

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему
**«Аналіз маркетингової стратегії
підприємства та шляхи її вдосконалення»**

Виконала: здобувач 2 курсу,
групи МГ 24м
Спеціальності 075 Маркетинг
Васильєва Єлизавета Олексіївна
Керівник: Стрельченко І.І., д.е.н., професор

Дніпро
2026

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

Освітній рівень магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри
Мішустіна Терина Сергіївна

к.е.н., доцент

*(підпис, прізвище, ім'я та по батькові,
науковий ступінь, вчене звання, посада)*

"25" жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Васильєвій Єлизаветі Олексіївні

прізвище, ім'я та по батькові

1. Тема роботи: «Аналіз маркетингової стратегії підприємства та шляхи її вдосконалення»

2. Керівник роботи: Стрельченко Інна Іллівна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом від "28" жовтня 2025 р., № 381-ОД

3. Термін здачі студентом закінченої роботи 12.01.2026 р.

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: Провести огляд меблевого ринку і аналіз маркетингової діяльності мережі магазинів «JYSK» з метою пошуку напрямів вдосконалення її стратегії, розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

1. Теоретико-методичні основи аналізу маркетингової стратегії та шляхи її реалізації

1.1. Сутність, роль та класифікаційні підходи до маркетингових стратегій у діяльності підприємства

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії

1.3. Інструменти аналізу маркетингової діяльності підприємства

2. Аналіз маркетингового середовища підприємства ТОВ «ЮСК Україна»

2.1. Характеристика господарської діяльності та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЮСК Україна»

2.2. Огляд основних тенденцій ринку

2.3. Дослідження зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «ЮСК Україна»

2.3.1. Аналіз мікросередовища

2.3.2. Аналіз макросередовища. PEST-аналіз

- 2.4. SWOT - аналіз. Проблеми й можливі напрямки розвитку ТОВ «ЮСК Україна»
- 2.5. Аналіз поточної стратегії ТОВ «ЮСК Україна»
3. Основні напрямки вдосконалення маркетингової стратегії та системи контролю маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ЮСК Україна»
- 3.1. Розробка напрямків удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК Україна»
- 3.2. Формування комплексу заходів щодо впровадження стратегії
- 3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи:

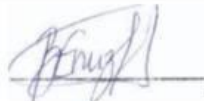
Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Стрельченко І.І., професор	 28.10.2025 Підпис консультанта	 28.10.2025 Підпис здобувача
2	Стрельченко І.І., професор	 28.10.2025 Підпис консультанта	 28.10.2025 Підпис здобувача
3	Стрельченко І.І., професор	 28.10.2025 Підпис консультанта	 28.10.2025 Підпис здобувача

7. Дата видачі завдання 28 жовтня 2025 р.

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Розділ 1. Теоретико-методичні основи аналізу маркетингової стратегії та шляхи її реалізації	14.11.2025	14.11.2025
2.	Розділ 2. Аналіз маркетингового середовища підприємства ТОВ «ЮСК Україна»	28.11.2025	28.11.2025
3.	Розділ 3. Основні напрямки вдосконалення маркетингової стратегії та системи контролю маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ЮСК Україна»	29.12.2025	29.12.2025
4.	Оформлення роботи	12.01.2026	12.01.2026

Здобувач



Васильєва Є.О.

Керівник кваліфікаційної роботи



Стрельченко І.І.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ШЛЯХИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ	9
1.1. Сутність, роль та класифікаційні підходи до маркетингових стратегій у діяльності підприємства	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії.....	15
1.3. Інструменти аналізу маркетингової діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮСК Україна»	26
2.1. Характеристика господарської діяльності та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЮСК Україна»	26
2.2. Огляд основних тенденцій ринку	39
2.3. Дослідження зовнішнього маркетингового середовища	42
2.3.1. Аналіз мікросередовища	42
2.3.2. Аналіз макросередовища. PEST- аналіз.....	47
2.4. SWOT - аналіз. Проблеми й можливі напрямки розвитку підприємства.....	51
2.5. Аналіз поточної стратегії ТОВ «ЮСК Україна»	53
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮСК Україна»	60
3.1. Розробка напрямків удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК Україна».....	60
3.2. Формування комплексу заходів щодо впровадження стратегії.....	71
3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів	76
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРОСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	91

АНОТАЦІЯ

Васильєва Є.О. Аналіз маркетингової стратегії підприємства та шляхи її вдосконалення.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного середовища. Проведено комплексний аналіз маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК Україна», що функціонує на ринку товарів для дому в Україні. Здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «ЮСК Україна», використано PEST-аналіз та SWOT-аналіз з метою визначення ключових проблеми і можливостей розвитку підприємства. Обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Розроблено комплекс практичних заходів та проведено оцінювання їх ефективності. Результати роботи можуть бути використані в практичній маркетинговій діяльності.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічний маркетинг, конкурентоспроможність, маркетингове середовище, ринок товарів для дому, ефективність маркетингових заходів.

SUMMARY

Vasylieva Ye. O. Analysis of the company's marketing strategy and ways to improve it.

The Master's thesis examines the theoretical and methodological foundations of forming and implementing a company's marketing strategy in a competitive environment. A comprehensive analysis of the marketing strategy of LLC "JYSK Ukraine", operating in the Ukrainian home goods market, was carried out. The internal and external marketing environment of the company was analyzed using PEST and SWOT analyses to identify key challenges and opportunities for its development. Based on the research results, directions for improving the company's marketing strategy aimed at enhancing its competitiveness were substantiated. A set of practical marketing measures was developed and their effectiveness evaluated. The results of the development can be used in practical marketing activities.

Keywords: marketing strategy, strategic marketing, competitiveness, marketing environment, home goods market, effectiveness of marketing activities.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що підприємства, які діють на ринку товарів для дому, потребують аналізу та вдосконалення маркетингових стратегій в умовах динамічних змін. Сучасний споживчий ринок характеризується високим рівнем конкуренції, насиченістю пропозицій, зростанням вимог споживачів до якості продукції та сервісу, а також активним впливом глобалізаційних процесів. В таких умовах ефективна маркетингова стратегія стає ключовим інструментом досягнення стабільних конкурентних переваг.

Для компанії ТОВ «ЮСК Україна», яка є частиною міжнародної мережі JYSK, особливого значення набуває здатність адаптувати корпоративну маркетингову стратегію до специфіки українського ринку, враховуючи його регіональні особливості, купівельну спроможність споживачів та поведінкові зміни, зумовлені сучасними соціально-економічними викликами, зокрема активних воєнних дій та стрімкою трансформацією споживчих цінностей.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, присвячених формуванню та реалізації маркетингових стратегій, проблематика їх адаптації до реалій вітчизняного ринку та пошуку шляхів вдосконалення з урахуванням глобальних тенденцій (цифровізація, сталий розвиток, персоналізація комунікацій) залишається актуальною. Це обумовлює необхідність системного аналізу маркетингової стратегії конкретного підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Таким чином, дослідження маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК Україна» та визначення шляхів її вдосконалення є важливим як з теоретичної точки зору – для розвитку наукових підходів у сфері стратегічного маркетингу, так і з практичної – для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища України.

Мета дослідження полягає в здійсненні комплексного аналізу маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК Україна» та обґрунтуванні напрямів її вдосконалення з урахуванням сучасних умов функціонування українського ринку товарів для дому,

тенденцій розвитку міжнародної мережі JYSK та актуальних викликів конкурентного середовища.

Відповідно до мети необхідно виконання наступних **завдань**:

- узагальнити теоретико-методичні засади формування та оцінки маркетингових стратегій підприємств, зокрема їх сутність, роль, класифікацію, а також інструменти аналізу та підходи до оцінки ефективності;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ЮСК Україна»;
- здійснити комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- дослідити зовнішнє маркетингове середовище, зокрема мікро- та макросередовище;
- провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЮСК Україна», визначити основні проблеми та перспективні напрями розвитку;
- розробити напрямки вдосконалення маркетингової стратегії підприємства відповідно до виявлених проблем і можливостей;
- сформувати комплекс практичних заходів щодо реалізації вдосконаленої стратегії;
- провести оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів та їхній вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єктом дослідження виступає маркетингова діяльність підприємства ТОВ «ЮСК Україна» у визначеному конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є процес стратегічного маркетингового планування ТОВ «ЮСК Україна» на ринку товарів для дому.

Наукова новизна результатів, отриманих під час виконання кваліфікаційної роботи, полягає в наступному: обґрунтовано особливості стратегічного маркетингового планування в умовах нестабільної економічної і політичної

ситуації на українському ринку для підприємств, що діють на ринку товарів для дому.

Інформаційною базою дослідження виступили: наукова та навчальна література з питань стратегічного та маркетингового менеджменту, публікації у періодичних виданнях, аналітичні матеріали, розміщені в мережі Інтернет; статистичні дані Державної служби статистики України; звітність ТОВ «ЮСК Україна»; дані галузевих досліджень міжнародних компаній.

Методи дослідження, на основі яких виконана кваліфікаційна робота – системний підхід, який передбачає комплексне поєднання загальнонаукових, спеціальних методів аналізу, а також обробка статистичних даних.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що впровадження запропонованих заходів щодо поліпшення діючої стратегії маркетингу дасть змогу підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ЮСК Україна» та зміцнить позицій підприємства на ринку товарів для дому України.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження доповідались на 3 міжнародних науково-практичних конференціях. За темою кваліфікаційної роботи опубліковано 3 наукові роботи: тези доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях загальним обсягом 0,6 ум. др. арк. Одні тези доповіді подані до друку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ШЛЯХИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, роль та класифікаційні підходи до маркетингових стратегій у діяльності підприємства

Питання сутності та ролі стратегічного маркетингу є предметом значної уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. Їхні підходи відображають еволюцію розуміння маркетингової діяльності в контексті довгострокового планування та управління. Згідно із визначенням Ф. Котлера, стратегічний маркетинг – це спосіб, за допомогою якого маркетингова служба організовує свою діяльність для досягнення прибуткового зростання продажів на рівні маркетингового міксу [1]. С. Джейн зазначив, що стратегічний маркетинг дозволяє розглядати весь портфель продуктів та ринків компанії, а також управляти цим портфелем для досягнення загальних цілей компанії [2]. В рамках класичної концепції, стратегічний маркетинг охоплює процеси планування та реалізації маркетингових стратегій, основною метою яких є задоволення потреб як індивідуальних споживачів, B2B клієнтів так і партнерів.

Основними цілями стратегічного маркетингу є: досягнення організацією конкурентних переваг, збільшення прибутку підприємства, збільшення ринкової частки, зміцнення бренду та підвищення задоволеності споживачів з урахуванням можливостей підприємства. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, глобалізацією та швидкими технологічними змінами. Тому, в таких непостійних та непередбачуваних умовах цілі можуть трансформуватися в залежності від специфіки галузі, ринкових тенденцій та особливостей конкурентного середовища.

Стратегічний маркетинг є систематичним процесом, але водночас адаптивним процесом, який полягає у створенні та підтримці відповідного позиціонування фірми на ринку, орієнтуючись на зміни зовнішнього середовища. Постійні виклики, з якими стикаються компанії, особливо в таких нестабільних

умовах, як в Україні, вимагають гнучкості від компаній у розробці та коригуванні своїх стратегій відповідно до змінних обставин [3].

Важливо зазначити, що побудова стратегії передбачає планування, розробку і реалізацію довгострокових маркетингових рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб споживачів. Однак, внаслідок глобальних трансформацій, процесів цифровізації та диджиталізації, а також еволюції споживчих уподобань традиційні стратегічні підходи підприємств потребують адаптації та модернізації відповідно до нових викликів ринкового середовища [4]. Одним із напрямів такої адаптації є інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегічні рішення компаній. Сьогодні українські споживачі очікують не лише якісний продукт або послугу від компаній, а й стійкі екологічні, соціальні та благодійні практики, що робить корпоративну соціальну відповідальність вагомим елементом в стратегічному маркетингу. В умовах повномасштабної війни, розпочатої росією проти України, ці очікування значно зростають. Українське суспільство переживає глибоку трансформацію, і бізнес, як невіддільна її частина, має адаптувати свої стратегії до нових викликів.

Важливість стратегії в управлінні фірмою обумовлена тим, що вона є своєрідним компасом, який направляє організацію до поставлених цілей. Саме стратегія допомагає сформулювати чітку місію компанії, тобто її основну мету та призначення. Ця місія стає тим самим ядром, навколо якого будується вся діяльність організації. Місія має охоплювати коло потреб, які задовольняє підприємство; кого його споживачів; товари, що виробляє компанія; конкурентні переваги [5]. Тож, загалом, побудована стратегія стає основою для всіх інших функцій управління: маркетингу, фінансів, виробництва, персоналу.

Згідно із статистичними даними понад 90% компаній з чітко сформульованою місією досягають зростання та прибутків, які відповідають або перевищують середній показник у своїй галузі. Не менш важливим є те, що в компаніях з чітко сформульованою місією 63% співробітників відчувають себе вмотивованими, на відміну від 31% в компаніях без таких формулювань. Зважаючи

на зміну поколінь, 84% міленіалів ставлять на перше місце пошук сенсу у своїй щоденній роботі, а 83% представників покоління Z ретельно зважують місію компанії перед тим, як влаштуватися на роботу [6]. Як зазначив Р. Кох, маркетолог, автор книги-бестселеру «Принцип 80/20»: «Бути стратегічним означає зосередитися на тому, що важливо, на тих небагатьох цілях, які можуть дати нам порівняльну перевагу, на тому, що важливіше для нас, а не для інших, а також планувати і виконувати отриманий план з рішучістю і непохитністю» [7]. Важливим завданням для керівника є мінімізація відхилень в процесі реалізації обраної стратегії шляхом проведення навчальних програм і тренінгів для персоналу, що сприятиме їхній залученості до стратегічних цілей підприємства та формуванню корпоративної ідентичності, узгодженої із стратегічним напрямом розвитку компанії. Єдина стратегія, якої дотримуються всі структурні підрозділи підприємства, забезпечує узгодженість управлінських дій, запобігає хаотичним рішенням і сприяє прийняттю управлінських рішень, що відповідають довгостроковим інтересам організації. Узагальнюючи роль маркетингової стратегії, можна зазначити, що чітко сформульована та належним чином розроблена стратегія:

- визначає напрям її подальшого розвитку, дозволяє планувати свої ресурси та інвестиції на основі довгострокових пріоритетів, що є запорукою стабільного розвитку;
- забезпечує ринкову орієнтацію підприємства, що передбачає адаптацію всіх підрозділів організації до вимог ринку;
- сприяє прийняттю ефективних рішень;
- забезпечує конкурентну перевагу;
- орієнтує всі зусилля компанії на задоволення потреб споживачів, що, своєю чергою, підвищує лояльність споживачів та покращує імідж компанії на ринку;
- зміцнює позицію фірми на ринку;

– сприяє збільшенню прибутку. Чітко побудована стратегія дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та підвищувати ефективність операційної діяльності. Завдяки цьому фірма може досягати більш високих фінансових результатів, забезпечуючи стабільне зростання прибутку.

Класифікаційні підходи до маркетингових стратегій базуються на різних наукових концепціях та поглядах, які відображають практики управління. Вони дозволяють систематизувати різновиди стратегій відповідно до особливостей ринку, цілей підприємства, конкурентного середовища і ресурсного потенціалу.

I. Ансофф одним з перших запропонував системну класифікацію стратегій розвитку підприємства в 1957 р., більш відому як матриця «товар-ринок». В основі матриці лежить поєднання двох вимірів ринків і товарів. На цій основі I. Ансофф виділив чотири базових напрями стратегічного розвитку підприємства: стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації. Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає збільшення частки продажів існуючого товару на наявному ринку шляхом активного використання інструментів маркетингових комунікацій, стимулювання збуту, програм лояльності тощо. Розвиток ринку полягає у виході з уже існуючим товаром на нові географічні чи демографічні сегменти. Розвиток товару передбачає модифікацію, удосконалення або створення інновацій для наявного ринку. Стратегія диверсифікації передбачає те, що підприємство створює нові товари для нових ринків. Сьогодні, крізь роки, матрицю I. Ансоффа широко використовують як техніку бізнес-аналізу, яка дозволяє компанії обрати найбільш оптимальну та конкурентоспроможну програму дій [8].

Не менш вагомий внесок у розвиток стратегічного маркетингу зробив М. Портер, який пізніше запропонував загально конкурентні стратегії: диференціації, фокусування та лідерства на основі зниження витрат (цін). Лідерство за витратами орієнтоване на зниження собівартості виробництва й забезпечення найнижчих цін у галузі. Диференціація передбачає створення унікальної цінності продукту за допомогою якості, дизайну, інновацій або бренду, що дозволяє підприємству отримувати преміальну ціну. Фокусування, своєю чергою, означає концентрацію

зусиль на певному сегменті ринку, враховуючи його специфічні потреби. Їх застосування можливе в будь-якому ринковому середовищі та для будь-якого підприємства з метою досягнення конкурентних переваг [9].

Ще один класичний підхід представлений у працях Ф. Котлера, який розглядає конкурентні маркетингові стратегії через призму позиціонування підприємства на ринку. Він виокремлює чотири типи стратегії залежно від ролі компанії на ринку: лідерства, претендента, послідовника та новачка (нішера). Стратегія лідера спрямована на збереження домінуючої позиції через інновації, розширення попиту та захист своєї частки ринку. Претендент прагне збільшити свою частку шляхом агресивної конкуренції, а саме: зниження цін, удосконалення товару чи атаки на слабкі сторони лідера. Послідовник копіює ефективні дії лідера з меншими витратами. Новачок зосереджується на вузькому сегменті з унікальними потребами, забезпечуючи високу спеціалізацію [10].

Підхід до розробки маркетингових стратегій за Дж. Траутом та Е. Райсом ґрунтується на концепції «маркетингових війн». У своїй книзі «Маркетингові війни» вони провели аналогію між боротьбою корпорацій за лідерство на ринку та військовими діями, спираючись на ідеї К. фон Клаузевіца. На думку авторів, будь-яку галузь можна уявити у вигляді стратегічного поля бою, де поведінка компанії залежить від її позиції на ринку. В цьому контексті було виділено чотири основні типи стратегій: оборонна, наступальна, флангова та партизанська. Оборонна стратегія характерна для лідерів ринку, які прагнуть зберегти свої позиції. Основне завдання для лідерів – це зміцнення переваг бренду, постійне вдосконалення продукту чи послуги та блокування майбутніх атак конкурентів. Наступальна війна зазвичай застосовується головними конкурентами лідерів, які прагнуть зайняти їх позицію. Зазвичай такі компанії обирають тактику активної боротьби, атакуючи слабкі сторони конкурента, використовуючи інновації. Флангові війни – це стратегія середніх за силою компаній, що шукають можливості в непомічених або недостатньо освоєних ринкових нішах. Такі компанії займають найменш захищені позиції. Стратегією для невеликих підприємств є партизанська війна – вони обирають вузький сегмент ринку, діють обережно та локально. Ключовим

принципом цього підходу є твердження, що успіх у маркетинговій боротьбі залежить не від власних дій компанії, а від її здатності адаптуватися до дій конкурентів [11].

Крім вищенаведених класифікаційних підходів ще виокремлюють базові стратегічні альтернативи, що визначають загальний вектор діяльності організації залежно від її позиції на ринку, ресурсних можливостей і зовнішнього середовища. Серед них виділяють такі стратегії: зростання, скорочення, сполучення базових альтернатив, стратегія ліквідації (банкрутство), стратегія виживання (запобігання банкрутству), стратегія стабілізації [12].

В сучасних умовах цифрової трансформації традиційні маркетингові стратегії набувають нових форм та змісту. Зокрема, стратегія комунікацій зміщується в бік омніканальності та інтеграції соціальних мереж, а конкурентні стратегії все частіше базуються на аналітиці великих даних, персоналізації пропозицій та автоматизації процесів просування. Зростає значення цифрових стратегій бренду, орієнтованих на формування довгострокових відносин зі споживачем через контент, взаємодію та онлайн-досвід. В контексті цифровізації ключовими напрямками розвитку стратегічного маркетингу стають: впровадження Big Data, штучного інтелекту, CRM-аналітики, автоматизованих систем таргетингу та омніканального підходу до комунікацій. Наприклад, завдяки алгоритмам машинного навчання, штучний має змогу проводити аналіз великих обсягів даних, що не лише прискорює процеси, а й допомагає виявляти закономірності, які дозволяють прогнозувати майбутні витрати із високою точністю. Згідно з дослідженням PwC, штучний інтелект може підвищити точність даних до 80%, а вірогідність допущення помилок дорівнює лише 1,9%. Інструменти, такі як Google Analytics 4, дозволяють передбачати майбутні тренди і оптимізувати рекламні кампанії. До того ж аналізуючи великі дані, алгоритми здатні виявляти помилки та попереджати про них у разі необхідності, що суттєво знизить ризик провалу стратегії [13].

Таким чином, класифікаційні підходи до маркетингових стратегій охоплюють різні аспекти стратегічного управління: від вибору напрямів зростання

та шляхів досягнення конкурентних переваг до визначення поведінки підприємства на ринку. На практиці їх комплексне використання разом із цифровими інструментами дає змогу сформувати цілісну, збалансовану та адаптивну маркетингову стратегію, яка буде відповідати як внутрішньому потенціалу підприємства, так і зовнішнім умовам ринку.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії

Ефективність маркетингу вимірює, наскільки вдало маркетингові зусилля сприяють досягненню бізнес-цілей. Вона полягає в оцінці впливу маркетингу на ключові метрики: від зростання обсягів збуту та залучення нових споживачів до підвищення рівня знайомства з брендом [14]. Оцінка ефективності маркетингової стратегії є важливим етапом стратегічного управління, що забезпечує зворотний зв'язок між розробкою, реалізацією та коригуванням стратегічних рішень. Її мета полягає у вимірюванні результатів впровадження маркетингових заходів, визначенні ступеня досягнення поставлених цілей і виявленні резервів підвищення результативності діяльності підприємства. Як правило, в процесі розроблення маркетингового плану маркетологи формують гіпотезу щодо потенційної ефективності обраного каналу просування, яка виступає основою для прогнозування очікуваних результатів. Після реалізації запланованих маркетингових заходів здійснюється порівняльний аналіз планових і фактичних показників, що дозволяє оцінити ступінь досягнення цілей, виявити відхилення та визначити фактори, які вплинули на результативність стратегії.

Для оцінки застосовують як кількісні, так і якісні методи, в залежності від цілей стратегії. Кваліфікувати методи оцінки можна за групами показників, що представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Показники оцінювання результативності маркетингової стратегії
підприємства

Група показників	Елементи системи показників	Значення показників для реалізації маркетингової стратегії
Фінансово-економічні показники	Обсяги реалізації продукції, рівень прибутковості, коефіцієнт ефективності маркетингових інвестицій (ROMI), обсяг чистого прибутку, маркетингові витрати, середній чек клієнта.	Надають можливість оцінити економічну результативність маркетингових дій, оптимізувати використання ресурсів та визначити найбільш прибуткові напрями розвитку компанії.
Ринкові показники	Частка ринку обраної галузі, темп зростання галузі, рівень впізнаваності бренду, репутація виробника, кількість нових покупців, кількість втрачених покупців, лояльність до бренду (NPS).	Дозволяють провести аналіз конкурентної позиції компанії, визначити потенціал для розширення частки ринку та підвищення стійкості бренду.
Операційні показники	Час обробки замовлень, ефективність логістики, гнучкість виробництва, якість обслуговування, відповідність асортименту трендам, індекс задоволення споживачів (CSI), кількість скарг та рекламацій.	Характеризують здатність підприємства ефективно впроваджувати маркетингову стратегію на практиці, виявляти слабкі місця у виробничо-операційній діяльності та покращувати клієнтський досвід.
Цифрові показники	Клікабельність реклами (CTR), вартість залучення клієнта (CAC), вартість за лід (CPL), коефіцієнт конверсії (CR), видимість у пошукових системах, показник залученості (ER), ефективність email-маркетингу.	Відображають результативність цифрових каналів просування, дають змогу оптимізувати маркетингові комунікації та структурувати бюджет.
Показники конкурентоспроможності	УТП, цінова політика, охоплення каналів збуту, глибина асортименту, частка ринку відносно конкурентів, рівень впізнаваності й сприйняття бренду відносно інших гравців ринку.	Дозволяють адаптувати маркетингову політику для підсилення конкурентних переваг, підвищити привабливість бренду для споживачів та сформувати стійке ринкове становище.
Показники портфельного аналізу	Частка кожного стратегічного бізнес-напрямку в загальному прибутку, темпи зростання продажів за товарними групами, позиціонування продуктів у матриці BCG або GE-McKinsey.	Дають змогу оцінити збалансованість бізнес-портфеля, визначити стратегічні пріоритети, розподілити маркетингові ресурси відповідно до потенціалу ринкових сегментів і забезпечити стійкість розвитку підприємства.

Джерело: [15], [16], [17], [18]

Наведені показники формують комплексну систему оцінювання ефективності маркетингової стратегії, яка враховує як фінансові результати, так і нематеріальні складові ринкової діяльності підприємства. Згідно з щорічним дослідженням від HubSpot за 2025 рік, 41% маркетологів вимірюють успіх своєї маркетингової стратегії саме через продажі [19]. Разом з цим, використання комплексного підходу дозволяє здійснити детальну діагностику стратегічного потенціалу, виявити взаємозв'язок між маркетинговими інструментами та економічними результатами.

Як зазначалось вище, оцінювання ефективності маркетингової стратегії передбачає поєднання кількісних і якісних методів аналізу. До кількісних методів належать фінансово-економічні, ринкові, операційні та цифрові показники, які вимірюються на основі статистичних даних, внутрішньої звітності або аналітики маркетингових кампаній. Вони забезпечують можливість здійснення порівняльного аналізу, визначення тенденцій, розрахунку коефіцієнтів окупності маркетингових інвестицій, ефективності каналів комунікації та операційної діяльності. Натомість якісні методи націлені на оцінку таких параметрів, як: імідж бренду, рівень задоволеності споживачів, лояльність до марки, ефективність позиціонування чи диференціації. Ці аспекти досліджуються за допомогою соціологічних опитувань, фокус-груп та експертних оцінок.

Для збору первинної та вторинної інформації в межах обох підходів застосовуються різні методи, серед яких:

- анкетування, інтерв'ю та фокус-група – для визначення споживчих уподобань та очікувань;
- контент-аналіз публікацій і соціальних мереж – для вивчення репутації бренду;
- аналіз даних з CRM систем і звітності – для кількісної оцінки поведінки клієнтів;
- методи спостереження, А/В тестування та експериментів – для перевірки реакції на окремі маркетингові заходи;

- аналіз ключових метрик – для поєднання кількісних даних з якісними інсайтами.

Отримані дані піддаються статистичній, порівняльній та динамічній обробці, що дозволяє об'єктивно оцінити результативність реалізованої стратегії.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії повинні поєднувати фінансові, ринкові, поведінкові та аналітичні індикатори, що відображають не лише результати, а й процес досягнення цілей. Такий підхід забезпечує наукову обґрунтованість управлінських рішень, підвищує гнучкість стратегії та дозволяє вчасно адаптувати її до змін у ринковому середовищі.

1.3. Інструменти аналізу маркетингової діяльності підприємства

Аналітична робота є фундаментом для розробки маркетингової стратегії, що має вирішальне значення для успішної діяльності будь-якого підприємства. Як визначає професор М. Мак-Дональд, стратегічне планування – це процес створення маркетингової стратегії в систематизованому вигляді [20]. Процес стратегічного планування в маркетингу передбачає ряд послідовних етапів, що включає в себе: аналіз маркетингового середовища, формулювання маркетингових цілей, стратегії та тактичних планів, а також встановлення механізмів контролю та оцінки ефективності. За визначенням С. Шкарабана і М. Сапачова, сутність економічного аналізу полягає в комплексному дослідженні функціонування суб'єктів господарювання, кінцевою метою якого є надання оцінки для подальшого прийняття зважених управлінських рішень [21].

Важливим питанням є співвідношення маркетингового аналізу та маркетингових досліджень. Згідно з Ф. Котлером, дослідження – це систематичний процес визначення потрібних даних, їх збору, аналізу та звітування про результати, пов'язані з конкретною маркетинговою ситуацією [21]. Зважаючи на зовнішню схожість, обидва спрямовані на покращення маркетингової діяльності підприємства. Польські економісти розглядають їх як послідовні, але нерозривні

етапи одного процесу: спочатку дослідження, потім аналіз. Фактично, на практиці вони є постійними, повторюваними діями, які націлені на пошук відповідей на маркетингові запитання [22]. Головні інструменти маркетингових досліджень – це анкети, інтерв'ю, якісні дослідження. А основним інструментом аналізу є зіставлення даних у різних проекціях, обчислення метрик та розробку конкретних пропозицій.

Етап аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства передбачає ретельне дослідження ринкових умов, конкурентного середовища, споживчих тенденцій, а також внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства. Саме тому використання комплексних інструментів маркетингового аналізу набуває особливого значення в умовах динамічних ринкових трансформацій та цифровізації бізнесу.

Інструменти маркетингового аналізу забезпечують систематизований збір, обробку, інтерпретацію та оцінку інформації, що стосується внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємства. Їх застосування дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, визначити можливості і загрози, а також обґрунтувати вибір маркетингової стратегії відповідно до умов ринку.

Загалом, до базових інструментів маркетингового аналізу належать: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, портфельні аналізи BCG та GE-McKinsey, VRIO-аналіз, аналіз ланцюга цінності, маркетинговий аудит, а також сучасні цифрові системи аналітики: Google Analytics, Google Ads, Google Search Console, SEMrush, SimilarWeb, Serpstat, CRM-системи, Brandwatch тощо. Їх сукупне використання дає змогу створити комплексну аналітичну базу, необхідну для обґрунтування стратегічних і тактичних рішень. Практичне значення такого підходу підтверджує реальний кейс бренду люксового одягу, який зіткнувся зі стагнацією продажів на азійських ринках через високу конкуренцію та недостатнє розуміння локальної поведінки споживачів. Компанія провела комплексний маркетинговий аналіз, який включав як класичні методи, так і цифрові інструменти. Завдяки отриманим інсайтам бренд розробив адаптовану

комунікаційну стратегію, посилив цифрову присутність та за рік збільшив частку ринку на 25%, водночас підвищивши капітал бренду та лояльність споживачів [23].

Як зазначалось вище, маркетинговий аналіз охоплює широкий спектр інструментів, які можна систематизувати за різними ознаками залежно від джерел даних, функціонального призначення, напряму аналізу та технологічного рівня. Класифікація в табл. 1.2. дозволяє підприємствам ефективно обирати методи для досягнення конкретних аналітичних цілей.

Таблиця 1.2

Класифікація інструментів для маркетингового аналізу

Критерій класифікації	Групи інструментів	Приклади інструментів
1	2	3
За напрямом аналізу	Зовнішнє середовище	PEST-аналіз, аналіз п'ять сил Портера, SWOT-аналіз (в тому числі внутрішнє)
	Внутрішнє середовище	SWOT-аналіз, VRIO-аналіз, ланцюг цінностей Портера, внутрішній аудит, фінансово-економічний аналіз
За характером даних	Кількісні	Google Analytics, SimilarWeb, Serpstat, дані з CRM-системи, SEMrush, Brandwatch
	Якісні	Фокус-групи, глибинні інтерв'ю, контент-аналіз, експертні оцінки
За технологічним рівнем	Традиційні	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, BCG, GE-McKinsey, аудит, сегментація, фокус-група, A/B тестування
	Цифрові	Google Analytics, Google Ads, Google Search Console, SEMrush, SimilarWeb, Serpstat, Ahrefs, CRM-системи (HubSpot, Salesforce), Brandwatch, Hootsuite, Meta Business Suite, Power BI
За джерелом інформації	Первинні	Опитування, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, польові дослідження
	Вторинні	Аналіз галузевих звітів, аналіз ринку, відкритих статистичних даних, конкурентів

Продовження табл. 1.2

1	2	3
За рівнем стратегічного застосування	Стратегічні	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, BCG, GE-McKinsey, VRIO-аналіз, ланцюг цінностей Портера
	Тактичні	ABC, XYZ аналізи, Customer Journey Map, NPS аналіз, CSI аналіз
	Операційні	Аналіз ключових метрик, аналітика соціальних мереж, Google Analytics, контент-аналіз, A/B-тестування, Google Ads

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Узагальнюючи цю класифікацію, можна зробити висновок, що інструменти маркетингового аналізу формують багаторівневу систему, яка поєднує різні підходи до управління маркетинговою діяльністю. Синергія класичних аналітичних моделей із сучасними цифровими платформами забезпечує гнучкість, точність та актуальність аналізу. Для системного здійснення маркетингового аналізу доцільно використовувати комплекс інструментів, кожен з яких має своє цільове призначення, переваги та обмеження. Вибір конкретного інструменту залежить від поставлених цілей дослідження, доступності інформаційних ресурсів та рівня стратегічного управління підприємством. Зіставлення аналітичних можливостей та практичної доцільності різних методів дозволяє сформувавши оптимальний набір засобів для оцінки ринкового середовища, споживацької поведінки, ефективності маркетингових комунікацій і внутрішніх процесів компанії. В табл. 1.3. представлено узагальнену характеристику основних інструментів маркетингового аналізу, їх призначення, переваги та недоліки.

Таблиця 1.3

Призначення основних інструментів маркетингового аналізу та їх переваги і
недоліки

Інструмент	Призначення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
PEST-аналіз	Аналіз макросередовища підприємства за політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами.	Допомагає комплексно зрозуміти бізнес-середовище та оцінити зовнішні ризики та тенденції.	Не враховує внутрішні чинники, складність передбачення змін, надмірно спрощує складність бізнес-середовища.
SWOT-аналіз	Аналіз, який використовують для планування та оцінки нових ідей, передбачення викликів і вдосконалення існуючих бізнес-моделей.	Проста і зрозуміла методика, яка дає можливість оцінити внутрішні і зовнішні фактори одночасно.	Відсутність кількісної оцінки, є можливість недооцінити або переоцінити фактори.
Модель п'яти сил Портера	Визначення рівня конкурентного тиску в галузі серед п'яти її складових: конкуренти, постачальники, покупці, замітники, нові гравці.	Дає системне уявлення про конкурентне середовище.	Важко адаптувати для динамічних ринків та складно застосовується до компаній, які працюють на кількох ринках, і не завжди враховує всі п'ять факторів з однаковою вагою.
VRIO-аналіз	Визначення унікальних ресурсів і компетенцій компанії за критеріями цінності, рідкості, імітації та організації.	Надає основу для ухвалення стратегічних рішень, наприклад, щодо інвестицій у певні технології, процеси чи розвиток нових продуктів.	Не враховує майбутній розвиток або необхідність створення нових ресурсів, ігнорує потенціал компанії.
Ланцюг цінностей Портера	Аналіз основних і допоміжних процесів створення цінності для клієнта.	Виявляє неефективні бізнес-процеси, сприяє оптимізації процесів.	Трудомісткий збір інформації, не враховує вплив зовнішніх суб'єктів (постачальників, дистриб'юторів, конкурентів).
Фінансово-економічний аналіз	Вимірювання фінансових результатів маркетингових заходів – ROI, ROMI, прибутковість, тощо.	Кількісна об'єктивність, прямий зв'язок із результатами бізнесу.	Не враховує нематеріальні ефекти.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Google Analytics	Вимірювання трафіку, конверсії, поведінки користувачів на сайті компанії.	Точна статистика, інтеграція з іншими інструментами Google.	Затримка обробки великих запитів та обмежена підтримка сторонніх інтеграцій.
SimilarWeb/ SEMrush / Serpstat/Ahrefs	Аналіз трафіку конкурентів, SEO, пошукових запитів і позицій.	Підвищують точність конкурентного аналізу.	Частково платні, обмежена точність в безкоштовному доступі.
CRM-системи	Збір і аналіз даних про клієнтів, угоди, лояльність.	Автоматизація продажів, аналітика клієнтської поведінки.	Висока вартість програмного забезпечення і складність впровадження.
Brandwatch/ Hootsuite/ Meta Business Suite	Керування соціальними мережами, які допомагають бізнесам створювати, публікувати та аналізувати контент у різних соціальних мережах в одному місці.	Meta Business Suite є безкоштовним інструментом із інтеграцією з платформами Meta. Hootsuite є платним, однак пропонує керування акаунтами в багатьох соціальних мережах. Brandwatch допомагає відстежувати згадки бренду, аналізувати настрої аудиторії та знаходити нові тренди.	В Meta Business Suite відсутня підтримка інших соціальних мереж. Hootsuite та Brandwatch мають високу вартість та потребують попереднього вивчення усіх механік та функцій.
Power BI	Візуалізація даних, аналіз поведінки користувачів, аналітичні панелі.	Дозволяє обробити та візуалізувати великий обсяг даних для поглибленого аналізу.	Вимагає технічної підготовки.
Фокус-групи, глибинні інтерв'ю	Отримання якісної інформації про сприйняття бренду, мотивацію, емоції споживачів.	Дає інсайти, недоступні у кількісній аналітиці.	Мала вибірка, суб'єктивність учасників.
Контент-аналіз	Аналіз публікацій, соціальних мереж, ЗМІ; формування експертних висновків.	Дозволяє дослідити імідж та інформаційне поле бренду.	Висока трудомісткість та існує ризик упередженості експертів.
Матриця BCG/ Матриця GE-McKinsey	Портфельний аналіз продуктів за прибутковістю та зростанням.	Визначає пріоритетні напрями бізнесу.	Теоретичні рекомендації нерідко розходяться з фактичним розвитком подій в реальному бізнес-середовищі.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
ABC, XYZ аналізи	Класифікація товарів за прибутковістю та стабільністю попиту.	Полегшує управління асортиментом і запасами.	Може не враховувати сезонні та поведінкові фактори.
Customer Journey Map	Візуалізація шляху клієнта від знайомства до покупки.	Допомагає підвищити конверсію й покращити досвід клієнта.	Суб'єктивність у побудові карти та потребує проведення реальних досліджень для точності.
NPS, CSI аналізи	Вимірювання лояльності та задоволеності клієнтів.	Допомагають виявити конкретні проблеми, які потребують негайного вирішення	Опитування можуть вимагати тривалого часу
A/B тестування	Порівняння двох версій одного елемента, наприклад, веб-сторінки або реклами для визначення, яка з них є ефективнішою.	Гнучкість і динамічність, прийняття рішень відбувається на основі фактичних даних, що дозволяє підвищити конверсії та покращити користувацький досвід.	Висока залежність від обсягу вибірки, тестування декількох варіантів потребують достатній період збору даних.
Аналіз ключових метрик	Системне відстеження ефективності маркетингової діяльності на основі кількісних показників.	Допомагає зрозуміти динаміку показників і прогнозувати результати, забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.	Складність вибору релевантних показників, орієнтація лише на цифри без знання контексту може призвести до хибних висновків.

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Таким чином, ефективне стратегічне управління маркетингом потребує використання цілого комплексу інструментів, які забезпечують глибоке розуміння як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Кожен із методів маркетингового аналізу має власне призначення, переваги та обмеження, тому оптимальним підходом є їх інтегроване застосування, що дозволяє отримати багатовимірну оцінку ринкової ситуації.

Умови глобальної цифровізації економіки та зростання ролі даних традиційні аналітичні моделі доповнюються інструментами цифрової аналітики, CRM-системами та платформами для моніторингу поведінки споживачів в режимі реального часу. Це дає змогу підвищити точність та динаміку прогнозів, персоналізувати маркетингові рішення та забезпечити гнучкість стратегічного управління. Таким чином, маркетинговий аналіз стає не лише засобом оцінювання

ефективності діяльності підприємства, а й ключовим елементом формування його конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮСК Україна»

2.1. Характеристика господарської діяльності та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЮСК Україна»

JYSK (ЮСК) – міжнародна роздрібна мережа, яка пропонує повний асортимент товарів для дому. Назва «JYSK» виникла не випадково, адже з данської мови вона означає щось або когось з Ютландського півострова, який часто асоціюється із скромністю, старанністю і чесністю. Ці три якості і є втіленням мережі магазинів. Символом JYSK є гусак, оскільки саме з продажу пухових виробів починалася історія цієї компанії. Сьогодні ж JYSK – це результат наполегливої праці однієї, який мріяв зробити домівки людей комфортними.

Перший магазин був відкритий в 1979 році, в Данії, Ларсом Ларсеном, засновником JYSK. В 1979 році Ларсен, відкривавши свій перший магазин в данському містечку Орхус, він не уявляв наскільки стрімко зростатиме його бізнес. До 1984 року засновник мережі з успіхом продовжував відкривати ще більше магазинів на території батьківщини Данії, а вже в цьому ж році був відкритий перший магазин за межами країни – в Німеччині. Нині до складу групи JYSK ніж 3300 магазинів у 48 країнах світу. В 2019 році, датський бізнесмен та «батько» JYSK помер в кругу родини. На даний момент компанія належить дітям та онукам Ларсена [24].

Історія JYSK в Україні розпочалася у 2004 році. Перші вісім років компанія розвивалася за франчайзинговою моделлю, відкривши перші десять магазинів. Успіх цього формату переконав JYSK Nordic у великому потенціалі українського ринку, і у 2012 році компанія викупила франшизу, взявши на себе повне управління мережею в Україні.

Станом на грудень 2023 року, магазин налічує 90 магазинів в Україні та також має інтернет-магазин на офіційному сайті. Військові дії на території України у 2023 році призвели до часткового руйнування ТЦ в м. Дніпро. Також два

магазини знаходяться на тимчасово окупованій території. Підприємство було вимушене зачинити ще один магазин в м. Дніпро. Однак, не дивлячись на дуже важкий час, протягом 2023 року вдалося відновити роботу в магазині в м. Одеса, в м. Гостомель, відкрито 6 нових магазинів в м. Кам'янське, м. Київ, м. Львів, м. Коломия, в Київській області на Софіївській Борщагівці та м. Дрогобич [25].

Зараз компанія веде свою діяльність в Україні в межах організаційно-правової форми ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», код ЄДРПОУ 37642136, юридична адреса: 01042, Україна, місто Київ, вулиця Іоанна Павла II, будинок, 21. Основна спеціалізація вказана як 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

До торгівельних марок JYSK належать:

- DREAMZONE – високоякісна продукція для сну, такою як матраци, подушки та ковдри, заснована у 2003 році.
- JUTLANDIA – якісні садові меблі в скандинавському стилі.
- KRONBORG – текстильні вироби для ванної кімнати, постільна білизна, ковдри та подушки найвищої якості.
- WELLPUR – ортопедичні подушки та анатомічні матраци, заснована у 2003 році.
- ROYAL OAK – вишукані меблі для дому, виготовлених із високоякісних матеріалів дубу, заснована у 2004 році.
- Fossflakes - це лінійка подушок та ковдр з унікальним гіпоалергенним наповненням [26].

Торгівельні марки є важливою частиною бренду JYSK, допомагаючи створити впізнаваний образ мережі.

JYSK є роздрібною мережею, що спеціалізується на продажі готових виробів для дому. Це означає, що компанія не має власних великомасштабних виробничих потужностей в Україні для масового виробництва меблів, текстилю та інших товарів, які вона пропонує.

За наявними даними, ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» володіє 103 об'єктами нерухомості, загальна площа яких не відома через конфідацийність інформації,

однак середній розмір кожного магазину від 1000 до 1500 кв. м.. В 2024 році завдяки відкриттю нових магазинів JYSK додав 17634 кв. м. торгової площі [25]. Також протягом року було інвестовано більше ніж 278 млн. грн у розширення мережі та покращення сервісу.

Починаючи з 2018 року JYSK запустив новий формат магазинів 3.0, який передбачає нове обладнання, а також зміни в дизайні – в приміщеннях стало більше світла і простору. За даними звіту за 2024 рік, понад 60% магазинів JYSK в Україні працює у новому форматі 3.0. Головний склад товарів розташований в Польщі, звідки відправляються всі онлайн замовлення. Асортимент товарів формується за рахунок співпраці з надійними постачальниками з різних країн світу.

Таблиця 2.1

Товарний асортимент мережі магазинів JYSK

Товарна лінія	Наповнення, в дужках кількість товарів
Спальня (829)	Матраци (53), ліжка (68), ковдри (45), подушки (62), постільна білизна (90), меблі для спальні (511)
Ліжка та матраци (79)	Безпружинні матраци (19), пружинні матраци (16), континентальні ліжка (4), топ-матраци (12), наматрацники (3), ліжка (14), основи до ліжок (8), дитячі матраци (3)
Ванна (351)	Рушники (88), текстиль (113), аксесуари для ванної (133), аксесуари для прання (17)
Офіс (168)	Офісні меблі (90), зберігання (78)
Вітальня (419)	Софи (72), стільці (50), столи (100), зберігання (196), догляд та аксесуари (1)
Кухня та їдальня (550)	Столи (259), стільці (95), зберігання (196)
Зберігання (419)	Шафи для одягу (72), меблі для зберігання (196), меблі для передпокою (44), зберігання дрібничок (107)
Для вікон (163)	Фіранки та штори (104), ролети (10), аксесуари (49)
Для саду (335)	Меблі для відпочинку (107), столи садові (38), садові стільці (30), садові подушки (22), захист від сонця (24), садові аксесуари (87), кемпінг (27)

Продовження табл. 2.1

Для дому (859)	Декор (229), текстиль (300), для столу (150), для стіни (77), освітлення (45), господарські товари (35), дитяча кімната (6), аксесуари для прання (17)
Різдво (204)	Різдвяні вогники (63), різдвяний декор (109), різдвяний текстиль (32)

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

За даними таблиці 2.1, широта асортименту продукції JYSK складає 10 видів продукції. Глибина асортименту дорівнює від 2 до 9 варіантів товарів. Загальна кількість найменувань товарів дорівнює 4376. Візуалізація зображена на рисунку 2.1., де наочно зображено які категорії є найбільш насичені та найменш.



Рис. 2.1. Насиченість товарного асортименту за товарними лінійками

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

За 2024 рік компанія досягла обороту понад 6 мільярдів гривень, продемонструвавши загальний приріст виторгу, що перевищив 15%. Зростання відбулося в усіх товарних групах. Найбільший внесок у загальний виторг зробила категорія «Меблі», тоді як «товари для вікон» показали найбільший відносний приріст [25].

Оскільки JYSK є великою транснаціональною компанією, її організаційна структура адаптована до глобального ринку, але й водночас зберігає гнучкість для регіональних особливостей. Вона побудована за принципом лінійно-функціональної моделі, де кожен рівень управління відповідає за певні функції та

області діяльності компанії. Візуалізація організаційної структури зображена на рис. 2.2, розглянемо більш детально відповідальність кожного офісу та його повноваження [24]:

- Головний Офіс (Head Office) розташований в Данії, ключові рішення щодо стратегії, маркетингу та інвестицій приймаються на рівні головного офісу. Ця структура забезпечує єдність стратегічного напрямку та координацію між регіонами.
- Регіональні офіси (Regional Offices) відповідають за операційне управління в межах певних регіонів, таких як Європа, Азія. Кожен регіональний офіс має своїх керівників, які звітують перед головним офісом.
- Офіси в країнах (Country Offices) координують діяльність магазинів JYSK в окремих країнах, враховуючи локальні ринки, законодавство та особливості клієнтської бази. Цей рівень займається операційними питаннями, а також регіональною адаптацією стратегічних рішень. На цьому рівні, офіси мають значну автономію в прийнятті операційних рішень, таких як ціноутворення, управління персоналом та локальні маркетингові активності. Це дозволяє швидко адаптуватися до умов місцевого ринку. В головному офісі Києві присутні такі відділи: управлінська команда, рітейл, відділ розвитку, фінансовий відділ, маркетингу та продажів, відділ обслуговування клієнтів, HR відділ, IT відділ.
- Місцеві магазини (Local Stores) виступають основним операційним підрозділом мережі JYSK. Менеджери в магазинах відповідають за виконання щоденних завдань та оперативне вирішення проблем у межах свого магазину. Вони мають повноваження приймати рішення на рівні магазину щодо обслуговування клієнтів, персоналу та виконання планів продажу та надають звітність головному офісу країни.

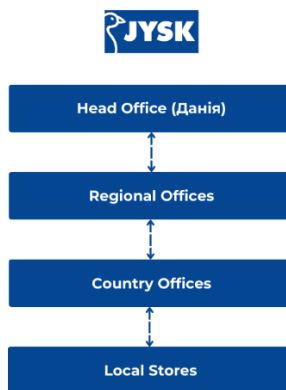


Рис. 2.2. Організаційна структура JYSK

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Згідно даним звіту за 2024 рік, середньооблікова чисельність працівників мережі JYSK в Україні становила 940 осіб. Спостерігається стійка тенденція до зростання кількості персоналу, що корелює зі збільшенням кількості торгових точок в країні. Середній темп зростання кількості працівників дорівнює 11,2%. Однак на період 2022 року кількість співробітників впала через початок військових дій на території України та втрату доступу до магазинів в деяких регіонах. Незважаючи на це, факт збільшення кількості працюючих свідчить про активне розширення компанії на українському ринку (Рис. 2.3).

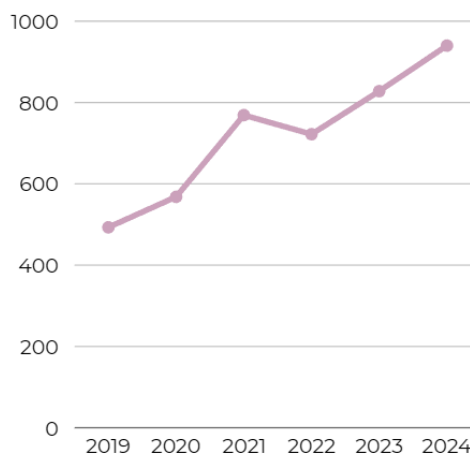


Рис. 2.3. Динаміка чисельності працівників в JYSK

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Організаційна структура компанії, яка сформувалася під впливом скандинавських бізнес-моделей, базується на принципах довіри, делегування повноважень та індивідуальній відповідальності. Такий підхід стимулює працівників до саморозвитку та сприяє формуванню чітко визначених ролей і обов'язків кожного члена команди.

JYSK надає перевагу внутрішньому просуванню працівників, створюючи можливості для кар'єрного росту з початкових позицій, як продавець-консультант, до управлінських, як виконавчий директор (Рис. 2.4). Це посилює лояльність та дозволяє працівникам краще інтегруватися в культуру компанії.

Два рази на рік головним офісом проводяться навчальні Талант програми (Академія Талантів), які допомагають розширити знання амбітних співробітників, які прагнуть зайняти вищі посади в магазині. Крім Академії Талантів, компанія проводить два потоки програми Store Manager Trainee в рік. Це спеціально розроблена програма стажування на керуючого магазином, яка допомагає підготувати співробітників до майбутнього управління магазином. JYSK також проводить програму навчання District Manager Trainee, яка є проміжним етапом на посаду регіонального менеджера. Також щороку триває проєкт-тренінг «Академія сну», який допомагає працівнику краще визначати потреби покупців. Керівництво обирає кандидатів, які можуть бути кваліфікованими продавцями ковдр чи матраців та відправляє їх на цей тренінг для підвищення компетентності працівників.

З 2023 року JYSK запровадив Audit Ambassadors Project, який навчає співробітників в області внутрішнього аудиту. Метою цього проєкту є вдосконалення операційної діяльності магазинів в регіонах та оперативна допомога магазинам в питаннях управління запасами, готівкових операціях та безпеки. Не менш важливим є щорічне проведення інструктажів по охороні праці та тренінг по пожежній безпеці, а також навчання кожного працівника у наданні першої до медичної допомоги.

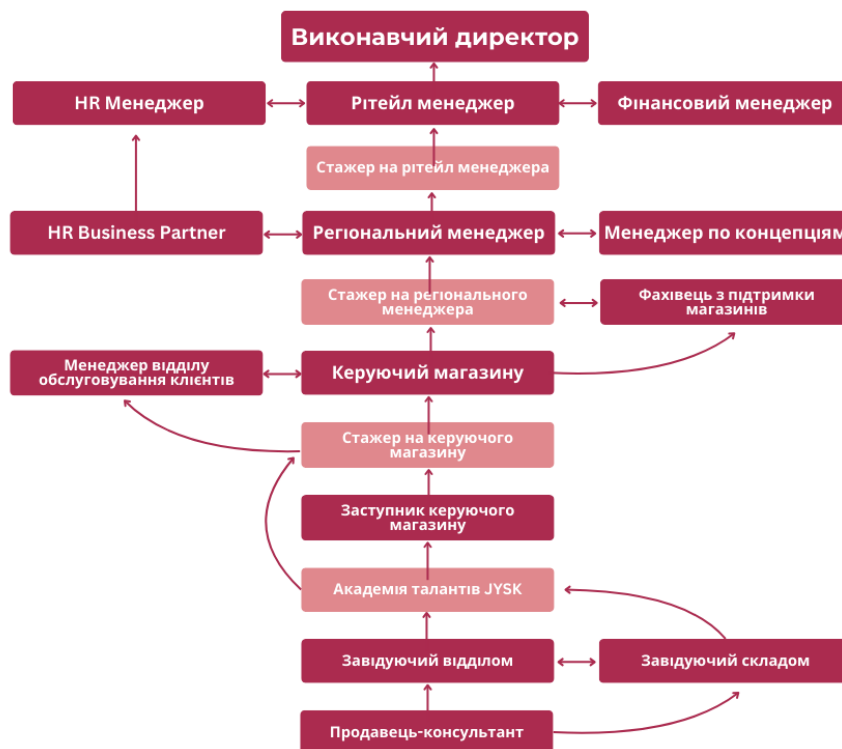


Рис. 2.4. Кар'єрний ріст в магазині JYSK

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Навчання працівників містить адаптаційні курси для новачків і програми підвищення кваліфікації для досвідчених співробітників, що допомагає підтримувати високий рівень обслуговування. Перші три місяці працівник проходить інтенсивне навчання за допомогою онлайн-системі «MyLearn», де не лише можна отримати необхідні знання про асортимент та бізнес-процеси, а ще й інтерактивно їх засвоювати. В цей період регіональний керівник регулярно отримує зворотній зв'язок від працівника задля контролю та допомоги в адаптації.

Кожний працівник має певні заохочення та мотивації, а саме: гідна конкурента заробітна плата; премії за досягнення гідних результатів; медичне страхування; першокласні тренінги; можливість отримувати призи та подарунки у змаганнях; кава, чай та печиво на робочому місці; корпоративна знижка у розмірі 20% на товари в магазинах JYSK.

JYSK керується таким цінностям: гарний торговець, гарний колега, гарний командний дух. Якщо розглядати більш детально, то торговець має бути

клієнтоорієнтованим, дбайливим, надійним, цілеспрямованим, професійним. Як колега працівник має бути готовим завжди допомогти, відноситися з повагою до інших, бути гнучким, відкритим та позитивним. Командний дух має відповідати таким цінностям: відданий ідеї, лояльний, завжди готовий співпрацювати, зобов'язаний висловлювати власну думку та бути представником JYSK.

Кожні два роки компанія проводить опитування стосовно задоволеності співробітників задля поліпшення робочого середовища. Таким чином, в січні 2024 року було завершено таке опитування, за результатами якого 97% працівників з усіх країн залишили свій відгук. Крім того, на виході з магазину, в торговій точці JYSK стоїть планшет, де покупець має змогу оцінити свій досвід відвідування та залишити коментарі. Це допомагає збирати необхідні дані та покращувати сервіс у разі необхідності.

Наступним етапом аналізу є аналіз фінансово-економічного стану підприємства. За результатами фінансової звітності – ф.1 (Додаток А), ф. 2 (Додаток Б) за 2024 рік, можна розрахувати коефіцієнт ліквідності, який характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів [27]:

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

де, оборотні активи на кінець періоду становлять 4 207 824 тис. грн (рядок 1195); Поточні зобов'язання на кінець періоду становлять 4 243 053 тис. грн (рядок 1695).

Тож, коефіцієнт ліквідності підприємства складає:

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = \frac{4\,207\,824}{4\,243\,053} = 0,99$$

Коефіцієнт 0,99 свідчить про недостатню ліквідність підприємства, оскільки оборотних активів менше, ніж поточних зобов'язань, тому підприємство на даний

момент не здатне покривати короткострокові заборгованості. Компанії варто зосередитись на збільшенні оборотних активів або зменшити поточні зобов'язання.

Також за наявними показниками можна розрахувати коефіцієнт абсолютної ліквідності, що продемонструє здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Коефіцієнт розраховується за формулою [28]:

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Де, грошові кошти та їх еквіваленти дорівнюють 2 390 428 тис. грн (рядок 1165);

Поточні зобов'язання на кінець періоду дорівнюють 4 243 053 тис. грн (рядок 1695).

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює:

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{2\,390\,428}{4\,243\,053} = 0,6$$

Коефіцієнт 0,6 означає, що JYSK може покрити 60% своїх поточних зобов'язань виключно грошовими коштами, що свідчить про високу платоспроможність компанії в короткостроковій перспективі.

Додатково можна порахувати коефіцієнт швидкої ліквідності. Це індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює спроможність компанії своєчасно погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Формула розрахунку:

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Сума оборотних активів} - \text{Сума запасів}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Де, сума оборотних активів на кінець звітного періоду дорівнює 4 207 824 тис. грн (рядок 1195);

Сума запасів на кінець звітного періоду дорівнює 845 130 тис. грн (рядок 1100);

Поточні зобов'язання на кінець періоду дорівнюють 4 243 053 тис. грн (рядок 1695).

Підставляємо під формулу дані:

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{(4\,207\,824 - 845\,130)}{4\,243\,053} = 0,8$$

Отже, коефіцієнт 0,8 вказує на наявність достатньої ліквідності для покриття короткострокових зобов'язань особливо в критичних ситуаціях.

Крім того, можна розрахувати рентабельність власного капіталу (ROE), що показує частку власного капіталу в загальній сумі капіталу, яка свідчить про фінансову стійкість підприємства [29]:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Чистий прибуток (Чистий збиток)}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} \times 100\% \quad (2.4)$$

Де, чистий прибуток на кінець періоду дорівнює 1 469 731 тис. грн (рядок 2350);

Середньорічна сума власного капіталу дорівнює середньому значенню балансу на початок та кінець періоду (рядок 1495).

Таким чином, коефіцієнт власного капіталу дорівнює:

$$\text{ROE} = \frac{1\,469\,731}{\left(\frac{1\,424\,996}{2} + \frac{494\,125}{2}\right)} \times 100\% = 153\%$$

Такий надзвичайно високий показник рентабельності власного капіталу вказує на високоефективне використання акціонерного капіталу для генерування чистого прибутку. Для потенційних інвесторів таке ROE є винятково привабливим

сигналом, а у поєднанні з позитивними показниками ліквідності підприємства це переконливо свідчить про успішне, прибуткове та ефективне ведення бізнесу.

Розрахунок ROA відбувається за формулою [30]:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума активів}} \times 100\% \quad (2.5)$$

де, ROA – це показник рентабельності активів;

Чистий прибуток за період дорівнює 1 469 731 тис. грн (рядок 2350);

Середньорічна сума активів дорівнює середньому значенню активів на початок та кінець періоду (рядок 1300).

Отже, рентабельність активів дорівнює:

$$ROA = \frac{1\,469\,731}{\left(\frac{4\,340\,945}{2} + \frac{5\,526\,921}{2}\right)} \times 100\% = 29,8\%$$

Показник рентабельності активів 29,8% свідчить про доволі ефективне використання активів для отримання прибутку підприємством.

Крім того, можна розрахувати рентабельність продажів (ROS):

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \times 100\% \quad (2.6)$$

Де, чистий прибуток за період – це 1 469 731 тис. грн (рядок 2350);

Виручка дорівнює 6 691 208 тис. грн (рядок 2000).

Отже, рентабельність продажів дорівнює:

$$ROS = \frac{1\,469\,731}{6\,691\,208} \times 100\% = 22\%$$

В порівнянні зі рентабельністю продажів головного конкурента Епіцентр К, який дорівнює 2,8%, показник у вигляді 22% є високим, що вказує на успішне управління витратами та продажами в такій великій компанії як JYSK [31].

За результатами аналізу фінансової звітності, підприємство JYSK забезпечує стійкий фінансовий стан, який дозволяє ефективно функціонувати на ринку.

З огляду на маркетинговий зріз, JYSK дотримується політики широкого асортименту товарів. Під час розгляду товарного асортименту виявлено, що він налічує меблі, текстиль, товари для дому та декор. Компанія надає особливу увагу якості товарів, що дозволяє їй позиціонувати себе як доступний бренд, водночас орієнтований на середній та високий сегменти ринку. Під час розробки текстилю та товарів з деревини, компанія віддає перевагу у більш еко раціональній бавовні та деревині. Такий підхід відображається також під час пакування продукції, а саме – зменшення кількістю застібок-блискавок та пластикових ручок.

В ціноутворенні компанія застосовує стратегію цінового лідера, яка передбачає за собою, що компанія-лідер виступає ініціатором зміни цін на ринку. В політиці ціноутворення проводяться регулярні акції та розпродажі, які щороку приваблюють споживачів. JYSK регулярно організовує великий розпродаж на Чорну П'ятницю та Дні Народження компанії.

Крім того, JYSK активно розвиває власні торгові марки, що дозволяє їй контролювати якість продукції та встановлювати більш конкурентні ціни.

Основним інструментом просування для JYSK є багатоканальні маркетингові комунікації, які містять онлайн та оффлайн рекламу, соціальні мережі, SEO та email-маркетинг. Компанія має офіційні сторінки в таких соціальних мережах: Instagram, Facebook, Tik-Tok, YouTube. Також має свої канали в таких месенджерах: Telegram, Viber. JYSK активно залучає своїх працівників бути амбасадорами бренду в соціальних мережах. Також на веб-сайті ведеться власний блог/преса, де регулярно з'являється актуальні новини про компанію.

Основним каналом розподілу для JYSK є мережа власних магазинів. Разом з цим у компанії є власний Інтернет-магазин, який дозволяє клієнтам здійснювати покупки онлайн. Доставка продукції здійснюється завдяки послугам Нової Пошти,

так і є можливість самовивозу замовленої продукції з найближчої торговельної точки. E-commerce платформа підтримує прозорість наявності, дозволяючи клієнту в режимі реального часу контролювати залишки в конкретному фізичному магазині.

Служба маркетингу в JYSK структурована з урахуванням глобальних і локальних потреб ринку, що забезпечує ефективнішу координацію кампаній у різних країнах. Основні функції служби маркетингу містять розробку рекламних кампаній, управління каналами комунікацій, аналіз споживчих тенденцій та моніторинг конкурентів. Для споживачів, в компанії існують такі чотири ключових обіцянки: чудові пропозиції, надійна якість, легкі покупки, компетентний сервіс [32].

2.2. Огляд основних тенденцій ринку

Повномасштабна війна суттєво вдарила по більшості бізнесів, зокрема й не обійшла стороною ринок товарів для дому та меблевий сектор. У 2022 році прибутки меблевих компаній скоротилися близько на 50% порівняно з попереднім роком [33].

За даними дослідження, в Україні дохід, отриманий на ринку меблів, оцінюється в 387,10 млн доларів США у 2024 році. Серед різних сегментів ринку найбільш прибутковим є сегмент декору для дому, обсяг ринку якого у 2024 році склала 143,50 млн доларів США [34]. За попередніми прогнозами, український ринок товарів для дому повернеться до передвоєнних об'ємів продажів лише у 2027-2028 роках (Рис. 2.5).

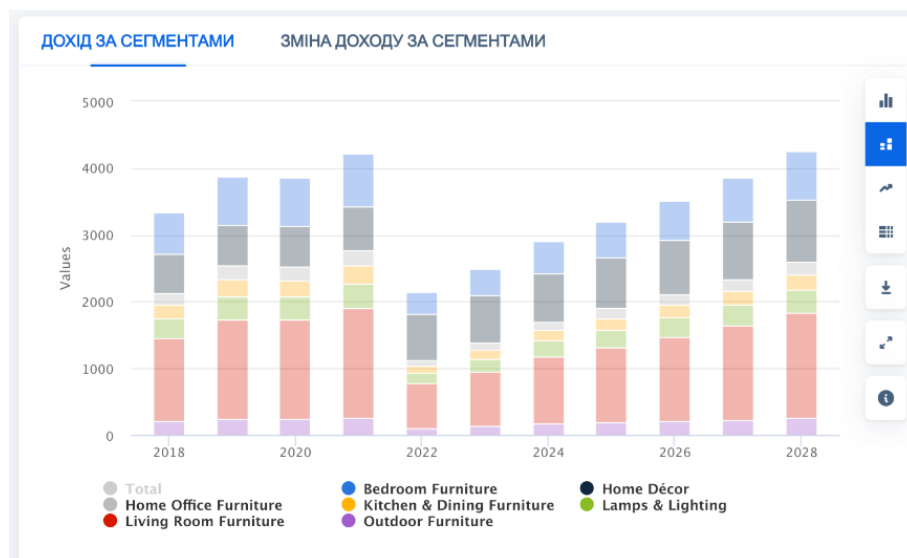


Рис. 2.5. Прогнози доходів за сегментами меблевого ринку в Україні

Джерело: [34]

Ринок товарів для дому є досить насиченим, особливо в великих містах. Крім JYSK, відомим гравцем на ринку є вітчизняні мережі магазинів Епіцентр та Нова Лінія, також й місцеві виробники та магазини. За даними дослідження, 32% українців підтримують українських виробників меблів та предметів для дому (Рис. 2.6). Однак, споживачі фокусують свою увагу на більш базових потребах і зменшують витрати на другорядні категорії. Підтвердженням цього є результати того ж дослідження, які стосуються заощадливості українців, де 73% споживачів економлять на категорії товарів для дому та побутовій хімії (Рис. 2.7).

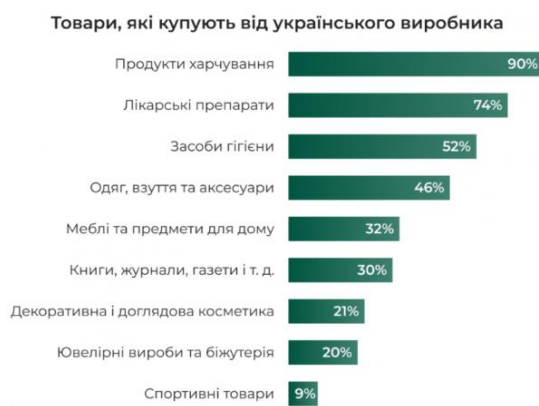


Рис. 2.6. Статистика купівлі товарів українського та закордонного виробництва

Джерело: [35]

Однак, варто зазначити, що асортимент товарів для дому та побуту є доволі широким. Залежно від частоти покупки та рівня залученості клієнта у вибір, їх можна поділити на дві основні категорії: товари довготривалого користування (меблі) та товари щоденного вжитку, які часто купуються більш імпульсивно (постільна білизна, посуд). Попри на те, що меблі та декор традиційно вважаються товарами постійного попиту, аналіз ринку демонструє чітку сезонність, особливо у сегменті домашнього декору. Сезон весни та літа це пора, коли люди намагаються більше часу проводити своє дозвілля на свіжому повітрі. Статистика показує, що весняний та літній періоди характеризуються зменшенням попиту на такі товари, як дивани, крісла та інші предмети інтер'єру. Коли ж настає осінь, попит на меблі та декор збільшується. Це обумовлено тим, що люди повертаються до звичного ритму життя після літнього відпочинку, проводять більше часу вдома, і, природно, хочуть оновити інтер'єр, зробити його більш затишним і комфортним. Зимовий період традиційно вважається піковим для ринку товарів для дому. Свята, новорічні канікули та отримання премій сприяють збільшенню споживчих витрат на облаштування житла.

Українці заощаджують на таких категоріях товарів



Дані з дослідження Deloitte «Споживацькі настрої українців у другий рік повномасштабного вторгнення», 13 березня 2024 року

Рис. 2.7. Заощадливість українських споживачів

Джерело: [35]

Дослідження демонструють, що 67% українських споживачів віддають перевагу офлайн купівлі товарів для дому (Рис. 2.8) [35]. Отримані дані вказують на те, що попри стрімкий розвиток e-commerce та зручність онлайн шопінгу, українські споживачі все ще обирають традиційний спосіб придбання товарів для дому. Однак, мешканці населених пунктів розміром від 50 тис. до 100 тис. осіб купують меблі та товари для дому онлайн утричі частіше, що може бути пов'язано з відсутністю альтернативних варіантів купівлі цієї категорії товарів у місцевих крамницях. Тож, задля успішного розвитку ринку товарів для дому в Україні підприємствам необхідно враховувати потреби споживачів та пропонувати їм оптимальне поєднання онлайн та офлайн торгівлі.

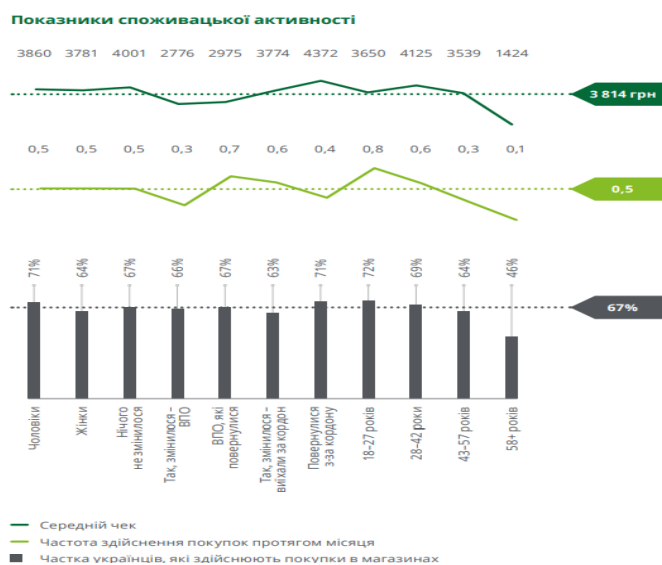


Рис. 2.8. Показники споживацької активності за дослідженням Deloitte
Джерело: [35]

2.3. Дослідження зовнішнього маркетингового середовища

2.3.1. Аналіз мікросередовища

Бренд JYSK, як міжнародна роздрібна мережа товарів для дому, працює на конкурентному ринку, де представлено як місцеві, так і міжнародні гравці.

Головними конкурентами роздрібною мережі товарів для дому JYSK на українському ринку є:

1. Епіцентр К – група компаній та найбільший непродуктовий ритейлер України. Асортимент продукції: будівельні матеріали, сантехніка, електротехніка, меблі, товари для дому та садові інструменти та товари. Має 72 торговельних центрів та 2,2 млн. кв. м. торговельної площі. Портфель Епіцентру понад 42 власних торгових марки [36]. Серед популярних торгових марок: Intersport, Галереї Деко й дитячі товари Е.РІС. Крім того, Епіцентр планує відкрити власний ТРЦ. Епіцентр пропонує широкий спектр цін, від бюджетних до преміальних. Ціни на товари можуть варіюватися залежно від бренду, якості та попиту. Компанія часто проводить акції та розпродажі. Крім торговельних центрів компанія має власний онлайн-магазин з можливістю самовивозу та доставки.

2. Нова Лінія – це українська мережа гіпермаркетів формату DIY (Do It Yourself — «зроби сам»). Основною стратегією компанії є – прагнення завжди прислухатися до кожного покупця, розуміти, що йому необхідно і перебувати в постійному пошуку кращих пропозицій високоякісних товарів за найдоступнішими цінами. Асортимент продукції: будівельні матеріали, інструменти, сантехніка, товари для дому, садові товари. Мережа налічує 11 гіпермаркетів. Портфель налічує 11 власних торгових марок [37]. Нова Лінія позиціонує себе як магазин з доступними цінами. Має власний онлайн-магазин.

3. Next – англійський бренд одягу та товарів для дому. Асортимент: одяг, взуття, аксесуари, товари для дому. Власних торгових марок не має. В Україні на 2024 відсутні торгові точки, однак є власний інтернет-магазин із можливістю вигідної доставки. Бренд пропонує середній ціновий сегмент, із частими акціями та вигідними пропозиціями. Мережа планує розвивати три нові напрямки зростання, включаючи зміцнення бренду за кордоном, розробку нових брендів і ліцензій, а також отримання прибутку від Total Platform і пов'язаних з нею інвестицій в акціонерний капітал [38]

4. Sinsay – мережа магазинів одягу та товарів для дому від польського виробника компанії LPP. Асортимент: одяг, аксесуари, взуття, товари для дому. В

Україні відкрито понад 140 магазинів. Sinsay є торговою маркою польської компанії LPP [39]. Основна стратегія LPP – це постійно розвивати і перетворювати її на все більш стійку компанію, яка реагує на сучасні кліматичні виклики. Вирізняється вкрай доступними цінами, однак із низькою якістю. Часто проводять акції та знижки.

Для оцінювання конкурентоспроможності компанії «JYSK», використано метод оцінки за допомогою багатокутника конкурентоспроможності (Рис. 2.9). Оцінки, які були виставлені експертами наведені в таблиці (Додаток Д), розставлені за 5-ти бальною шкалою, де 1 - найнижчий бал, а 5 - максимальний бал. Під час розрахунку були враховані вагові коефіцієнти, які показують значущість фактору для споживачів на українському ринку. Були оцінені такі параметри: сервіс, репутація/імідж бренду, якість продукції, цінова політика, асортимент, логістика.

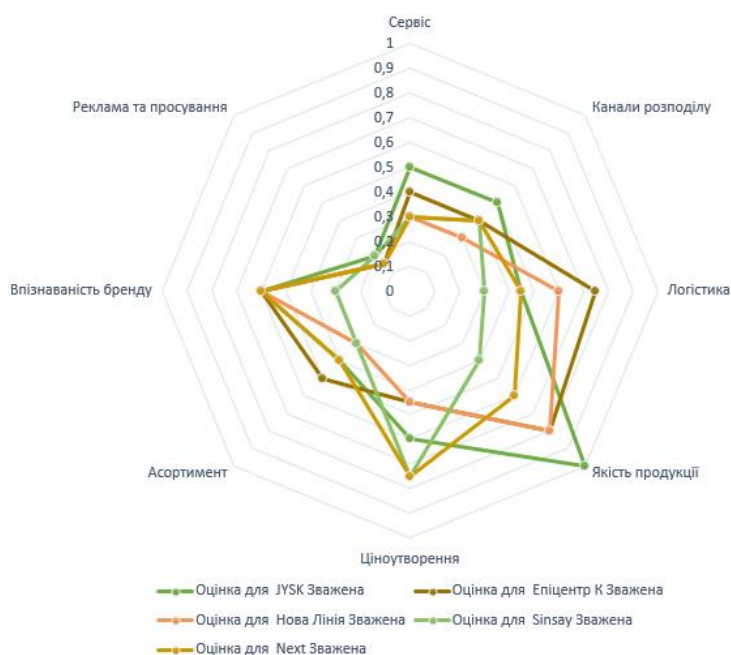


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності JYSK

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

За результатами аналізу, JYSK має найвищу інтегральну оцінку серед конкурентів – 4,25. Це свідчить про загалом сильні позиції компанії за ключовими маркетинговими параметрами, зокрема сервісом, якістю продукції, каналами

розподілу, впізнаваністю бренду та активністю у сфері реклами й просування. Після нього йде Епіцентр К з оцінкою 4,05 і на третьому місці Next з оцінкою 3,65.

Водночас результати оцінювання дають змогу виокремити низку проблемних аспектів у поточній конкурентній позиції JYSK. Найслабшим параметром є логістика, за якою компанія поступається національному конкуренту Епіцентр К, що вказує на наявність обмежень у швидкості та гнучкості постачання. Це може бути пов'язано з відсутністю центрального складського приміщення на території України та залежністю від міжнародних логістичних маршрутів, що особливо відчутно в сегменті онлайн-продажів. Незважаючи на те, що основну доставку JYSK здійснює зі складу в Польщі, через непередбачувані обставини на кордоні можуть виникати проблеми із вчасною доставкою до споживача. Крім того, за параметром асортименту JYSK демонструє нижчі значення порівняно з окремими конкурентами, що знижує його здатність повною мірою задовольняти різноманітні потреби споживачів у межах одного торговельного формату. Це обмежує потенціал і може стримувати зростання середнього чеку.

Попри загалом позитивні позиції в сфері брендингу та маркетингових комунікацій, параметри логістики й асортиментної глибини залишаються стримувальними факторами подальшого зростання конкурентоспроможності.

Споживачі JYSK — це широка аудиторія, яка включає як індивідуальних покупців із різними потребами, так і корпоративних клієнтів. Індивідуальні покупці переважно належать до середнього класу, який прагне поєднати якість, естетику та розумну ціну. Якщо виділити портрети індивідуальних споживачів, то до основних категорій входять:

- 1) молоді пари та сім'ї. Вікова група 25-45 років, це молоді фахівці своєї справи, або сім'ї з дітьми. Головним мотивом придбання є бажання створити затишок та додати функціоналу в житловий простір. JYSK своєю чергою пропонує меблі, які відповідають сучасним трендам, дизайну, водночас за доступною ціною;
- 2) орендарі житла. Особи, які часто змінюють місце свого проживання, здебільшого це люди віком від 18 до 30 років. Мета їхнього придбання меблів або

декору полягає в оновленні інтер'єру або заміна меблів, які вийшли з ужитку. Асортимент JYSK пропонує доступні товари, які підходять для тимчасового житла;

3) особи старшого віку або їх родичі. Це пенсіонери, або їх родичі, які хочуть оновити інтер'єр не витрачаючи великий бюджет. JYSK має широкий вибір товарів, який є практичним та зручним.

Окремою категорією споживачів JYSK є бізнеси, які купують меблі та декор для облаштування робочих місць чи комерційних приміщень. До них належать:

1) малий та середній бізнес. Це можуть бути невеликі офіси, кав'ярні, студії краси або готелі. Створення функціонального робочого простору без великих витрат є головним мотивом придбання;

2) крупні компанії. Це корпорації, що займаються комплексним облаштуванням офісів або корпоративних приміщень. Зазвичай вони закупають великі партії меблів для офісів, конференц-залів чи зон відпочинку співробітників. JYSK пропонує комплексні замовлення, знижки для корпоративних клієнтів та оперативну доставку для цієї категорії.

Отже, споживачі JYSK формують різноманітну аудиторію, що містить як індивідуальних покупців, так і корпоративних клієнтів. Основною причиною успіху компанії є її здатність вдало адаптуватися до різних сегментів ринку. Забезпечуючи широкий асортимент, конкурентні ціни, високий рівень обслуговування JYSK зміцнює свої позиції у сфері роздрібної торгівлі.

Компанія JYSK має власну налагоджену мережу постачальників, яка налічує список понад 500 виробників, та веде активний пошук нових, задля розширення асортименту продукції. Мережа приділяє особливу увагу побудові довгострокових партнерських відносин зі своїми постачальниками, і багато з них працюють з компанією протягом декількох років. Постачальники ретельно відбираються і контролюються щодо ряду вимог щодо відповідальності по відношенню до навколишнього середовища та людей.



Рис. 2.10. Карта найкращих країн-постачальників JYSK

Джерело: [40]

Найбільшу частку постачання має Індія із часткою 67,7%, друге місце займає Україна із часткою 28,5%, Індонезія має 2,2%, Колумбія 1,5% (Рис. 2.10) [41]. Серед індійських постачальників є інноваційна компанія, яка приділяє особливу увагу питанням сталого розвитку Welspun Global Brands Ltd., яка також є лідером у виробництві текстилю для дому [42]. До постачальників JYSK також входить хмельницький виробник меблів «Аккорд Імпорт», який в 2023 поставив компанії продукції на 22 млн євро – це майже 340 000 одиниць меблів [42].

JYSK не використовує посередників у традиційному розумінні, оскільки компанія застосовує систему франчайзингу для розширення своєї присутності на міжнародних ринках. Система франчайзингу дозволяє JYSK забезпечити однаковий рівень обслуговування та дотримання стандартів якості у всіх торгових точках. Власники франшизи зобов'язані працювати за єдиною системою, дотримуватися корпоративних стандартів та слідувати загальній маркетинговій стратегії компанії, що складно контролювати за наявності зовнішніх посередників.

2.3.2. Аналіз макросередовища. PEST- аналіз

PEST-аналіз є важливим інструментом для стратегічного аналізу макросередовища ринку товарів для дому, оскільки дозволяє вивчити зовнішні чинники, що формують бізнес-середовище компанії. Для міжнародних компаній, таких як JYSK, які займаються реалізацією товарів для дому, розуміння політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів є надзвичайно важливим для ефективного планування та адаптації до мінливих умов ринку. Аналіз факторів макросередовища наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз факторів макросередовища ТОВ «ЮСК Україна»

Фактор	Можливі напрямки змін	Вплив на підприємство
1	2	3
Р		
Політична нестабільність	Можлива стабілізація після війни або посилення нестабільності у випадку тривалих бойових дій	– Ускладнено довгострокове планування діяльності підприємства + При стабілізації ринку можливість більш чіткого стратегічного планування;
Воєнні дії	Можливе руйнування торговельних зон або повна втрата контролю на окупованих територіях	– Загроза життю для працівників під час обстрілів; – Повітряні тривоги впливають на роботу торговельних точок, що призводить до втрати прибутку; – Втрата майна на окупованих територіях;
Міжнародна економічна інтеграція	Посилення інтеграції: розвиток Зони вільної торгівлі із ЄС-Україна	+ Зняття митних обмежень з боку ЄС – Посилення конкуренції з боку європейських виробників
Регуляторні зміни	Часті зміни податкового та митного законодавства	– Необхідність адаптації до нових вимог, що потребує додаткових ресурсів і часу
Е		
Інфляційні процеси	На кінець 2024 року інфляція сягне 9,7%	– Зниження реальних доходів населення – Зростання цін на українських постачальників – Падіння купівельної спроможності, що вимагає адаптації цінових стратегій
Валютний курс	Коливання курсу гривні щодо євро та долара	– Зростання собівартості імпортованих товарів

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Безробіття	Можливе зростання безробіття через економічну кризу та еміграцію	– Зниження купівельної спроможності населення + Можливість залучити працівників з доступною заробітною платою
S		
Демографічні тенденції	Скорочення чисельності населення	– Скорочення чисельності населення та вимушена еміграція призводять до зниження попиту
Зміни у споживчих пріоритетах	Зростання тенденції на більш економічні та функціональні меблі	– Зниження попиту на деякі категорії асортименту + Адаптація асортименту під бюджетні рішення, що підвищує лояльність серед споживачів
Тенденція на екологічну свідомість	Зростання вимог до екологічності продукції	+ Можливість пропонувати екологічно чисті товари, які приваблюють екологічно свідомих покупців.
T		
Вимоги до цифрових сервісів	Зростання вимог до якості обслуговування та цифрової доступності	+ Підвищення задоволеності клієнтів через впровадження сучасних цифрових рішень, таких інтеграція чат-ботів.
Розвиток електронної комерції	Зростання популярності на онлайн-шопінг серед українців	+ Інвестиції в розширення інтернет-магазину, що сприяє збільшенню обсягу продажів.
Інновації в логістиці	Застосування новітніх технологій ,таких як AI, для оптимізації процесів постачання та складування	+ Зниження витрат на логістику та підвищення конкурентоспроможності через швидшу доставку.

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Таблиця 2.3

PEST - аналіз ТОВ «ЮСК Україна»

Р – Політико-правові фактори	Оцінка в балах за 5-бальною шкалою
Зміни законодавства	-1
Посилення державного галузевого регулювання	+1
Політична нестабільність	-3
Посилення військових дій	-5
Регуляторні зміни у сфері оподаткування	-2
Лобювання інтересів міжнародних компаній	+2
Податкова політика	-1
Корупція	-5
Зміна політичного курсу країни	-4
Економічна і політична інтеграція України (ЄС)	+4
Загальна оцінка	-14
Е – Економіка	
Загальний вплив економічної кризи	-5
Коливання валютного курсу	-4

Продовження табл. 2.3

Зниження реальних доходів населення	-5
Зростання безробіття	-4
Підвищення рівня інфляції	-5
Високі відсотки за кредитами	-4
Рівень конкуренції на ринку	+4
Загальна оцінка	-19
S – Соціум	
Скорочення чисельності населення	-3
Прагнення до екологічної свідомості	+5
Зростання популярності онлайн-шопінгу	+4
Зміна у споживчих вподобаннях	+2
Загальна оцінка	+8
T – Технологія	
Інновації в електронній комерції	+4
Прискорення темпів НТП	+5
Необхідність впровадження цифрових рішень в обслуговування	+5
Удосконалення логістичних технологій	+5
Розвиток штучного інтелекту	+4
Загальна оцінка	+23
Усього балів	-2

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

PEST-аналіз, проведений в табл. 2.3., для JYSK демонструє комплексний вплив макросередовища на діяльність компанії, відзначаючи як ризики, так і можливості, пов'язані з різними аспектами зовнішнього середовища.

Політична ситуація, особливо у зв'язку з військовими діями та політичну нестабільність, створює значні виклики для компанії. Ці фактори в комплексі ускладнюють прогнозування економічного курсу країни, знижують довіру до регуляторних змін та посилюють вплив корупційних ризиків. Разом із тим, існують певні позитивні моменти у політико-правовій сфері, такі як підтримка міжнародних компаній та майбутня інтеграція України з Європейським Союзом, що вказує на перспективи для розширення бізнесу в майбутньому та полегшення митних обмежень.

Економічний фактор має негативний вплив на компанію, що відображається на таких аспектах, як інфляція, зниження доходів населення та зростання рівня безробіття. Для компанії, що працює в секторі товарів для дому, це означає значне зниження купівельної спроможності, що в майбутньому може призвести до

зменшення продажів. Коливання валютного курсу теж додає невизначеності в процесі закупівлі імпортованих товарів та розробки бюджетів. Водночас, високий рівень конкуренції на ринку є стимулом для постійного вдосконалення асортименту, оптимізації витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів, що може сприяти стійкості компанії навіть у кризові періоди.

Соціальні фактори, на відміну від економічних і політичних, відзначаються переважно позитивним впливом. Прагнення до екологічної свідомості та зростання популярності онлайн-шопінгу відкривають нові можливості для JYSK в Україні. Компанія може скористатися трендом на екологічність, адаптуючи асортимент до потреб екологічно відповідальних споживачів. Зміна споживчих вподобань в умовах соціально-культурних трансформацій також дає змогу компанії вдосконалювати асортимент відповідно до поточних вимог ринку, пропонуючи товари, які відповідають новим тенденціям та цінностям споживачів.

Технологічні фактори виступають важливим стимулом для розвитку компанії. Зростання інновацій у сфері електронної комерції, розвиток штучного інтелекту та вдосконалення логістики є ключовими можливостями, які JYSK може використовувати для поліпшення операційної ефективності та підвищення рівня обслуговування.

2.4. SWOT - аналіз. Проблеми й можливі напрямки розвитку підприємства

Аналіз стану діяльності JYSK був проведений за допомогою SWOT - аналізу. SWOT-аналіз є зручним інструментом, який надає можливість компанії оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, і одночасно зовнішні можливості та загрози, які стоять перед ним на ринку. Аналіз наведений в табл. 2.4. Крім того, завдяки розширеній матриці, можна оцінити та порівняти в комплексі всі ці сторони (Додаток В).

Матриця SWOT- аналізу ТОВ «ЮСК Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Широкий асортимент товарів для дому різних цінових категорій. • Висока якість товарів, завдяки сертифікації та суворому контролю якості. • Сучасна збутова мережа з можливістю онлайн-замовлення. • Доступ до міжнародних партнерів та постачальників із Європи. • Налагоджена співпраця з постачальниками. • Наявність власних інтернет платформ для працівників та партнерів, такі як GOJYSK та MYJYSK. • Досвідчена команда з управління та мотивований персонал • Високий рейтинг роботодавця на ринку праці. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сильна залежність від міжнародних постачальників та імпортової продукції. • Обмежена кількість фізичних магазинів в регіонах. • Відсутність розвинених програм лояльності для довгострокового залучення клієнтів. • Відсутність складських приміщень для зберігання товару для онлайн-продажу в Україні. • Неповна адаптація асортименту до місцевих потреб. • Високий рівень залежності від змін курсу валют. • Необхідність адаптації поточної стратегії в Україні через суттєві відмінності ринку від європейських, зумовлені вищим рівнем нестабільності та непередбачуваності середовища.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання тенденції на екологічні товари в Україні. • Розширення онлайн-торгівлі та цифрових платформ для збуту. • Вдосконалення управління логістикою за допомогою новітніх технологій для зменшення витрат. • Поява більшої кількості пропозицій від українських виробників та постачальників. • Покращення бізнес-процесів за допомогою технологій ІІІ. • Розширення асортименту відповідно до локальних потреб та вподобань. 	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення конкуренції з боку українських і міжнародних ритейлерів. • Зниження купівельної спроможності населення через військові дії • Втрати торговельних точок через обстріли чи окупацію • Зростання вартості на товари через інфляційний тиск • Втрати налагодженого ланцюгу постачання через військові дії. • Коливання курсу валют, що впливає на ціноутворення імпортованих товарів. • Підняття цін на оренду приміщень та комунальні послуги. • Додаткові витрати на забезпечення електропостачання в торгові точки під час відключень світла. • Неможливість швидкого реагування на постійну зміну споживчих вподобань.

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

З огляду на проведений SWOT-аналіз в табл. 2.4, ТОВ «ЮСК Україна» має сильне ресурсне підґрунтя та розвинену операційну інфраструктуру, що своєю чергою дозволяє ефективно використовувати ринкові можливості, зокрема поглиблення онлайн-торгівлі, розширення асортименту й впровадження новітніх технологій. Водночас виявлені слабкі сторони, конкретно: залежність від імпорту, обмежена регіональна присутність, недостатній рівень локальної адаптації та чутливість до валютних коливань – посилюються впливом зовнішніх загроз, пов'язаних із воєнною нестабільністю, інфляційним тиском та зростанням конкуренції. Отримані результати доводять необхідність удосконалення поточної стратегії на українському ринку, яка буде містити орієнтацію на підвищення стійкості ланцюгів постачання, посилення локалізації, розвиток програм лояльності та оптимізацію управлінських процесів. Це забезпечить зміцнення ринкових позицій компанії в умовах динамічного та ризикового середовища.

2.5. Аналіз поточної стратегії ТОВ «ЮСК Україна»

Місія JYSK звучить так: «Чудова скандинавська пропозиція для всіх у сфері сну та проживання». Баченням компанії полягає в тому, щоб бути першим вибором клієнтів, бути першим вибором співробітників у сфері роздрібної торгівлі, бути найпоширенішою та прибутковою мережею магазинів у світі. Для того, щоб більш сміливо рухатися до цілей, починаючи з 2019 року, компанія запровадила нову стратегію під назвою «Seamless and Closer to the Customer», в перекладі «Безперебійно та ближче до клієнта». Дана стратегія містить в собі п'ять ключових напрямків на які компанія орієнтується [32]:

1) план експансії за межі Європи, JYSK продовжує стрімкий розвиток. Мережа планує відкрити 5000 магазинів по всьому світу. Крім розширення в межах Європи, вона активно досліджує нові глобальні ринки. В Україні цей напрямок зосереджується на відкритті нових магазинів в різних регіонах;

2) парощування продажів через систему даних. Використовуючи машинне навчання та аналіз великого обсягу даних, компанія планує створити інтелектуальні

системи прогнозування, які дозволять з більшою точністю передбачати попит на продукцію та оптимізувати виробництво;

3) боротьба з горилою і тисячею мишей. Щоб успішно конкурувати на ринку, де домінує такий гігант, як Amazon, та існує безліч дрібних онлайн-магазинів, маркетинговий відділ регулярно проводить ретельний аналіз конкурентного середовища. Мета JYSK – це не просто досягти рівня великих гравців, а й перевершити їх за багатьма показниками;

4) відповідність майбутньому. JYSK інвестує в майбутнє компанії, оптимізуючи витрати та впроваджуючи інновації. Це дозволить мережі стати більш ефективною та конкурентоспроможною;

5) залучення та утримання талановитих фахівців. Компанія прагне створити атмосферу, де кожен співробітник відчуває себе цінним членом команди. Основою корпоративної культури є взаємоповага, командна робота та постійний розвиток. Компанія, своєю чергою, надає всі можливості для професійного зростання та самореалізації кожного співробітника.

Для більш детальної оцінки стратегії необхідно провести портфельний аналіз. На початку необхідно визначити стратегічні бізнес одиниці JYSK. Назви стратегічних бізнес одиниць та їх характеристики наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Стратегічні бізнес одиниці JYSK

Стратегічна бізнес одиниця (СБО)	Характеристика
Меблі для дому	Основна СБО, яка містить продукцію для спалень, віталень, кухонь, ванних кімнат та офісних приміщень. Формує основний обсяг продажів та забезпечує широкий асортимент для різних категорій споживачів.
Текстиль	З текстилю історично починалась діяльність JYSK. Сюди входять постільна білизна, подушки, ковдри, матраци, штори та рушники. Наразі, ця одиниця зміцнює позицію компанії як комплексного постачальника товарів для дому.
Товари для саду	Продукція для облаштування садів, терас і балконів, зокрема садові меблі, парасольки, текстиль і декор для зовнішнього простору. Сезонна СБО, що демонструє високі продажі у весняно-літній період.
Декор для інтер'єру	Товари для прикрашення інтер'єру, включаючи свічки, рамки для фотографій, дзеркала, картини, вази та інші декоративні елементи. Ця

Продовження табл. 2.5

	СБО спрямована на емоційні покупки та підвищення середнього чека. Додає унікальності асортименту та підсилює бренд JYSK.
E-commerce (Інтернет магазин)	Платформа для онлайн-покупок з доставкою або самовивозом з магазину. Пропонує широкий асортимент товарів та знижки.
JYSK Business to Business	Спеціальні пропозиції для бізнес-клієнтів. Індивідуальні знижки та рішення для корпоративних потреб.

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Оскільки всі торгові марки та всі напрямки діяльності є інтегрованими елементами бренду JYSK, їхнє функціонування тісно пов'язане із загальною корпоративною стратегією. Спільні канали просування, виробничі потужності та єдиний маркетинговий відділ свідчать про високий рівень синергії між торговими марками. Крім того, узгодженість стратегічних цілей окремих марок із загальною стратегією компанії вказує на відсутність необхідності виокремлювати кожен торгову марку як окрему стратегічну бізнес одиницю. Такий підхід сприяє оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності управління брендом.

Портфельний аналіз буде здійснюватися за допомогою побудови матриці GE/McKinsey, оскільки цей метод надасть змогу провести комплексний аналіз із врахуванням широкого спектра факторів. Було розглянуто ключові бізнес одиниці, які представлені як для B2B сегменту, так й в Інтернет-магазині JYSK, а саме: меблі для дому, текстиль, товари для саду, декор для інтер'єру. Бали виставлені на основі експертних оцінок, з урахуванням даних кількісних і якісних досліджень.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності стратегічних бізнес одиниць JYSK

Критерій конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Оцінка (за 10-бальною шкалою)			
	Сума=1	Меблі для дому	Текстиль	Товари для саду	Декор для інтер'єру
Частка ринку	0,2	8	7	6	7
Естетичні характеристики	0,12	8	6	5	9
Ціна	0,22	8	7	7	6
Ринкова новизна	0,1	6	5	5	7
Екологічність	0,07	8	9	6	6
Рівень впізнаваності бренду у сегменті	0,1	9	6	4	8

Продовження табл. 2.6

Доступність каналів збуту	0,09	7	7	7	7
Лояльність клієнтів до сегменту	0,1	7	6	5	8

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Таблиця 2.7

Оцінки привабливості ринків товарів JYSK

Критерії привабливості ринку	Ваговий коефіцієнт	Оцінка (за 10-бальною шкалою)			
	Сума=1	Меблі для дому	Текстиль	Товари для саду	Декор для інтер'єру
Ємність ринку	0,2	8	7	4	6
Динаміка ринку (темпи приросту, % на рік)	0,18	7	6	5	7
Технологічні вимоги (стандарти)	0,13	6	7	5	4
Рівень конкуренції	0,15	6	6	5	8
Бар'єри входу і виходу	0,08	8	8	6	5
Прибутковість галузі	0,12	7	5	3	6
Сезонність коливання	0,09	5	5	9	6
Державне регулювання	0,05	5	5	5	4

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Для побудови матриці GE/McKinsey було розраховано зважені інтегральні оцінки конкурентоспроможності товарів JYSK і привабливості ринків, дані представлені в табл. 2.8 та табл. 2.9.

Таблиця 2.8

Зважені оцінки конкурентоспроможності стратегічних бізнес одиниць JYSK

Критерій конкурентоспроможності	Оцінка (за 10-бальною шкалою)			
	Меблі для дому	Текстиль	Товари для саду	Декор для інтер'єру
Частка ринку	1,6	1,4	1,2	1,4
Естетичні характеристики	0,96	0,72	0,6	1,08
Ціна	1,76	1,54	1,54	1,32
Ринкова новизна	0,6	0,5	0,5	0,7
Екологічність	0,56	0,63	0,42	0,42
Рівень впізнаваності бренду у сегменті	0,9	0,6	0,4	0,8
Доступність каналів збуту	0,63	0,63	0,63	0,63
Лояльність клієнтів до сегменту	0,7	0,6	0,5	0,8
Сума	7,71	6,62	5,79	7,15

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Таблиця 2.9

Зважені оцінки привабливості ринків товарів JYSK

Критерій привабливості ринку	Оцінка (за 10-бальною шкалою)			
	Меблі для дому	Текстиль	Товари для саду	Декор для інтер'єру
Ємність ринку	1,6	1,4	0,8	1,2
Динаміка ринку (темпи приросту, % на рік)	1,26	1,08	0,9	1,26
Технологічні вимоги (стандарти)	0,78	0,91	0,65	0,52
Рівень конкуренції	0,9	0,9	0,75	1,2
Бар'єри входу і виходу	0,64	0,64	0,48	0,4
Прибутковість галузі	0,84	0,6	0,36	0,72
Сезонність коливання	0,45	0,45	0,81	0,54
Державне регулювання	0,25	0,25	0,25	0,2
Сума	6,72	6,23	5	6,04

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Наступним етапом буде побудова матриці GE/McKinsey (Рис. 2.11). Для більш зручної візуалізації, було скорочено назви стратегічних бізнес одиниць, де «А» - меблі для дому, «Б» - текстиль, «В» - товари для саду, «Г» - декор для інтер'єру.

Таким чином, з огляду на портфельний аналіз стратегічні бізнес одиниці меблі для дому, текстиль та декор для інтер'єру мають високу конкурентну позицію та високу привабливість ринку, тому вони підпадають під квадрат «Переможець 1». Товари для саду мають середню конкурентну позицію та середню привабливість ринку, тож вони підпадають під квадрат «Середній бізнес». Для розробки подальших рекомендацій варто розглянути більш детально кожен СБО окремо:

– Меблі для дому знаходяться в квадраті «Переможець 1» посередині, ця категорія має найвищу конкурентну позицію та найвищу привабливість ринку серед всіх СБО. Тож, меблі для дому є зіркою бізнес портфеля. В такому випадку необхідно обрати стратегію утримання позиції. Для цього, в майбутньому варто впроваджувати інновації та слідувати за трендами в меблевому секторі. Крім того, необхідно продовжувати маркетингові заходи та інвестувати в подальший розвиток цієї бізнес одиниці.

– Текстиль знаходиться в квадраті трохи нижче за меблі для дому в критерії конкурентоспроможності та привабливості на ринку. Тут теж необхідно обрати стратегію утримання позиції на ринку або вибіркового інвестування. Цей сегмент має великий потенціал, тож необхідно інвестувати в ті напрямки, де є найбільші можливості для зростання та отримання прибутку. Варто покращувати конкурентні переваги за рахунок розширення асортименту текстильних виробів та покращення його якості.

– Товари для саду мають середню привабливість та середню конкурентну позицію, однак ця стратегічна бізнес одиниця знаходиться в квадраті потенційно ближче до високих показників. Тому, варто обрати стратегію вибіркового розвитку, оскільки ця категорія не є пріоритетною для інвестування, але не потребує негайного виходу з ринку. Це пов'язано із сезонністю товарів та особливістю українського ринку в нинішніх умовах. Необхідно підтримувати існуючий рівень продажів, інвестувати лише в ті напрямки, які забезпечують віддачу та уважно слідкувати за змінами на ринку.

– Декор для інтер'єру має високу привабливість та відносно сильну позицію. Подібно до СБО текстиль, ця одиниця має хороший потенціал на привабливому ринку, необхідно обрати стратегію утримання позиції на ринку. Для більшої ефективності, варто зосередити увагу на розвитку найбільш перспективних напрямків в декорі, орієнтуючись на продажі. Посили конкурентні переваги, наприклад, додаючи нові категорії сезонного, святкового декору. Крім того, активність використання маркетингових інструментів підвищить потенціал цієї бізнес одиниці.

Отже, з огляду на аналіз, JYSK має збалансований бізнес портфель СБО з сильними позиціями на ринку товарів для дому.

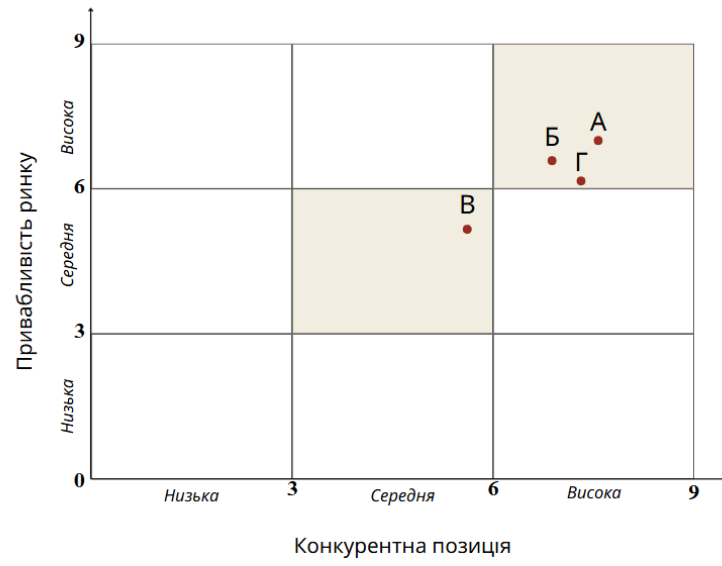


Рис. 2.11. Матриця GE/McKinsey для JYSK

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮСК Україна»

3.1. Розробка напрямків удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК Україна»

Перед початком розробки доцільних напрямів удосконалення маркетингової стратегії слід визначити орієнтири для конкурентної, зростаючої та функціональної стратегії просування для ТОВ «ЮСК Україна» та визначитися із позиціонуванням компанії. Така необхідність зумовлена результатами проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє обґрунтувати подальший стратегічний вектор розвитку підприємства з урахуванням особливостей ринку та наявних конкурентних переваг.

Позиціонування є одним із ключових елементів маркетингової стратегії компанії, оскільки воно визначає, як продукт або бренд сприймається споживачами порівняно з конкурентами. JYSK позиціонує себе як компанія, яка пропонує високоякісні товари для дому за доступними цінами. Головним акцентом в комунікаціях виступають такі тези, як: поєднання скандинавського стилю, функціональності та комфорту. Такий підхід вигідно відрізняє бренд від конкурентів, які орієнтуються або на преміальний сегмент, або на нижчий ціновий діапазон з меншою увагою до дизайну.

Для оцінки сприйняття бренду використовується перцепційна карта (Рис. 3.1). Цей інструмент дозволить графічно зобразити позиціонування бренду відносно конкурентів за ключовими характеристиками. На карті наведено матрицю, на якій представлені конкуренти та компанія JYSK за двома ключовими характеристиками: якість (ось X) та ціна (ось Y). Конкурентами виступають Епіцентр К, Нова Лінія, Sinsay та Next.

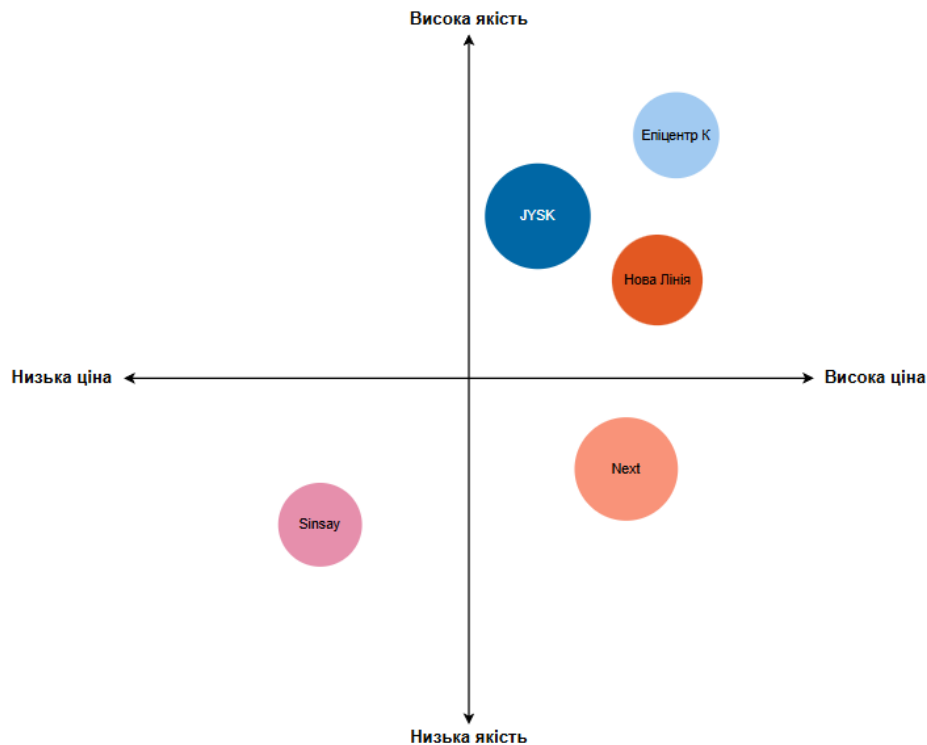


Рис. 3.1. Перцепційна карта позиціонування JYSK та конкурентів

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

На карті JYSK займає позицію між високою якістю та помірною ціною. Це ключовий аспект стратегії компанії, який полягає в пропонуванні товарів, що відповідають скандинавським стандартам якості, але при цьому залишаються доступними для широкого кола споживачів. Ця позиція відрізняє JYSK від «Епіцентр К», який, хоча й пропонує широкий асортимент, охоплює як товари високої, так і середньої якості, часто з вищими цінами. «Нова Лінія», зі свого боку, позиціонується ближче до середнього цінового сегменту, можливо, з дещо нижчою середньою якістю товарів. Таким чином, JYSK займає вигідну нішу на ринку, з часткою ринку 15-18% у роздрібній торгівлі меблями та товарами для дому (за оцінками 2024-2025 рр.). Компанія утримує статус одного з лідерів, випереджаючи Sinsay та Next, але поступаючись гіганту Епіцентр К, пропонуючи оптимальне співвідношення ціни та якості [24]. Це дозволяє компанії залучати клієнтів, які цінують якість, але водночас не готові переплачувати за бренди класу «люкс». Таке

позиціонування ефективним в умовах конкурентного ринку, де споживачі шукають баланс між вартістю та функціональністю товарів.

Таблиця сегментування ринку для JYSK виконана за декількома критеріями та зведена в Додаток Е. Вона необхідна для того, щоб вибрати найбільш вигідні та перспективні цільові сегменти. Сегментація проведена за кількома критеріями: географічним, соціально-економічним, демографічним, психографічним та поведінковим, що дозволяє розкрити особливості ринку й ідентифікувати найбільш релевантні сегменти для компанії.

Географічний розподіл орієнтує JYSK на специфіку окремих регіонів, зокрема таких як міста з населенням понад 700 тисяч осіб і обласні центри понад 350 тисяч осіб. Це відкриває можливості для компанії закріпитися на ринку великих міст, таких як Дніпро та сусідні обласні центри, що характеризуються значним споживчим попитом на товари для дому. Це забезпечить більшу видимість бренду та сприятиме залученню різноманітних груп покупців. Однак крім великих обласних центрів, JYSK орієнтується на невеликі й середні містечка за допомогою онлайн-продажів.

Соціально-економічний критерій демонструє орієнтацію компанії на декілька груп за рівнем доходу, від середнього до вище середнього, що вказує на потенціал розширення товарного асортименту для задоволення потреб різних груп. Для компанії важливим є розроблення продуктів із врахуванням варіативності доходів клієнтів, що відображає прагнення задовольнити потреби різних груп клієнтів, від офісних працівників до самозайнятих осіб, які мають стабільний рівень доходів. Демографічно, основна частина цільової аудиторії JYSK охоплює людей різного віку, від 18 до 65 років, обох статей, що підкреслює універсальність товарів та їх відповідність для широкого кола споживачів.

Психографічні критерії демонструють, що JYSK орієнтується на клієнтів із середніми і високими вимогами до якості продукції, зокрема таких, що ідентифікують себе як «кар'єристи», «наслідувачі», «обивателі» чи «інтелігенти». Це підкреслює важливість високоякісних і функціональних товарів у пропозиції компанії.

Поведінкове сегментування своєю чергою демонструє, що JYSK приваблює клієнтів, які орієнтовані на високу якість та естетичність продукції, а також екологічність. Це дозволяє JYSK встановити конкурентну перевагу на ринку, задовольняючи необхідні запити покупців, що цінують як практичність, так і естетичну привабливість товарів. Така ознака сегментування, як готовність споживачів до придбання, від зацікавленості до наміру придбати, свідчить про гнучкий підхід до маркетингу, спрямований на стимулювання попиту на різних етапах ухвалення рішення про купівлю.

Матриця І. Ансоффа є одним із ключових інструментів стратегічного планування, оскільки завдяки цьому інструменту можна обрати оптимальну стратегію, яка сприятиме зростанню компанії, враховуючи її ресурси, компетенції та ринкову ситуацію [43]. Для компанії JYSK, яка функціонує в конкурентному середовищі зі специфічними викликами, матриця І. Ансоффа стає надійним інструментом для вибору подальших кроків.

Якщо розглядати ситуацію JYSK на українському ринку через призму матриці І. Ансоффа, доцільно визнати, що компанія вже має стабільну присутність на ринку, зокрема в сегменті меблів та товарів для дому. А це своєю чергою свідчить про ефективне використання стратегії проникнення на ринок у попередні роки. Однак, сучасні умови вимагають нових підходів до розвитку через те, що вони мають багато нюансів, зокрема економічну нестабільність, зміну споживчих уподобань та конкуренцію.

Таблиця 3.1

Матриця І. Ансоффа «товар – ринок»

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Джерело: розроблено автором за результатами власних досліджень

З урахуванням частки ринку 15-18% та стабільної присутності на ринку, стратегія глибокого проникнення вже реалізована, тому фокус на розвитку товару є логічним для зростання JYSK. Такий вибір обумовлений кількома факторами. По-перше, споживачі в Україні демонструють зростаючий інтерес до інноваційних, функціональних та екологічно чистих продуктів. Впровадження нових категорій товарів, наприклад, меблів із перероблених матеріалів чи енергоефективних рішень для дому, особливо в умовах відключень світла, дозволить компанії не лише задовольнити актуальні потреби клієнтів, а й зайняти лідерські позиції. По-друге, розвиток товару дозволяє компанії зберігати лояльність існуючої клієнтської бази, адже споживачі, які знайомі з брендом, з більшою ймовірністю спробують нові пропозиції від перевіреного ритейлера. Крім того, впровадження нових продуктів може супроводжуватися маркетинговими кампаніями, що підкреслюють унікальність і переваги новинок, тим самим підвищуючи впізнаваність бренду.

По-третє, застосування стратегії розвитку товару є економічно вигідним у порівнянні зі стратегіями диверсифікації чи виходу на нові ринки. Розширення асортименту в межах вже існуючої інфраструктури магазинів і логістики дозволяє мінімізувати додаткові витрати. В той же час, зміцнення позицій на внутрішньому ринку шляхом оновлення продуктового портфеля сприяє стабільності бізнесу в умовах зовнішньої економічної нестабільності. Основні етапи за термінами реалізації стратегії розвитку товару для JYSK:

- 2026 рік. Проведення дослідження ринку для визначення ключових потреб споживачів. Розробка нових продуктів, які відповідають трендам екологічності та енергоефективності. Пошук постачальників, запуск пілотного виробництва та тестування нових товарів. Підготовка маркетингових кампаній.
- 2027 рік. Масштабний запуск нових продуктів на ринок України, проведення рекламних кампаній із акцентом на інноваційність. Оптимізація логістичного ланцюга для ефективного постачання нових товарів у мережу магазинів в усіх регіонах України.

- 2028 рік. Оцінка результатів реалізації стратегії, збір та вивчення відгуків клієнтів та аналіз ключових показників. Внесення коригувань в разі необхідності на основі зібраних даних. Розширення асортименту із урахуванням нових тенденцій та запитів споживачів.
- 2029 рік. Зміцнення позиції бренду на ринку завдяки подальшому розвитку інноваційних продуктів.

Отже, стратегія розвитку товару є оптимальним вибором на даному етапі розвитку підприємства. Вона враховує потреби і умови локального ринку, ресурси компанії та можливості для створення додаткової вартості. Реалізація цієї стратегії дозволить JYSK не лише адаптуватися до викликів сучасного ринку, а й міцніше закріпити свої позиції як провідного гравця в сегменті товарів для дому.

Був проведений аналіз конкурентних сил за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера (Додаток Ж). Цей аналіз ідентифікує п'ять основних сил, що формують конкуренцію в галузі: загроза появи нових гравців, вплив постачальників, вплив покупців, загроза появи товарів-замінників та рівень конкуренції між існуючими гравцями. Розуміння цих сил дозволяє компанії передбачати потенційні виклики та можливості. Результати аналізу наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зведені результати аналізу конкурентних сил за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера

Параметр	Значення	Опис	Спрямування робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Низький	Мережа магазинів JYSK є унікальною за рахунок дизайну та якості яку пропонує вона пропонує.	Підтримувати якість та унікальність дизайнів. Слідувати сучасним тенденціям. Вдосконалювати характеристики товарів.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції свідчить про те, що на ринку присутні дрібні конкуренти, які можуть становити загрозу. Продукти компаній мають схожі характеристики, а	Необхідно вдосконалювати свої товари та покращувати їх унікальність або виділятися на тлі конкурентів. Необхідно продовжувати спрямовувати зусилля на маркетинг, щоб підтримувати репутацію та

Продовження табл. 3.2

		це в свою чергу посилює цінову конкуренцію.	підвищувати впізнаваність на ринку.
Загроза з боку нових гравців	Середній	Середній рівень загрози з боку нових гравців свідчить про те, що існують певні бар'єри для виходу на ринок нових виробників.	Оскільки бренд JYSK вже є сильним гравцем на ринку і вже вибудував лояльність аудиторію, то йому слід підтримувати цей образ надалі, аби зберегти своє лідерство серед нових конкурентів. JYSK має в комплексі вдосконалювати свій сервіс, продукцію та маркетингову стратегію.
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Середній рівень загрози втрати поточних клієнтів свідчить про те, що такі є певні ризики втрати. Це пов'язано із іншими схожими пропозиціями на ринку, які з'являються.	Оскільки JYSK має свою програму лояльності, то необхідно впроваджувати нові функції/особливості, які будуть затримувати та мотивувати покупця шукати пропозиції саме в JYSK. Необхідно підвищувати якість та різноманітність асортименту, щоб задовольняти усі потреби клієнтів.
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Середній рівень свідчить про наявність певної загрози з боку постачальників. Це пов'язано із витратами на переключення на інших постачальників. Постачальники зацікавлені в діяльності компанії та розуміють, що компанії мають певну залежність від них.	Спрямовувати зусилля на розвиток довгострокових відносин із стабільними постачальниками із можливістю домовлятися в разі необхідності.

Джерело: розроблено автором за результатами власних досліджень

На основі аналізу ринку та конкурентного середовища оптимальною конкурентною стратегією для JYSK в Україні є стратегія диференціації за М. Портером в поєднанні зі стратегією лідера ринку за Ф. Котлером. Розглянемо кожну стратегію більш детально.

Сутність стратегії диференціації полягає в тому, щоб створити фірмою таку ринкову пропозицію, яка б відрізнялася від пропозиції конкурентів [44].

Диференціація для JYSK реалізується через скандинавські стандарти якості при цінах на 20-30% нижчих за популярну ІКЕА, що знижує загрозу заміників за М. Портером. Це дозволяє компанії акцентувати увагу на диференціації через унікальні характеристики товарів та сервіс. А середня загроза втрати клієнтів може бути знижена за рахунок впровадження інноваційних програм лояльності, які підкреслять унікальність компанії. Необхідно підтримувати високу якість товарів за створювати нові унікальні характеристики. Додатково, треба розширювати асортимент із урахуванням сучасних тенденцій та побажань споживачів. Створити програму лояльності, яка розрахована на індивідуального споживача, таким чином, щоб вона надавала додаткові переваги постійним клієнтам.

Оскільки JYSK є одним із провідних гравців в своїй ніші та має вже сильний вибудований бренд, це дозволяє займати позицію лідера. Саме тому, стратегія лідера ринку за Ф. Котлером є доцільною. Вона передбачає підтримку ринкової частки шляхом інновацій, вдосконалення сервісу та реагування на дії конкурентів. Необхідно спрямовувати зусилля на збереження репутації компанії, як надійного постачальника товарів для дому, активно реагувати на зміни ринку та задіювати інфлюенс маркетинг, який спрямований на посилення впізнаваності бренду. Основні етапи за термінами реалізації стратегій для JYSK:

- 2026 рік. Проведення глибокого дослідження ринку для визначення сучасних тенденцій у дизайні та вподобаннях клієнтів. Впровадження програми лояльності. Розробка та запуск нової маркетингової кампанії для підсилення впізнаваності бренду.
- 2027-2028 роки. Активна реалізації конкурентних стратегій. Розширення асортименти із врахуванням диференціації (наприклад, ексклюзивні категорії товарів під час відключень світла). Покращення онлайн магазину, впровадження технології штучного інтелекту для взаємодії із клієнтами, створення чат-боту в месенджерах. Побудова довгострокових партнерств з новими постачальниками для забезпечення стабілізації ланцюга поставок.

- 2029 рік. Аналіз ефективності стратегії, коригування напрямків розвитку в залежності від результатів.

Поєднання цих стратегій дозволить JYSK утримати конкурентні позиції, зміцнити бренд і залучити нових клієнтів, водночас забезпечуючи лояльність наявної аудиторії.

Для функціональної маркетингової стратегії просування, яка логічно доповнює стратегію розвитку товару за матрицею І. Ансоффа та конкурентну стратегію диференціації та лідера ринку, доцільно обрати інтегровану стратегію просування, яка поєднує цифровий маркетинг, персоналізовані програми лояльності, інфлюенс маркетинг та традиційні засоби просування. Адже стратегія просування має акцентувати уваги на унікальних характеристиках нових товарів, а активне просування через різні канали комунікації допоможе зміцнити позиції лідера та дозволить захопити увагу ширшої аудиторії. Омніканальність JYSK має бути присутньою на всіх етапах шляху споживача – від першого знайомства з брендом до здійснення повторних покупок. Саме тому важливо інтегрувати офлайн та онлайн комунікацію в цьому напрямі.

Офлайн комунікація може містити в собі як нові та креативні заходи, такі як проведення подій у фізичних магазинах, із залученням професіоналів із декорування домівок, так і класичні сезонні акції та зовнішня реклама.

Онлайн комунікація може проходити за допомогою персоналізованих рекомендацій в Інтернет магазині, ґрунтуючись на поведінці споживачів. Запуск мобільного застосунки, який пропонує унікальні знижки для зареєстрованих клієнтів, нагадування про акції та запуск функції віртуального дизайнера для моделювання кімнат у режимі доповненої реальності. Крім того, варто продовжувати використання контент-маркетингу та сторітелінгу.

Залучення блогерів та дизайнерів інтер'єру для просування нових товарів в соціальних мережах. Соціальні мережі також можна використовувати для флешмобів із заохоченням користувачів ділитися естетичними фотографіями своїх домівок із продукцією JYSK, що неодмінно збільшить кількість згадок про бренд.

Основні етапи реалізації стратегії:

- 2026 рік. Розробка мобільного застосунку, впровадження режиму доповненої реальності, запуск контенту, організація перших майстер-класів в найбільших містах України.
- 2027 рік. Масштабування омніканального підходу, залучення інфлюенсерів для просування нових товарів та запуск флешмобу в соціальних мережах.
- 2028 рік. Просування товарів за допомогою соціальних мереж та залучення партнерів.
- 2029 рік. Оцінка ефективності інтегрованої стратегії, адаптація під нові тенденції та розширення асортименту.

Отже, реалізація інтегрованої стратегії просування дозволить підвищити рівень впізнаваності бренду, посилити емоційну взаємодію із споживачами, збільшити їхню лояльність та розширити охоплення за рахунок залучення нової цільової аудиторії. Враховуючи, що за даними звіту JYSK лише 16-20% українців здійснюють покупки або замовлення товарів бренду в онлайн магазині, активне використання цифрових комунікацій із прямими переходами за посиланнями створює умови для зростання онлайн продажів [45].

Важливою складовою процесу формування напрямів удосконалення маркетингової стратегії є чітке визначення стратегічних цілей, які мають слугувати орієнтиром для діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Водночас перед формуванням системи SMART-цілей доцільно визначити місію підприємства, яка задає загальний вектор його стратегічного розвитку. Як вже зазначалося, корпоративна місія компанії JYSK полягає у створенні умов, за яких кожен споживач має доступ до привабливої скандинавської пропозиції для комфортного сну та облаштування житлового простору [32]. На основі зазначеної корпоративної місії з метою розробки та реалізації маркетингової стратегії було сформульовано адаптовану місію підприємства, а саме: JYSK — ваш надійний вибір для створення затишку, комфорту та стилю в домі завдяки доступним і якісним скандинавським рішенням, які є простими у виборі та придбанні.

Відповідно до місії та визначених орієнтирів було сформульовано SMART-цілі, що дозволять досягти поставлених задач:

- Підвищити рівень Customer Perceived Value (CPV) бренду JYSK серед цільової аудиторії на 15% до кінця 2027 року, що визначається на основі індексу CPV за результатами маркетингового опитування.
- Запровадити не менше 5 нових або оновлених товарних категорій із фокусом на екологічність, енергоефективність та функціональність до кінця 2027 року, забезпечивши їх присутність у всіх магазинах JYSK в Україні.
- Забезпечити зростання LTV клієнта шляхом збільшення середньої частоти покупок на одного клієнта щонайменше на 1 транзакцію на рік до 2027 року завдяки персоналізованим пропозиціям та програмі лояльності.
- Забезпечити зростання онлайн-продажів JYSK в Україні не менше ніж на 25% у період 2025–2027 років за рахунок інтеграції онлайн та офлайн каналів, удосконалення інтернет-магазину та запуску мобільного застосунку.
- Збільшити рівень впізнаваності бренду JYSK серед потенційних споживачів на 20% до кінця 2026 року, шляхом використання інфлюенс маркетингу, контент-маркетингу та офлайн активностей у торговельних залах.
- Підвищити ефективність маркетингових інвестицій (ROMI) JYSK в Україні не менше ніж на 10% до кінця 2027 року шляхом оптимізації маркетингового бюджету, перерозподілу витрат на цифрові канали та підвищення результативності комунікаційних кампаній.

Сформульовані SMART-цілі конкретизують обрані стратегічні орієнтири розвитку JYSK в Україні та створюють основу для розробки комплексу практичних заходів щодо впровадження маркетингової стратегії.

3.2. Формування комплексу заходів щодо впровадження стратегії

З метою практичної реалізації обраної маркетингової стратегії підприємства необхідним кроком є формування комплексу заходів, спрямованих на досягнення попередньо визначених стратегічних цілей. Комплекс заходів розроблений із урахуванням позиціонування підприємства, результатів аналізу ринку та наявних ресурсних можливостей та формується як план на 2026-2029 рр.

Таблиця 3.3

Комплекс заходів щодо впровадження стратегій JYSK

Заходи	Термін	Відповідальність	Очікуваний KPI
1	2	3	4
Стратегія розвитку товару за І. Ансоффом			
Дослідження потреб українських споживачів (оптимальний розмір вибірки для опитувань – 665 осіб).	I Квартал 2026 року	Відділ розвитку та реклами (Головний офіс) та координація з данським материнським R&D	90% респондентів підтверджують потребу в енергоефективності
Пілот 2 серій енергоефективних рішень відповідно до потреб.	II – III Квартал 2026 року	Відділ розвитку та будівництва	Коефіцієнт конверсії відвідувачів у покупців пілотних серій > 15%
Підготовка рекламної кампанії – JYSKEcoPower. Залучення інфлюенсерів до просування.	IV Квартал 2026 року	Відділ розвитку та реклами	CTR \geq 2% рекламних матеріалів
Введення 3 категорії (еко-меблі, сонячні зарядки). Повний асортимент у всіх магазинах. Оптимізація логістики.	I – IV Квартал 2027 року	Відділ розвитку та будівництва, Відділ логістики	5 нових категорій у 100% магазинів

Продовження табл. 3.3

Оцінка результатів (NPS, продажі, відгуки). Внесення коригувань.	I – IV Квартал 2028 року	Відділ розвитку та реклами та координація з данським материнським R&D	NPS > 8 (за 10-ти бальною шкалою), внесення змін на основі не менше 80% релевантних споживчих відгуків; +2 категорії товарів
Подальший розвиток інновацій, посилення локалізації.	I – IV Квартал 2029 року	Відділ розвитку та реклами	Збільшення частки ринку до 19%
Конкурентна стратегія лідерства та диференціації			
Глибоке дослідження ринку. Впровадження програми лояльності (додаток з кешбеком 5–10%, орієнтуючись на досвід EVA із ботом в месенджері). Запуск маркетингової кампанії із підсиленням УТП «JYSK: Скандинавський комфорт без компромісів».	I – IV Квартал 2026 року	Відділ фінансів (IT напряму), Відділ розвитку та реклами	100 тис. користувачів, Brand Awareness +20%
Розширення асортименту (ексклюзивні категорії для відключень: USB-ліхтарі, грілки). Покращення онлайн-магазину (Функція AR-дизайнера). Покращення чат-боту Довгострокові партнерства з локальними постачальниками.	2027-2028 роки	Відділ розвитку та реклами, Відділ фінансів	Онлайн-продажі +25%; збільшення середнього чеку, логістика стабільна (затримки <5%), ROMI +10%, охоплення чат-боту 30% клієнтської бази
Аналіз ефективності (ROI стратегій, NPS, частка ринку). Коригування	I – IV Квартал 2029 року	Відділ розвитку та реклами	Частка ринку 18%, утримання клієнтів 75%

Продовження табл. 3.3

(оновлення додатку, нові партнерства за результатами).			
Функціональна стратегія просування			
Розробка мобільного додатку (унікальні знижки, push-сповіщення, AR-дизайнер кімнат). Впровадження AR у онлайн-магазин. Запуск контенту (сторителінг від JYSK). Організація перших майстер-класів (декорування із професіоналами).	I – IV Квартал 2026 року	Відділ розвитку та реклами, Відділ фінансів (IT напрям), координація з данським материнським R&D	100 тис. завантажень додатку; онлайн трафік +10%; трафік магазинів +20%
Масштабування омніканальності: персоналізовані рекомендації для клієнтів, чат-бот у Telegram. Залучення інфлюенсерів (10 дизайнерів інтер'єру, 10 блогерів із сфери «облаштування простору та прибирання»). Запуск флешмобу (JYSKHomeChallenge – мотивація створювати UGC контент про JYSK).	I – IV Квартал 2027 року	Відділ розвитку та реклами	Конверсія чат-боту 20%, збільшення частоти згадок бренду +30%, онлайн продажі +15%
Просування через соціальні мережі (контент з новими товарами, таргетинг по сегментам). Залучення партнерів (Наприклад, знижки з картами Visa або MasterCard). Сезонні акції та зовнішня реклама.	I – IV Квартал 2028 року	Відділ розвитку та реклами	Brand Awareness +5–7%, сукупне охоплення – 3 млн контактів; зростання трафіку +20%; ROMI > 115

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Важливо зазначити, що створення системи програми лояльності є важливим етапом в досягненні ключових цілей стратегій. За результатами дослідження української компанії Fishka, 79% респондентів-клієнтів вважають, що наявність програми лояльності впливає на їхній вибір товарів і послуг [46]. Враховуючи, що

головний конкурент JYSK має власну програму системи бонусів «Вигода», компанії варто використати цей досвід [47]. Гарно структурована система знижок на накопичення бонусів можуть заохотити споживачів до здійснення повторних покупок в магазині, а персоналізація із врахуванням знижок кожного клієнта буде спонукати до дій. Використання кращих практик українських ритейлерів, зокрема мереж EVA та «Сільпо», створює передумови для формування конкурентоспроможної та адаптованої програми лояльності. Макет концепції програми лояльності представлений в Додаток 3.

Додатково, не менш важливим заходом розглядається створення мобільного застосунку JYSK, який інтегруватиме функціонал Інтернет магазину та єдину систему авторизації клієнтів в межах програми лояльності. Застосунок забезпечуватиме доступ до повного асортименту продукції, а також включатиме AR-функціонал для візуалізації товарів в реальному просторі споживача, що дозволить оцінити їх фактичні габарити та відповідність інтер'єру. Такий інструмент сприятиме підвищенню зручності процесу вибору, зниженню бар'єрів до покупки та зростанню залученості користувачів.

Проведення професійних майстер-класів безпосередньо в торговельних залах JYSK, сприятиме формуванню культури естетичного та функціонального декорування житлового простору серед українських споживачів. Такий формат взаємодії підвищує зацікавленість клієнтів у відповідних товарних категоріях і створює додану споживчу цінність через освітній компонент, що позитивно впливає на залученість, довіру до бренду та ймовірність здійснення покупки після заходу.

Відповідно до комплексу запропонованих заходів в табл. 3.3. необхідно сформуванати маркетинговий бюджет на ці 4 роки реалізації стратегій. Для формування маркетингового бюджету було використано сценарій базового зростання виторгу на рівні 5% щорічно, що відповідає умовам ринку та стратегії стабільного розвитку компанії. Виторг базованого 2025 року становить 7, 66 млрд. грн, великі компанії в середньому виділяють 3-5% на маркетинг, тож для реалізації заходів оптимально виділити 5% з загального виторгу на маркетинговий бюджет

[45]. Обрання саме такого відсотку обґрунтовано стратегічною спрямованістю підприємства на розвиток інноваційних товарних категорій, цифрових каналів збуту та посилення омніканальної взаємодії із споживачами. Відповідно, прогнозований виторг на період реалізації стратегії зображений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Маркетинговий бюджет для впровадження маркетингових заходів з
вдосконалення стратегії JYSK

Рік	Прогноз виторгу, млрд. грн	Маркетинговий бюджет (5% від виторгу), млн грн
2025	7,66	383
2026	8,04	402
2027	8,44	422
2028	8,86	443
2029	9,30	465

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Наступним кроком буде формування структури розподілу бюджету за окремими напрямками відповідно до запропонованих заходів з метою забезпечення раціонального та ефективного використання фінансових ресурсів.

Таблиця 3.5

Розподіл маркетингового бюджету за напрямками та роками

Напрямок	Частка, %	Сума	Сума	Сума	Сума
		2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
млн. грн					
Digital-маркетинг	35	140,7	147,7	155,05	162,75
Інфлюенс та контент-маркетинг	20	80,4	84,4	88,6	93
Офлайн активності, event-маркетинг	15	60,3	63,3	66,45	69,75
CRM, програма лояльності	15	60,3	63,3	66,45	69,75
Аналітика та дослідження	5	20,1	21,1	22,15	23,25
Незаплановані витрати / Резерв	10	40,2	42,2	44,3	46,5
<i>Загальний бюджет</i>	<i>100</i>	<i>402</i>	<i>422</i>	<i>443</i>	<i>465</i>

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Таким чином, сформований розподіл маркетингового бюджету за напрямками та роками забезпечує цілісність та збалансованість втілення стратегії просування підприємства. Запропонована структура фінансування враховує пріоритетність digital-інструментів, інфлюенс та контент-маркетингу, а також розвитку CRM та програми лояльності як ключових факторів підвищення впізнаваності бренду, залучення нових споживачів і утримання наявної клієнтської бази. Поступне зростання обсягів фінансування, а також наявність резерву коштів створюють умови для адаптації маркетингової діяльності до можливих змін зовнішнього середовища й підвищення ефективності маркетингових інвестицій в довгостроковій перспективі [48].

Варто підкреслити, що задля забезпечення релевантної та результативної реалізації маркетингових заходів доцільно здійснювати щомісячний моніторинг ключових показників ефективності із використанням аналітичних інструментів, а отримані дані систематизувати у вигляді графічних звітів. Це дозволить своєчасно ідентифікувати відхилення від запланованих показників, виявляти неефективні елементи стратегії та оперативно вносити коригувальні рішення.

3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів

Оцінка очікуваної ефективності запропонованих маркетингових заходів є вирішальним кроком, оскільки цей етап слугує необхідною умовою обґрунтування доцільності їх реалізації в межах обраної стратегії підприємства. Оцінка очікуваної ефективності дозволяє спрогнозувати результати впровадження комплексу заходів, зіставити заплановані витрати з потенційними вигодами та визначити рівень досягнення стратегічних цілей.

Згідно із визначеними стратегічними орієнтирами, одним із ключових завдань виступає зростання пожиттєвої цінності клієнта шляхом збільшення середньої частоти покупок на одного клієнта щонайменше на 1 транзакцію на рік

завдяки впровадженню програми лояльності та персоналізованих пропозицій. Для розрахунку будемо використовувати метод LTV NPV (net present value), за формулою [49]:

$$LTV = \sum_{t=1}^n \frac{Revenue_t \times Gross\ Margin}{(1+r)^t} - CAC \quad (3.1)$$

Де LTV – це пожиттєва цінність клієнта;

Σ – сума значень показників за весь період аналізу;

t – часовий період реалізації стратегії (роки);

n – загальна кількість періодів прогнозування, 4 роки (2026-2029 рр.);

Revenue_t – прогнозований дохід, отриманий від одного клієнта у періоді t;

Gross Margin – валова маржа підприємства, що відображає частку доходу після вирахування собівартості реалізованої продукції;

r – ставка дисконтування, яка використовується для приведення майбутніх грошових потоків до поточної вартості з урахуванням часової вартості грошей;

$(1+r)^t$ – дисконтуючий множник, що враховує зниження цінності майбутніх доходів в порівнянні з поточними;

CAC (Customer Acquisition Cost) – середня вартість залучення одного клієнта, що включає витрати на маркетингові та комунікаційні заходи.

За інформацією наданою Country Director мережі JYSK, середній чек клієнта в 2025 році складає – 1044 грн, а на одного покупця припадає 3 одиниці товару [50]. В межах дослідження показник Revenue_t інтерпретується як прогнозований річний дохід від одного клієнта у відповідному році реалізації стратегії. Оскільки середній чек дорівнює 1044 грн, а метою стратегічних цілей є збільшення частоти покупок на одного клієнта до трьох транзакцій на рік, то Revenue = 1044 грн × 3 транзакції = 3123 грн. Gross Margin можна розрахувати маючи дані з фінансової звітності ф.2 за формулою (Додаток Б):

$$Gross\ Margin = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Де, валовий прибуток дорівнює 3 251 281 тис. грн (рядок 2090);

Чистий дохід від реалізації дорівнює 6 691 208 тис. грн (рядок 2000).

Отже, валова маржа дорівнює:

$$\text{Gross Margin} = \frac{3\,251\,281}{6\,691\,208} \times 100\% = 48,6\% \text{ або } 0,48$$

Оскільки залучення нових клієнтів є одним із ключових завдань запропонованої маркетингової стратегії, доцільним є розрахунок показника Customer Acquisition Cost (CAC). Для цього було використано частину маркетингового бюджету, спрямовану безпосередньо на залучення нових споживачів, зокрема витрати на digital-маркетинг, інфлюенс та контент-маркетинг. В межах базового сценарію передбачається, що сукупні витрати на залучення клієнтів становлять 221,1 млн грн на рік, а прогнозована кількість нових клієнтів — 100 тис. осіб. Відповідно, показник CAC розраховано за формулою:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Прямі витрати на рекламу}}{\text{Кількість залучених клієнтів}} \quad (3.3)$$

Таким чином, за формулою, вартість залучення клієнта дорівнює:

$$\text{CAC} = \frac{221\,100\,000}{100\,000} = 2211 \text{ грн}$$

Для дисконтування майбутніх грошових потоків в розрахунку показника LTV використано ставку 12%, відповідно до загальноприйнятого у бухгалтерському обліку підходу, коли для обчислення вартості майбутніх грошових потоків ставка дисконтування обчислюється як середньозважена відсоткова ставка по довгостроковим кредитам в національній валюті. Обране значення відповідає середньому рекомендованому діапазону для оцінки маркетингових проєктів – 10–15%, та враховує умови економічної та політичної нестабільності в Україні.

Отже, після поетапних розрахунків важливих показників, за формулою життєва цінність клієнта JYSK після реалізації стратегії дорівнює:

$$LTV = \frac{(3123 \times 0,486)}{(1+0,12)^1} + \frac{(3123 \times 0,486)}{(1+0,12)^2} + \frac{(3123 \times 0,486)}{(1+0,12)^3} + \frac{(3123 \times 0,486)}{(1+0,12)^4} - 2211 = 2399 \text{ грн}$$

Отримане значення LTV суттєво перевищує вартість залучення клієнта, що підтверджує економічну ефективність маркетингових інвестицій та доцільність реалізації запропонованої стратегії.

Наступним кроком оцінки ефективності є розрахунок показника ROMI. Підвищення ефективності маркетингових інвестицій не менше ніж на 10% визначено як одну з ключових стратегічних цілей підприємства. ROMI розраховується за формулою:

$$ROMI = \frac{\text{Дохід від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (3.4)$$

Виходячи з прогнозних даних базового сценарію, обсяг маркетингових витрат в межах реалізації стратегії становить 422 млн грн на рік. З огляду на те, що значна частина маркетингових витрат спрямована на формування бренду та розвиток інфраструктурних рішень із відстроченим ефектом, для розрахунку показника ROMI доцільно враховувати лише витрати, безпосередньо орієнтовані на стимулювання продажів, тобто витрати на performance-маркетинг. Тобто витрати на маркетинг необхідно враховувати з digital-маркетингу та інфлюенс та контент-маркетингу а саме – 232,1 млн грн.

Для оцінки ефекту саме від запропонованих заходів використовується окремий оптимістичний сценарій, у межах якого додаткове зростання виторгу в 2027 році становить 25% порівняно з базовим прогнозом. Тож, у цьому випадку додатковий виторг становитиме $= 8,44 \text{ млрд грн} \times 25\% = 2,11 \text{ млрд грн}$. Загальний виторг за оптимістичного сценарію становитиме $8,44 \text{ млрд грн} + 2,11 \text{ млрд грн} = 10,55 \text{ млрд грн}$.

Реалізація запропонованих заходів, зокрема розвитку омніканальної моделі, програми лояльності та digital-інструментів, забезпечує додатковий річний виторг на рівні близько 2,11 млрд грн який за умови операційної маржі 23%, розрахованої на основі фінансової звітності підприємства, формує обґрунтовану основу для оцінки показника ROMI за один рік реалізації стратегії. Тож, додатковий операційний прибуток, отриманий внаслідок реалізації маркетингових заходів = 2,11 млрд. грн \times 23% = 485,3 млн. грн.

Таким чином, підставляючи під формулу дані, ефективність маркетингових заходів дорівнює:

$$\text{ROMI} = \frac{485,3 - 232,1}{232,1} \times 100\% = 109\%$$

Отже, результати оцінки ефективності запропонованих заходів свідчать про прибутковий рівень результативності performance-маркетингу, тоді як реалізація інших стратегічних ініціатив формує накопичувальний ефект, що зумовлює подальше зростання відповідних показників в наступних періодах.

За результатами проведеного аналізу маркетингової діяльності та оцінки ефективності запропонованих стратегічних заходів у роботі сформульовано подальші рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії та підвищення конкурентних позицій JYSK на ринку товарів для дому в Україні, які також зведені в Додаток И.

На основі проведеного аналізу макросередовища, доречним є розробка комплексу заходів, які спрямовані на підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

В політико-правовій площині ключовим напрямом виступає запровадження сценарного стратегічного планування з горизонтом 3–5 років, що дозволить підприємству гнучко реагувати на воєнні ризики та високий рівень невизначеності. Крім того, активніше використання можливостей євроінтеграції через адаптацію внутрішніх стандартів до вимог ЄС відкриває перспективи для спрощення

логістичних процесів та розвитку міжнародних партнерств. Це, своєю чергою, також дозволяє українським постачальникам товарів для дому долучитися до ланцюгів постачання JYSK. У сукупності ці заходи мають забезпечити здатність компанії підтримувати стабільний рівень продажів і сервісу за умов воєнних ризиків.

В економічному контексті першочерговим завданням є адаптація цінової політики до зниження купівельної спроможності населення, зокрема шляхом розширення лінійок функціональних і бюджетних товарів. Оптимізація валютних ризиків через диверсифікацію постачальників та часткову локалізацію асортименту дозволить зменшити залежність від коливань курсу, а посилення контролю собівартості за рахунок оптимізації логістики та управління запасами сприятиме збереженню прибутковості бізнесу.

Соціальні фактори макросередовища формують низку можливостей для розвитку бренду. Адаптація товарної пропозиції до нових споживчих пріоритетів, зокрема функціональності, універсальності та енергоефективності, дозволить краще відповідати актуальним потребам споживачів. Активна комунікація про цінності бренду через соціально орієнтовані та освітні формати сприятиме підвищенню довіри та лояльності цільової аудиторії.

З огляду на технологічні фактори, необхідно продовжувати інвестування в штучний інтелект, а саме впроваджувати його функціонал в напрям логістики, аналізу великого обсягу даних та в прогнозування попиту [51-52]. Це з часом дозволить знизити операційні витрати та підвищити ефективність управлінських рішень. Зважаючи на нестабільну роботу магазинів в деяких областях України через постійні повітряні тривоги, доцільно розглядати електронну торгівлю як стратегічний механізм. Саме e-commerce має потенціал стати головним драйвером зростання і гарантією безперебійного функціонування продажів.

Результати проведеного SWOT-аналізу чітко вказують на необхідність стратегічного фокусування в кількох ключових сферах. Насамперед, підприємству варто використовувати власні сильні сторони, поглиблюючи омніканальну модель для забезпечення максимальної зручності взаємодії зі споживачами через

поєднання онлайн- та офлайн-каналів. Паралельно, активне використання бренду роботодавця є критичним для ефективного залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Для забезпечення стійкості бренду в умовах посилення конкуренції необхідно посилювати диференціацію через якість і дизайн продукції, при цьому зберігаючи конкурентну цінову позицію. Для мінімізації існуючих слабких сторін рекомендованим буде стратегічне інвестування у створення локальних складських рішень для онлайн-торгівлі, що гарантуватиме швидкість і надійність доставки. Операційна стійкість моделі також зросте за рахунок поглиблення локальної адаптації асортименту відповідно до регіональних потреб та зменшення валютної залежності через укладання довгострокових контрактів та збільшення частки локальних закупівель. Для мінімізації впливу зовнішніх загроз рекомендується підвищити стійкість ланцюгів постачання шляхом диверсифікації логістичних маршрутів. Також необхідно компенсувати зниження попиту за допомогою персоналізованих пропозицій та акцій.

Рекомендації, сформовані за результатами аналізу поточної стратегії та портфельного аналізу GE/McKinsey, передбачають окремий підхід до управління стратегічними бізнес-одинацями. Для категорії меблів для дому доцільним є продовження інноваційного розвитку та інвестування з фокусом на енергоефективні й багатофункціональні рішення. У сегменті текстилю рекомендовано утримання позицій із вибірковою інвестуванням у розвиток екологічного асортименту, дизайну та якості. Товари для саду потребують вибіркового розвитку з концентрацією на найбільш прибуткових позиціях і адаптацією до кліматичних та безпекових умов України. Для декору та інтер'єру доцільно зберігати стратегію утримання позицій через активне використання маркетингових інструментів і розвиток сезонних та святкових колекцій.

З огляду на результати аналізу конкурентних сил за моделлю п'яти сил М. Портера, посилення диференціації через дизайн, сервіс та цифрові рішення необхідні для збереження конкурентних переваг. Зміцнення програми лояльності дозволить знизити загрозу втрати клієнтів, а підтримка довгострокових відносин із постачальниками — мінімізувати ризики перебоїв у постачанні. Активні інвестиції

в маркетингові комунікації залишаються ключовим інструментом утримання лідерських позицій на висококонкурентному ринку.

Узагальнюючи, варто сконцентрувати маркетингову стратегію на підвищенні стійкості бізнесу в умовах нестабільного середовища, поєднуючи стратегію розвитку товару, диференціації та лідерства ринку в єдину узгоджену модель. Важливою умовою ефективної реалізації визначених напрямів є системний контроль ключових показників ефективності із можливістю регулярного коригування стратегії відповідно до змін ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було підтверджено, що аналіз та оцінка маркетингових стратегій підприємства є невід'ємною частиною функціонування бізнесу в сучасному середовищі. Стратегічний маркетинг це адаптивний і систематичний процес, що спрямований на створення конкурентних переваг, збільшення прибутку та зміцнення бренду в умовах динамічного зовнішнього середовища. Були розглянуті головні інструменти аналізу та підходи до оцінки ефективності стратегій підприємств та виокремлені ключові переваги та недоліки. Крім того, стало зрозуміло, що задля формування обґрунтованої та адаптивної стратегії необхідний комплексний маркетинговий аналіз, який поєднує традиційні моделі із сучасними цифровими інструментами. Така синергія забезпечуватиме багатовимірну оцінку ринкового середовища та внутрішніх ресурсів, що є запорукою гнучкості стратегічного управління та формування стійких конкурентних переваг.

Під час роботи, автором був здійснений комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЮСК Україна» та надана загальна характеристика діяльності. Визначено основні напрями діяльності підприємства, його позицію на українському ринку товарів для дому, організаційну структуру, особливості асортиментної політики та систему збуту. Встановлено, що JYSK займає стабільну позицію серед провідних гравців ринку, поєднуючи скандинавські стандарти якості з доступною ціновою політикою.

Проаналізовано ресурсний потенціал, кадрове забезпечення, логістичну систему, маркетингові та управлінські процеси. Виявлено, що підприємство має розвинену операційну інфраструктуру, високий рівень впізнаваності бренду та налагоджену систему постачання, водночас характеризується залежністю від імпорتنих поставок та валютних коливань.

За результатами PEST-аналізу встановлено, що політичні та економічні фактори спричиняють переважно негативний вплив на діяльність підприємства,

тоді як на противагу соціальні та технологічні фактори створюють значні можливості для розвитку.

За допомогою SWOT-аналізу визначено ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Результати аналізу свідчать, що підприємство володіє значним потенціалом для зростання за рахунок розвитку онлайн-торгівлі, локалізації асортименту та впровадження інноваційних технологій, водночас потребує адаптації стратегії до умов воєнної та економічної нестабільності.

Автором було обґрунтовано доцільність реалізації стратегії розвитку товару за матрицею І. Ансоффа, поєднаної зі стратегією диференціації та лідера ринку. Запропоновані напрями спрямовані на посилення екологічності, функціональності та енергоефективності товарної пропозиції, а також розвиток омніканальної комунікації зі споживачами.

На основі попередніх аналізів було розроблено поетапний план заходів на 2026–2029 рр., визначено відповідальних осіб, ключові показники ефективності та структуру маркетингового бюджету. Запропоновані заходи охоплюють розвиток digital-маркетингу, створення програми лояльності, інфлюенс та контент-маркетингу.

Розрахунок показників LTV та ROMI підтвердив економічну доцільність реалізації стратегії. Було виявлено, що пожиттєва цінність клієнта дорівнює 2399 грн, що перевищує вартість його залучення (2210 грн), а показник ROMI 109% свідчить про позитивний рівень ефективності performance-маркетингу з потенціалом зростання за рахунок накопичувального ефекту стратегічних ініціатив. Тож реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню лояльності клієнтів і зміцненню ринкових позицій бренду. Впровадження механізму постійного контролю реалізації маркетингової стратегії на основі ключових показників ефективності дозволить ТОВ «ЮСК Україна» мінімізувати управлінські ризики та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler, P. and Andreasen, A. Strategic Marketing for Non-Profit Organizations. 4th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1991
2. Jain, Subhash C., and Haley, George T. Marketing Planning and Strategy. USA, Cengage Learning, 2009
3. Куди крокує майбутнє? Vanda Agency про стратегічні виклики : сезон 1, випуск 1. У чому виклик?. URL: https://youtu.be/nycGoyoLzrU?si=UVaRTi72w6_L4WaE
4. Васильєва Є. О. Роль удосконалення маркетингової стратегії в забезпеченні стійкого розвитку підприємства В зб.: Scientific review of the actual events, achievements and problems: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the V International Scientific and Theoretical Conference, October 3, 2025. Berlin, Federal Republic of Germany: International Center of Scientific Research. – 259 с. – С. 52 – 55
5. Куденко Н. В. К88 Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006.—152 с.
6. The role of Strategic Marketing in an organisation | BSBI. URL: <https://www.berlinsbi.com/blog/the-role-of-strategic-marketing-in-an-organisation>
7. What Everyone is Saying About the Importance of a Business Strategy - Synnovatia. URL: <https://www.synnovatia.com/business-coaching-importance-of-business-strategy/>
8. Матриця Ансоффа: комплексний підхід до бізнес-стратегії. ІТЕЗ. URL: <https://itez.com.ua/blog/ansoff-matrix-business-strategy.html>
9. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). — К.: Основи, 1998. — 390 с.
10. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Київ, 2020. 496 с.
11. Траут Дж., Райс Е. Маркетингові війни. Київ: Фабула,. 2019. 240 с.

12. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ, 2008. 123с.
13. Васильєва Є. О. Як штучний інтелект допомагає управляти маркетинговими бюджетами і скорочувати витрати? В зб.: Штучний інтелект і безпека, науково-практична конференція Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г.Є. Пухова Національної академії наук України, Інституту проблем реєстрації інформації Національної академії наук України : матеріали, 19-21 листопада 2024 р. Київ : ПІМЕ ім. Г.Є.Пухова НАН України, ІПРІ НАН України, 2024. – 115 с. – С. 62
14. Learn how to boost marketing effectiveness for success. Camphouse. URL: <https://camphouse.io/blog/marketing-effectiveness#h-why-is-measuring-marketing-effectiveness-important>
15. Белова Т.Г., Фільченкова Я.К. (2020). Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. Економічний простір, № 153. С. 36–39.
16. Герасимяк Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. (2017). Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Економіка та суспільство, № 18
17. Основні метрики і КРІ в інтернет-маркетингу. IdeaDigital Agency. URL: <https://ideadigital.agency/blog/osnovni-metriki-i-kpi-v-internet-marketingu/>
18. Соболева-Терещенко О.А., Антонова В.О. (2019). Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. Ефективна економіка, № 5.
19. HubSpot. (n.d.). 2025 Marketing Statistics, Trends & Data. URL: https://www.hubspot.com/marketing-statistics?_hstc=58541301.956ccdec067283c4df0a4a6801cd527.1761646926457.1761646926457.1761646926457.1&_hssc=58541301.1.1761646926457&_hsfp=3190582312

20. What Everyone is Saying About the Importance of a Business Strategy - Synnovatia. URL: <https://www.synnovatia.com/business-coaching-importance-of-business-strategy/>
21. Маркетинговий аналіз. Навчальний посібник. За ред. д.е.н., проф. Липчука. – Київ: Академвидав, 2008.
22. Strzyżewska M., Rószkiewicz M. Analizy marketingowe. – Warszawa, 2002
23. Market Penetration Strategy for Luxury Brand in Asian Markets - Market Analysis Case Study URL: <https://flevy.com/topic/market-analysis/case-market-penetration-strategy-luxury-brand-asian-markets>
24. Все про JYSK | JYSK. URL: <https://jysk.ua/vse-pro-jysk>
25. Звіт про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2024 рік | JYSK. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-jysk-ukrayina-za-2024-rik>
26. Бренди | JYSK. URL: <https://jysk.ua/brands>
27. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>
28. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>
29. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>
30. Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт рентабельності пасивів). URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv>
31. 32490244 - ТОВ “ЕПІЦЕНТР К” - Clarity Project. (n.d.). URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244/treasury>
32. Місія | JYSK. (n.d.). URL: <https://www.jysk.com/mission-statement>
33. Ринок меблів в Україні: як змінилися тенденції в умовах повномасштабної війни. (n.d.). IT Рейтинг України. URL: <https://it-rating.ua/rinok-mebliv-v-ukraini-yak-zminilisya-tendentsii-v-umovah-povnomasshtabnoi-viyni>

34. Statista. Furniture - Ukraine | Statista market forecast. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/ukraine>
35. Дослідження Deloitte «Споживацькі настрої українців у другий рік повномасштабного вторгнення» від 13 березня 2024 року URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/consumer-behavior-2024.pdf>
36. Епіцентр. Мережа епіцентр. epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr/>
37. Нова Лінія — Про компанію. (n.d.). URL: <http://novalinia.com.ua/ua/company/about/>
38. Furniture & Homeware | Next Home & Garden | Next UK. Next. URL: <https://www.next.ua/en/homeware>
39. Бренд — Sinsay - клумба. (n.d.). Клумба. URL: <https://kloomba.com/blog/brend-sinsay/>
40. Company Transparency | ABRAMS world trade wiki. (n.d.). URL: <https://en.abrams.wiki/tools/companytransparency/dashboard/3-G8pnHma4Mva0G5g299WScQ/suppliers?open=request-demo-form>
41. JYSK recognises suppliers with awards. (n.d.). GOJYSK.com. URL: <https://gojysk.com/en/news/jysk-recognises-suppliers-awards>
42. Зростають на 100% щороку. Як меблевій компанії з Хмельницького вдалося стати постачальником JYSK | Українська Рада Торгових Центрив. URL: <https://www.ucsc.org.ua/zrostayut-na-100-shhoroku-yak-meblevij-kompaniyi-z-hmelnyczkogo-vdalosya-staty-postachalnykom-jysk/>
43. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. К.: КНЕУ, 2005. С. 72-74.
44. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – С. 84.
45. JYSK в Україні росте швидше, ніж у Данії – на батьківщині бренду. Як скандинавський бренд доводить, що віра в людей – найкраща інвестиція. URL: <https://forbes.ua/company/jysk-v-ukraini-roste-shvidshe-nizh-u-danii-na->

batkivshchini-brendu-yak-skandinavskiy-brend-dovodit-shcho-vira-v-lyudey-naykrashcha-investitsiya-30102025-33380

46. Знижки вже не головне: що цінують користувачі у програмах лояльності 2025 — дослідження Fishka. Медіа Inweb. URL: <https://theinweb.media/znyzhky-vzhe-ne-golovne-doslidzhennya-fishka/>
47. Бонусна програма Епіцентр. Програма лояльності. Картка Епіцентр. epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/vygoda/>
48. Васильєва Є. О. Особистий бренд як інструмент корпоративного успіху: між довірою та репутаційними ризиками В зб.: Маркетингове управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів: XVI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів: тези доповідей, Дніпро, 17 квітня 2025 р. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. – 145 с. – С. 23
49. Як розрахувати LTV та CLV: формули, приклади та вплив на бізнес. URL: <https://www.promodo.ua/blog/yak-rahuyut-ltv-ta-clv-prikladi-realnih-formul-ukrayinskih-kompaniy>
50. Євген Іваниця: «Оборот JYSK склав понад 5 млрд грн, а середній чек — 1044 грн». URL: <https://lnk.ua/Men13rLNg>
51. Васильєва Є. О. Парадигма цифровізації в ЄС, виклики та можливості для маркетингу даних В зб.: II Міжнародної науково практичної конференції «Цифрова економіка: глобальний вимір» - прийнято до друку.
52. Стрельченко І.І., Гамзаг О.В. Маркетингові дослідження: практикум [Електронне видання] / І.І. Стрельченко, О.В. Гамзаг. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. – 68 с. URL: <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/5656>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2024 р. ТОВ «ЮСК Україна»

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	-	245
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	-	260
накопичена амортизація	1002	-	15
Незавершені капітальні інвестиції	1005	43 115	42 950
Основні засоби	1010	952 211	1 295 978
первісна вартість	1011	1 581 923	2 117 234
Знос	1012	629 712	851 256
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 951	3 816
Відстрочені податкові активи	1045	949	4 516
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	3 988	1 592
Усього за розділом I	1095	1 003 214	1 319 097
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	618 022	845 130
виробничі запаси	1101	-	549
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	618 022	844 581
Поточні біологічні товари	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 413	2 165
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	895 902	18 239
з бюджетом	1135	1 176	971
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	5 877	49 469
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	242	221
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	900 000
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 801 973	2 390 428
Готівка	1166	9 486	12 893
рахунки в банках	1167	1 792 487	2 377 535
Витрати майбутніх періодів	1170	1 126	1 201
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних витрат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	3 337 731	4 207 824
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	4 340 945	5 526 921

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 424 995	494 124
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 424 996	494 125
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	667 966	789 743
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	667 966	789 743
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	51 745	110 227
товари, роботи, послуги	1615	234 031	199 567
розрахунками з бюджетом	1620	112 845	195 303
у тому числі з податку на прибуток	1621	64 408	104 686
розрахунками зі страхування	1625	3 762	5 397
розрахунками з оплати праці	1630	24 577	20 575
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	70 612	68 561
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 728 341	3 611 017
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	20 648	21 824
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховників	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 422	10 582
Усього за розділом III	1695	2 247 983	4 243 053
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	4 340 945	5 526 921

Джерело: розроблено автором за даними [25]

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 691 208	6 383 770
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 439 927)	(3 311 327)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	3 251 281	3 072 443
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частка перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	42 940	46 395
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(200 521)	(281 803)
Витрати на збут	2150	(1 513 351)	(1 213 736)
Інші операційні витрати	2180	(31 800)	(121 205)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 548 549	1 502 094
збиток	2195	(-)	(-)

Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	166 440	188 881
Інші доходи	2240	1 891	982
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(92 228)	(73 227)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(64 840)	(23 388)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 559 812	1 595 342
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(282 451)	(125 611)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 277 361	1 469 731
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 277 361	1 469 731

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	101 934	78 373
Витрати на оплату праці	2505	434 489	372 823
Відрахування на соціальні заходи	2510	83 216	68 614
Амортизація	2515	229 944	192 568

Інші операційні витрати	2520	896 089	904 366
Разом	2550	1 745 672	1 616 744

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденд на одну просту акцію	2650	-	-

Джерело: розроблено автором за даними [25]

Матриця SWOT- аналізу ТОВ «ЮСК Україна»

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання тенденції на екологічні товари в Україні. • Розширення онлайн-торгівлі та цифрових платформ для збуту. • Вдосконалення управління логістикою за допомогою новітніх технологій для зменшення витрат. • Поява більшої кількості пропозицій від українських виробників та постачальників. • Покращення бізнес-процесів за допомогою технологій ШІ. • Розширення асортименту відповідно до локальних потреб та вподобань. 	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення конкуренції з боку українських і міжнародних ритейлерів. • Зниження купівельної спроможності населення через військові дії. • Втрата торговельних точок через обстріли чи окупацію. • Зростання вартості на товари через інфляційний тиск. • Втрата налагодженого ланцюгу постачання через військові дії. • Коливання курсу валют, що впливає на ціноутворення імпортованих товарів. • Підняття цін на оренду приміщень та комунальні послуги. • Додаткові витрати на забезпечення електропостачання в торгові точки під час відключень світла. • Неможливість швидкого реагування на постійну зміну споживчих вподобань.
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент товарів для дому різних цінових категорій. 2. Висока якість товарів, завдяки сертифікації та суворому контролю якості. 3. Сучасна збутова мережа з можливістю онлайн-замовлення. 4. Доступ до міжнародних партнерів та 	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту відповідно до локальних потреб та вподобань дозволяє підвищити залученість клієнтів. • Використання екологічних товарів підвищує конкурентну перевагу на ринку, де зростає попит на еко-товари. • Розширення онлайн-торгівлі та використання цифрових платформ сприяє збільшенню обсягу продажів, особливо за умов обмеженого доступу до 	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження купівельної спроможності через військові дії впливає на попит, що обмежує можливість продажу високоякісних товарів. • Посилення конкуренції з боку українських та міжнародних ритейлерів ставить під загрозу конкурентну позицію бренду. • Втрата торговельних точок через обстріли та окупацію може створити перешкоди в

<p>постачальників із Європи.</p> <p>5. Налагоджена співпраця з постачальниками.</p> <p>6. Наявність власних інтернет платформ для працівників та партнерів, такі як GOJYSK та MYJYSK.</p> <p>7. Досвідчена команда з управління та мотивований персонал</p> <p>8. Високий рейтинг роботодавця на ринку праці.</p>	<p>фізичних магазинів. Особливо під час військових дій, оскільки оффлайн магазини не працюють під час повітряних тривог.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Співпраця з українськими виробниками дозволяє розширити товарний асортимент і створити нові партнерства на локальному ринку. • Використання новітніх технологій для управління логістикою дозволяє оптимізувати процеси, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. • Використання технологій штучного інтелекту для вдосконалення бізнес-процесів може сприяти покращенню продуктивності. • Залучення висококваліфікованих кадрів через популярність JYSK як роботодавця може сприяти стійкому розвитку компанії, особливо у сфері оффлайн-торгівлі. 	<p>доступі до продукції для клієнтів у певних регіонах.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Втрата налагодженого ланцюгу постачання через військові дії може призвести до перебоїв у постачанні. • Зростання вартості на товари через інфляційні процеси може створити труднощі в підтримці доступності продукції для клієнтів. • Коливання курсу валют впливає на ціноутворення імпортованих товарів. • Підняття цін на оренду приміщень та комунальні послуги підвищує витрати компанії на обслуговування фізичних магазинів. • Додаткові витрати на забезпечення електропостачання в торгові точки під час відключень світла можуть негативно впливати на операційну ефективність.
Слабкі сторони	Слабкість і можливості	Слабкість і загрози
<p>1. Сильна залежність від міжнародних постачальників та імпортової продукції.</p> <p>2. Обмежена кількість фізичних магазинів в регіонах.</p> <p>3. Відсутність розвинених програм лояльності для довгострокового залучення клієнтів.</p> <p>4. Відсутність складських приміщень для зберігання товару для онлайн-продажу в Україні.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Співпраця з українськими виробниками може допомогти зменшити залежність від імпорту та посилити локальні партнерства. • Розвиток онлайн-торгівлі компенсує відсутність фізичних магазинів у деяких регіонах і дозволяє покрити більшу аудиторію. • Створення програм лояльності може сприяти довгостроковому залученню клієнтів, зокрема через акції та накопичувальну бонусну систему. • Інвестиції у складські приміщення дозволяють 	<ul style="list-style-type: none"> • Перебої в постачанні через військові дії впливають на доступність товарів в торгових точках, а це може зменшити асортимент і знижувати конкурентну позицію. • Зниження купівельної спроможності населення обмежує можливості зростання продажів навіть через цифрові платформи, особливо в регіонах, що постраждали від бойових дій. • Втрата клієнтів через недостатню лояльність або переключення на конкурентів, що пропонують вигідніші умови для постійних покупців.

<p>5. Неповна адаптація асортименту до місцевих потреб.</p> <p>6. Високий рівень залежності від змін курсу валют.</p> <p>7. Необхідність адаптації поточної стратегії в Україні через суттєві відмінності ринку від європейських, зумовлені вищим рівнем нестабільності та непередбачуваності середовища.</p>	<p>покращити логістичні процеси.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Покращення фінансового планування та управління ризиками зменшує вплив коливань курсу валют на бізнес. 	<ul style="list-style-type: none"> • Коливання курсу валют підвищує вартість імпорту продукції, особливо за умов відсутності локальних складів, що ускладнює управління запасами. • Неможливість швидко реагувати на зміну споживчих вподобань може призвести до втрати конкурентної позиції на ринку через неактуальний асортимент.
---	---	--

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Додаток Д

Оцінки конкурентоспроможності товарів для дому на українському ринку

№	Параметр конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Оцінка для JYSK		Оцінка для Епіцентр К		Оцінка для Нова Лінія		Оцінка для Sinsay		Оцінка для Next	
			Абсолютна	Зважена	Абсолютна	Зважена	Абсолютна	Зважена	Абсолютна	Зважена	Абсолютна	Зважена
1	Сервіс	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
2	Канали розподілу	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
3	Логістика	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	2	0,3	3	0,45
4	Якість продукції	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8	2	0,4	3	0,6
5	Ціноутворення	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	5	0,75	5	0,75
6	Асортимент	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3	3	0,3	4	0,4
7	Впізнаваність бренду	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	2	0,3	4	0,6
8	Реклама та просування	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
	Інтегральна (сумарна) оцінка	1	-	4,25	-	4,05		3,5		2,95		3,65

Сегментування ринку та цільові сегменти для ТОВ «ЮСК Україна»

Критерій сегментування	Ознака сегментування	Характеристики сегментів			
Географічний	Регіон	м. Дніпро	Дніпропетровська область	Граничні області (Кіровоградська, Запорізька, Полтавська)	Інші області України
	Тип населеного пункту	Міста, де населення вище за 700 тис. осіб	Великі обласні центри вище за 350 тис. осіб	Невеликі й середні містечка понад 200 тис. осіб	Районні центри, населенні пункти 3-30 тис. осіб
Соціально-економічний	Рівень доходу, грн. на 1 члена сім'ї	Низький - до 10 000 грн.	Середній - від 10 001 до 25 000	Вище середнього – від 25 000 до 40 000 грн.	Високий – від 40 001 грн.
	Вид діяльності	Студенти та безробітні	Робочий клас	Офісні працівники	Самозайняті особи
	Стиль життя	Активний	Пасивний	Екологічно свідомий	Сімений
Демографічний	Вік	До 18 років	18-45 років	46-65 років	Більше 65 років
	Стать	Чоловіча		Жіноча	
Психографічний	Вимоги до товарів	Низькі та нижчі за середній	Середні	Високі	Елітні
	Модель поведінки	«кар'єрист»	«інтелігент»	«обиватель»	«незалежна»
		«гедоніст»	«наслідувач»		
Ступень готовності до сприйняття нового товару	Новатори	Відносні новатори	Помірковані	Консерватори	
Поведінковий	Шукані вигоди	Доступна ціна	Якість продукції	Естетичність	Екологічність
	Ступінь готовності до придбання	Не готовий	Зацікавлений	Бажає придбати	Має намір придбати

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Загрози з боку товарів-замінників

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники	Існують та мають високу частку ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок та їх частка є малою	Не існують
			1
Підсумковий бал	1		
1 бал	Низький рівень загрози від товарів-замінників		
2 бали	Середній рівень загрози від товарів-замінників		
3 бали	Високий рівень загрози від товарів-замінників		

Джерело: розроблено автором за результатами власних досліджень

Рівень внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку (більше 10 гравців)	Середній рівень насиченості ринку (3-10 гравців)	Високий рівень насиченості ринку (мала кількість гравців, 1-3)
	3		
Темп зростання ринку	Стагнація або скорочення обсягів ринку	Зростає, але уповільнюється	Високий
		2	
Рівень продуктової диференціації на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими характеристиками, але різняться за додатковими властивостями	Товари, що продають компанії, суттєво різняться між собою
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутня можливість підвищити ціни	Існує можливість збільшення цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищити ціни для покриття зростання витрат та збільшення прибутку
		2	
Підсумковий бал	9		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: розроблено автором за результатами власних досліджень

Загроза входу на ринок нових гравців

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі (економічна перевага, що виникає при збільшенні випуску продукції)	Відсутня	Існує лише у декількох гравців	Значна
		2	
Сильні торговельні марки (бренди) з високим рівнем знання та лояльності	Великі гравці відсутні	2-3 великим гравцям належить ринкова частка близько 50%	2- 3 великим гравцям належить ринкова частка більша, ніж 80%
		2	
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товарів на ринку, є можливість диференціації	Існують ринкові мікро-ніші, можливість диференціації помірної	Усі можливі ніші зайняті гравцями, можливість диференціації низька
		2	
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 2-3 місяці)	Середній (окупається за 6-12 місяці)	Високий (окупається за більше ніж 12 місяців)
			1
Доступ до каналів розподілу (дистрибуції)	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
		2	
Політика уряду	Немає обмежень	Державне регулювання в галузі незначне	Держава повністю регулює діяльність в галузі
		2	
Готовність гравців ринку знижувати ціни	Гравці не готові знижувати ціни	Великі гравці не готові знижувати ціни	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції гравці знижують ціни
			1
Темп зростання галузі	Високий, зростає	Уповільнюється	Стагнація або падіння
		2	
Підсумковий бал	14		
8 балів	Низький рівень загрози входу на ринок нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу на ринок нових гравців		
17-24 балів	Високий рівень загрози входу на ринок нових гравців		

Джерело: розроблено автором за результатами власних досліджень

Ринкова влада покупців

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Частка покупців, на яких припадає великий обсяг продажів	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	На незначну частку клієнтів припадає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
			1
Схильність до переключення на товари субститути	Товар компанії не є унікальним, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, які важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатись на товар з більш низькою ціною	Покупець буде переключатись лише при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживач не задоволений якістю товару, який присутній на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю товару
		2	
Підсумковий бал	7		
4 бали	Низький рівень загрози уходу клієнтів		
5-8 балів	Середній рівень загрози уходу клієнтів		
9-12 балів	Високий рівень загрози уходу клієнтів		

Джерело: розроблено автором за результатами власних досліджень

Загрози з боку постачальників

Параметр	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість за обсягами	Необмеженість за обсягами
		1
Витрати на переключення на інших постачальників	Високі витрати на переключення	Низькі витрати на переключення
	2	
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
Підсумковий бал	5	
4 бали	Низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	Середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	Високий рівень впливу постачальників	

Джерело: розроблено автором за результатами власних досліджень



JYSK HOME BONUS

МИ ВІРИМО: КОЖЕН ДІМ
ЗАСЛУГОВУЄ НА
КОМФОРТ, А КОЖНА
ПОКУПКА — НА ВИГОДУ

ЯК ЦЕ ПРАЦЮЄ?

1

Приєднуйтесь до нашої програми

Отримуйте цифрову картку з QR-кодом у додатку JYSK або зберігайте її в Apple Wallet/Google Wallet

Купуйте для дому з задоволенням

Покажіть QR-код на касі або застосуйте індивідуальний код під час онлайн-покупок

2



3

Отримуйте кешбек з кожної покупки

5–10% від суми автоматично повертається бонусами

4

Використовуйте бонуси, коли зручно

Списуйте кешбек протягом 1 року на наступні покупки

ЧОМУ ЦЕ ВИГІДНО?

- Ми повертаємо частину вартості покупок
- Уся вигода — просто у вашому смартфоні
- Кожна покупка має значення
- Чим частіше ви з нами — тим більше вигоди

Більше інформації на: WWW.JYSKBONUS.COM

Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та покращення маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК Україна»

1. Вважається доцільним посилювати адаптацію маркетингової стратегії до умов українського ринку шляхом врахування регіональних відмінностей попиту та купівельної спроможності споживачів.

2. Автором рекомендується розширити асортимент з акцентом на функціональність, енергоефективність та екологічність товарів відповідно до актуальних споживчих цінностей.

3. Вважається доцільним розглядати e-commerce як стратегічний драйвер зростання, особливо в умовах обмеженої роботи фізичних магазинів.

4. Необхідно розвивати омніканальну модель взаємодії зі споживачами, забезпечивши узгодженість комунікацій між офлайн-магазинами та онлайн-платформами.

5. Вважається доцільним розглянути можливість впровадження комплексної програми лояльності із інтегрованою системою персоналізації, яка буде орієнтована на утримання клієнта, збільшення повторних покупок та стимулювання продажів.

6. Варто активізувати інфлюенс та контент-маркетинг з метою формування емоційного зв'язку зі споживачами та підвищення впізнаваності бренду.

7. Необхідно впровадити систему постійного контролю реалізації маркетингової стратегії на основі ключових показників ефективності.

8. Автором рекомендується подальша оптимізація логістичних процесів, зокрема скорочення термінів доставки онлайн-замовлень, для покращення клієнтського досвіду та зменшення конкурентних втрат.

9. Рекомендується продовжувати інвестування в цифрові технології та штучний інтелект для оптимізації логістики, аналізу даних і прогнозування попиту.

10. Варто здійснювати стратегічно диференційоване управління товарним портфелем із концентрацією інвестицій у категорії меблів як ключовий драйвер

зростання, вибіркоким розвитком текстильних та садових товарів відповідно до їх ринкового потенціалу та збереженням позицій у сегменті декору через активну маркетингову підтримку.

11. Вважається доцільним розглянути проведення майстер-класів та тематичних подій у великих магазинах JYSK по містах України з метою підвищення залученості споживачів, формування емоційного зв'язку з брендом та стимулювання імпульсних і повторних покупок.

12. У діяльності ТОВ «ЮСК Україна» доцільно реалізовувати стратегію розвитку товару за матрицею І. Ансоффа у поєднанні зі стратегією диференціації та стратегією лідера ринку, що передбачає створення інноваційної, функціональної та екологічної товарної пропозиції, посилення сервісної складової та системне утримання ринкових позицій в умовах високої конкуренції.

Рекомендації підготувала:

студентка Університету імені Альфреда Нобеля

спеціальності 075 Маркетинг

Васильєва Єлизавета Олексіївна