

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Організація та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві»

здобувача Малюти Вадима Дмитровича _____

Науковий керівник: к.е.н., доц. Архипова Т.В.,
доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1 Поняття та види маркетингової діяльності підприємства	5
1.2 Методичні засади організації та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.....	12
1.3 Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської та маркетингової діяльності ПІДПРИЄМСТВА	30
2.2 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»	39
2.3 Оцінка організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ».....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»	64
3.1 Напрями удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ».....	64
3.2 Підходи до оптимізації управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ».....	75
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	81
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблеми у вітчизняній економіці, які виникли через війну, змушують вітчизняні компанії приділяти більше уваги маркетингової діяльності, створювати більш гнучкі бізнес-моделі, уважно відстежувати зміни у поведінці споживачів та шукати нові джерела конкурентних переваг. Однак, щоб маркетингова діяльність була ефективною, керівництво підприємства повинно приділяти достатньо уваги організації та управлінню маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Управління маркетингом спрямоване ефективне досягнення цілей компанії. З розвитком бізнесу маркетингова діяльність стає дедалі складнішою розгалуженою системою з великою кількістю функцій і процесів. Тому, актуальним є дослідження методів, принципів та інструментів управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, а також визначення особливостей організації маркетингової діяльності в Україні.

Різні аспекти маркетингової діяльності в умовах бізнесу розглянуто в наукових працях Котлера Ф., Келлера К., Портера М., Абрамович І.А., Багорка М. О., Бойчук І. В., Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Красовської О. Ю., Олійник А. С., Пронько Л. М., Пронько Л. М., Тюха І. В., Шульга Л.В. та багатьох інших.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Для досягнення мети будуть виконані такі завдання:

- визначені поняття та види маркетингової діяльності підприємства;
- розглянуті методичні засади організації та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;
- дослідженні теоретичні засади оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- складена організаційно-економічна характеристика господарської та маркетингової діяльності;

- проведений аналіз маркетингового середовища ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»;
- здійснена оцінка організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»;
- розроблені напрями удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»;
- запропоновані підходи до оптимізації управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»;
- виконане економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес організації та управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ».

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів підвищення ефективності організації та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Методи дослідження: в теоретичному розділі роботи було використано методи порівняння, узагальнення, описовий метод для формування теоретично-понятійного апарату за темою дослідження; а аналітичній частині роботи було використано методи коефіцієнтного аналізу, табличний та графічний методи для оцінювання організації та управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»; в рекомендаційній частині роботи було використано метод прогнозування.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в формуванні алгоритму оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства за комплексним підходом. **Практична значущість отриманих результатів** полягає розробці рекомендацій щодо удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ».

Інформаційною базою дослідження є підручники, наукові статті, публікації в наукових журналах, інтернет-джерела, дані Держстатистики України, офіційний сайт та фінансова звітність ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» за 5 років.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та види маркетингової діяльності підприємства

У сучасних умовах маркетингова діяльність по праву є суттєвою ланкою в успіху будь-якого сучасного бізнесу. Якщо підприємство орієнтоване розширення частки ринку України і збільшення своїх фінансових результатів, йому не обійтися без маркетингової діяльності.

Термін «маркетингова діяльність» виник в економічній літературі наприкінці 19-го і на початку 20-го століття і означав активність підприємства на ринку. У той час маркетингова діяльність була пов'язана з реалізацією продукції, ринок якої був недостатньо насиченим, і вся маркетингова діяльність підприємств була обмежена діяльністю щодо поширення товарів та послуг [31, с.101].

Поява маркетингу як певної системи управління, методу вирішення промислових та ринкових проблем – це не що інше, як реакція суб'єкта господарювання на такі процеси, як ускладнення проблеми виробництва та продажу товарів у зв'язку зі швидким розширенням їх діапазону, швидке оновлення, безпрецедентне зростання виробничих можливостей, часті зміни у характері та структурі попиту на ринку, їх циклічні коливання і посилення конкуренції на ринку.

Маркетингова діяльність компанії спрямовано визначення конкретних поточних і, насамперед, довгострокових (стратегічних) цілей, шляхів їх досягнення та реальних джерел економічних ресурсів, заснованих на потребах ринку. Для визначення доступності та якості продуктів, їх пріоритетів, оптимальної структури виробництва та бажаного прибутку. Іншими словами, виробнику пропонується виробляти такі продукти, які знайдуть продаж і які принесе прибуток. З цією метою мають бути розглянуті суспільні та індивідуальні потреби, вимоги ринку як необхідна умова та передумова для виробництва. Тому розуміння те, що

виробництво починається ні з обміну, і з споживання, дедалі більше поглиблюється. Ця концепція знайшла своє втілення у маркетингу [9].

Розглянемо визначення маркетингової діяльності, які пропонують вітчизняні науковці (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення сутності «маркетингової діяльності»

Автор	Сутність поняття
Бубенець І., Чатченко О.	«маркетингова діяльність підприємства передбачає використання різноманітних підходів щодо розвитку діяльності суб'єкта господарювання, які базуються на принципах, функціях, елементах та методах маркетингу, що орієнтуються на потреби споживачів» [10, с.324]
Драмарецька К.П.	«одна із важливих сфер підприємницької діяльності в цілому, оскільки формує стабільне, конкурентоспроможне, орієнтоване на стратегічний розвиток функціонування сільськогосподарських підприємств в кризових умовах господарювання і високої конкуренції» [14, с.47]
Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Фісуненко Н. О.	«система управління збутовою діяльністю, ринковим попитом і купівельними перевагами, як система вироблення господарських стратегій і т. д.» [27, с.394]
Рзаєв Г.І.	«діяльність з визначення асортименту і якості продукції, пріоритетів компанії, оптимальної структури виробництва і бажаного прибутку враховуючи запити ринку, встановлювати поточні і, головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності» [39, с.196]
Тарасюк А.В.	«передбачає здійснення процесів обґрунтування і розробки маркетингової стратегії» [43, с.104]
Тюха І.В.	«Маркетинг є процесом прийняття управлінських рішень на основі аналізу факторів зовнішнього ринкового середовища, для чого застосовуються маркетингові дослідження» [47]
Чміль, Г., Верзілова, Г.	«складова креативної управлінської діяльності, який сприяє розширенню ринків збуту товарів та послуг безпосередньо через комплексну оцінку потреб споживачів та подальшому проведенню практичних маркетингових заходів для задоволення виявлених потреб та вподобань» [51, с.179]

З табл.1.1 бачимо, що існують різні підходи до визначення маркетингової діяльності. Так, під нею науковці розуміють сферу підприємницької діяльності, діяльність з визначення асортименту і якості продукції, процес прийняття управлінських рішень, систему управління збутовою діяльністю, складову

управлінської діяльності підприємства. На нашу думку, маркетингова діяльність – це управлінська діяльність, яка спрямована на розвиток ринку та товарів, послуг та робочого ресурсу підприємства шляхом оцінки споживчих переваг, а також реалізацію заходів спрямованих на задоволення потреб споживачів.

Маркетингова діяльність є комплексом заходів управлінського та організаційного виду, спрямована на збутову політику продукції підприємства. Завдання маркетингової діяльності полягає у розширенні, розвитку ринку послуг та товарів, за допомогою задоволення потреб споживача [46]. Ця діяльність сприяє виробництву та розподілу товарів та послуг. Маркетингова діяльність сьогодні – це окремий вид підприємницької діяльності, який формує всю концепцію виробничої сфери та покликана вирішувати такі завдання бізнесу (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Завдання маркетингу в підприємницькій діяльності

Джерело: складено автором на основі [14;26;39]

Реалізація поставлених організацією цілей можлива тільки при дотриманні деяких принципів:

- виробничий план повинен бути заснований на знанні потреб підприємства, ринкових умов і можливостей;
- ефективний продаж товарів на цільовому ринку та за графіком;
- адаптивність до мінливих потреб, формування потреб та їх вплив;
- для довгострокового використання з урахуванням науково-технічного прогресу компанії тощо [11].

Функції маркетингу охоплюють широкий спектр дій, пов'язаних з аналізом ринку, оновленням продуктового асортименту, розробкою каналів збуту, проведенням рекламних заходів та сприянням продажам, нарівні з управлінням та моніторингом. Важливо підкреслити значущість кожної з цих функцій, враховуючи, що вони взаємопов'язані і необхідні для втілення основних принципів маркетингу. Тому виділяють чотири ключові групи маркетингових функцій (рис.1.2).

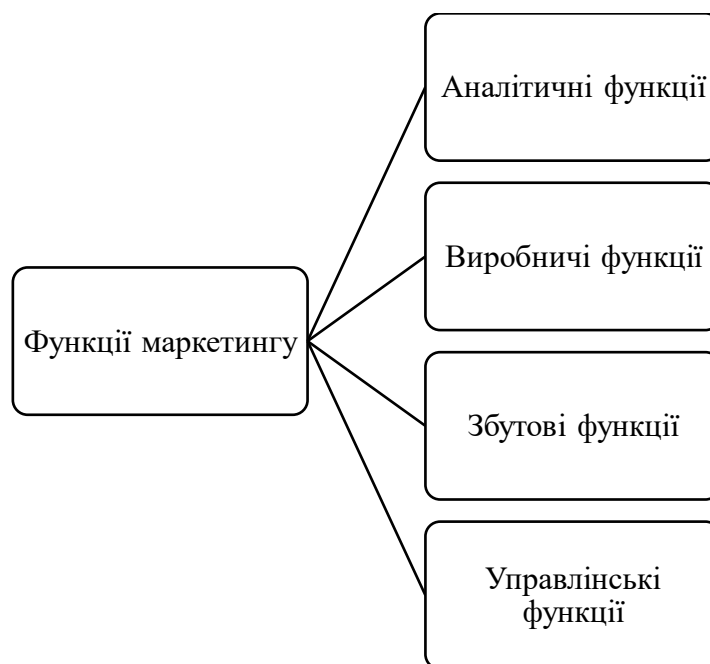


Рисунок 1.2 – Функції маркетингу

Джерело: [14, с.56]

Аналітична функція маркетингової діяльності полягає у вивченні географічного розташування, обсягу, характеристик, кількості конкуруючих структур, попиту та пропозиції товарів [2]. Серед споживачів, які виявили зацікавленість продукцією, необхідно визначити групу, в межах якої їхні запити схожі.

Після ретельного аналізу ринку продукції формується необхідний асортимент, і навіть може виявитися товар, подібний до того, який пропонується підприємством. Водночас обов'язково проводиться оцінка конкурентного середовища, попиту та пропозиції на товари конкурентів, їхньої стратегії збуту, а також прогнозування розвитку конкуренції. Таким чином, визначається позиція підприємства на конкурентному ринку [5].

Виробничі функції спрямовані на забезпечення відповідності якості продукції, яку виготовляє організація, вимогам споживачів. В цьому контексті також важливо враховувати наявні виробничі ресурси, фінансову стійкість та наявність кваліфікованого персоналу. Крім того, маркетинг візьме на себе завдання розробити нові види товарів, оцінити рівень ефективності та провести оцінку вартості поточних витрат.

В рамках збутових функцій маркетингу необхідно враховувати процес транспортування та фізичного переміщення товару від виробника до споживача, а також переміщення засобів виробництва до організації [22]. Товарна політика включає в себе процес організації асортименту продукції з урахуванням стандартів, прийнятих на ринку, а також з мінімізацією витрат. Вивчення товарної політики передбачає глибокий аналіз ринку і врахування всіх можливостей, що впливають з результатів аналітичних функцій маркетингу [5].

Управлінські функції маркетингової діяльності включають, перш за все, планування економічної діяльності компанії, а також управління виробництвом. Загальна стратегія підприємства та конкретні операційні завдання формуються в рамках управлінських функцій маркетингу.

Система маркетингу реалізує та виконує сукупність заходів, спрямованих на виявлення та раціональне використання факторів зовнішнього та внутрішнього

середовища, а також ринкових можливостей компанії, що забезпечують їй завоювання ринкової частки та залучення споживачів.

Отже, маркетинг, у сенсі цього терміну, можна визначити як особливий вид соціально-економічної діяльності, з якої вирішення проблем споживачів (клієнтів) забезпечується шляхом ефективного задоволення їх запитів, що веде до успіху організації та приносить користь суспільству. Пройшовши складний еволюційний шлях розвитку, маркетинг увійшов до багатьох сфер людської діяльності і набув справді глобалізаційного характеру [22].

Сьогодні можна виділити безліч видів маркетингу: маркетинг споживчих товарів, маркетинг об'єктів капітального будівництва, маркетинг послуг (побутових, страхових, туристських та ін.). Таким чином, маркетинг може бути визначений і у вузькому значенні, стосовно тієї чи іншої сфери [10].

Існує чотири види маркетингової діяльності:

1. Продуктовий маркетинг чи product marketing. Його особливість полягає в тому, що він спирається на аналітичний прогноз та різні технології. Організації починають випускати товар, розраховуючи на збільшення попиту та зацікавленість ним, просуваючи та супроводжуючи його на всьому життєвому циклі.

2. Виробничий маркетинг. Найчастіше діяльність підприємства спрямовано просування необхідні виробництва, різного сировини тощо. Велика увага приділяється витратам і методам їх мінімізації.

3. Маркетинг споживчого попиту. Даний вид маркетингу націлений на реалізацію товару та задоволення потреб споживача. Враховуються відмінності потреб різних груп та зміна переваг у виборі товару чи послуг. Проблематичним у цьому напрямі маркетингу вважається мала увага, яке приділяється питанням задоволення потреб споживача. Організація, що обрала саме цей спосіб найменше схильна до затоварювання, зниження виручки та незадовільного попиту. Але й вкладень у розробку та реалізацію маркетингової стратегії слід зробити чимало, що дозволити собі може кожне підприємство [28].

4. Збутовий маркетинг. В основі збутового маркетингу лежить швидкість оновлення асортименту та прискорення товарообігу. Аналіз платоспроможного попиту дозволяє отримувати максимальну виручку в короткостроковий період.

Маркетингова діяльність починається з аналітичного дослідження, після чого розробляється стратегічне планування, програма зі створення та виведення нового товару на ринок, починаються формуватися канали просування товару від виробника до споживача, після чого рекламна компанія починає здійснювати свої дії щодо просування товару та заключним етапом є оцінка ефективності маркетингових заходів [20].

Використання основних прийомів маркетингу дозволяє організації здійснювати правильний вибір стратегії і тактики своєї поведінки в умовах економічної кризи, що продовжується, дестабілізації зовнішнього середовища і посилення конкуренції. В результаті компанії мають можливість не лише стабілізувати свою діяльність, а й суттєво підвищити її ефективність. Проте сьогодні далеко не всі представники бізнес-середовища повною мірою використовують переваги сучасного маркетингу [4].

Отже, маркетинговою діяльністю підприємства є ефективне управління виробництвом та реалізацією продукції та послуг, орієнтоване задоволення споживчого попиту та досягнення високого рівня прибутковості. При цьому маркетингова діяльність не фокусується на окремих товарах чи послугах, її мета – розробка послідовності дій, що призведе до зростання підприємства та підвищення лояльності споживачів. Маркетингова діяльність починається з аналітичного дослідження, після чого розробляється стратегічне планування, програма зі створення та виведення нового товару на ринок, починаються формуватися канали просування товару від виробника до споживача, після чого рекламна компанія починає здійснювати свої дії щодо просування товару та заключним етапом є оцінка ефективності маркетингових заходів.

1.2 Методичні засади організації та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Процес управління маркетингом одна із найважливіших елементів успішного функціонування підприємства. Адже від грамотного управління та виконання всіх вимог у цій галузі залежить взаємодія організації з усіма суб'єктами ринку, що впливають на її розвиток [9].

Управління маркетингом - аналіз, планування, втілення у життя і контроль над проведенням заходів, розрахованих встановлення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями задля досягнення цілей компанії.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства включає ряд послідовних етапів (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Етапи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: складено на основі [5;21;39;40]

Перший етап передбачає аналіз внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх можливостей на ринку. Часто проведені дослідження стосовно

внутрішнього та ринкового потенціалу виступають як вихідний пункт для вдосконалення та розвитку підприємства. Зазвичай, ці можливості визначаються під час аналізу маркетингового середовища компанії.

Далі, на другому етапі відбувається сегментування ринку, на якому функціонує підприємство. В процесі ринкової сегментації відбувається виділення групи потенційних споживачів, які мають інтерес до певних видів товарів та володіють певними кількісними та якісними характеристиками. Сегментація цільового ринку може бути здійснена як на підставі особливостей виділених клієнтських груп, так і в залежності від рівня їхньої лояльності до конкретної торгової марки або інтенсивності споживання продуктів [9].

На підставі проведеного ринкового сегментування визначається цільовий ринок, який складається з тих ринкових сегментів, які найбільше сприятимуть приносити компанії найвищий прибуток, незалежно від того, чи це вже в даний момент, чи в майбутньому. Після визначення цільового ринку важливим етапом є позиціонування товару. Це означає створення конкретного сприйняття продукту покупцями у порівнянні з аналогічними продуктами конкурентних компаній. Позиціонування може ґрунтуватися на різних аспектах, таких як вигоди для споживачів, імідж компанії, співвідношення ціни та якості тощо [9].

Третій етап управління маркетинговою діяльністю пов'язаний із розробкою маркетингової стратегії, яка є ключовим інструментом для довгострокового управління підприємством. Маркетингова стратегія повинна бути простою та зрозумілою. Ретельне її розроблення допомагає зменшити загальний рівень невизначеності в діяльності підприємства та забезпечує його збалансований та систематичний розвиток, вибір насамперед пріоритетних напрямків росту, фокусування ресурсів на цільових ринкових сегментах та взаємодію керівництва та персоналу [29].

Четвертий крок у керуванні маркетинговою діяльністю підприємства пов'язаний з потребою розробити та втілити комплекс маркетингових заходів. Відповідно до традиційного підходу, цей комплекс (відомий як «маркетингові 4Р») включає чотири ключові складові: продукт, ціна, розподіл і просування. Ці складові

реалізуються через продуктову, збутову, цінову та комунікаційну політику підприємства. Кожна з цих політик включає набір конкретних маркетингових ініціатив, реалізація яких може впливати на цільовий ринок, привертати нових клієнтів та утримувати наявних покупців.

Останнім етапом є організаційне забезпечення процесу виконання маркетингових заходів та здійснення постійного та стратегічного контролю над маркетинговою діяльністю [39].

У сучасному світі кожна компанія повинна бути готова до переорієнтації виробництва з одного товару на інший. Маркетологи повинні вести постійний аналіз ринку, виявляти які товари відходять у минуле, а які набирають популярність і необхідні в даний покупцю, тому що все це допоможе тій чи іншій організації виявити нові ринки для реалізації свого потенціалу.

Виявлення нових ринків, можливо використовуючи низку методів:

- глибше проникнення ринку означає, що виробник працює із тим самим товаром і вже існуючими постійними покупцями, але за цього активно прагне привернути увагу до свого продукту споживачів аналогічних товарів-конкурентів.
- розширення кордонів ринку передбачає пошук виробником нових ринків для свого товару.
- розробка товару використовується при прагненні виробника залишатися на існуючих ринках, але змінити характеристики товару.
- диверсифікація виробництва означає перехід компанії на принципово нові ринки та виробництво нових товарів, що кардинально відрізняються від старих [5;39].

Але, незважаючи на позитивні сторони аналізу нових ринків з можливістю розвитку та просування товару на них, необхідно пам'ятати, що нові можливості завжди повинні підходити тій чи іншій фірмі, тобто збігатися з наявними цілями та ресурсами компанії.

Кожна компанія усвідомлює, що вироблений нею товар неспроможна подобатися всім покупцям. У зв'язку з чим, фірми, використовуючи дані аналізу

ринку, виділяють цікаву групу людей, які потребують тих чи інших товарів, котрим дані організації та будуть постачальниками продукції. Саме на них виробник впливатиме різними способами для підвищення попиту на свій товар, тим самим забезпечуючи собі стабільність та конкурентоспроможність [10].

Процес розбивки споживачів на групи на основі відмінностей у потребах, характеристиках та поведінці називається сегментуванням ринку. Кожен виробник самостійно визначає, за якими критеріями виділяються ті чи інші групи покупців [24]. Розглянемо основні засади сегментування споживчих ринків:

1. Сегментування за географічною ознакою. Цей принцип передбачає розподіл ринку деякі географічні одиниці: держави, міста, округу тощо.

2. Сегментування за демографічною ознакою. У основі даного поділу ринку лежить стать, вік, рівень доходу, освіти, рід занять, національність тощо. Є найпопулярнішим способом сегментування, адже основні потреби та переваги безпосередньо залежать від його демографічних характеристик людини.

3. Сегментування за психологічною ознакою. У разі розподіл споживчих ринків ґрунтується на приналежності до тому чи іншому громадському класу, способу життя і тип особистості.

4. Сегментування за поведінковою ознакою. Поділ проводиться виходячи з інформації про те, що спонукає людину здійснювати покупку, яку користь вона хоче витягти з придбаного товару і який статус покупець посідає по відношенню до компанії (не користується товаром, колишній споживач, потенційні покупці тощо) [10].

Після проведення маркетингових досліджень та сегментування ринку за певною ознакою, необхідно виділити які з них є найвигіднішими, скільки сегментів буде охоплено. Саме тому, існують три варіанти побудови маркетингової стратегії щодо охоплення ринку:

1. Недиференційований маркетинг. У цій ситуації компанії нехтують відмінностей між різними сегментами та пропонують товари всьому ринку. Вибираючи цю стратегію маркетингу, організації прагнуть знайти розбіжності у перевагах, а навпаки з'ясувати, які товари об'єднують якнайбільше покупців.

Недиференційований маркетинг одна із економічних, оскільки цьому виду маркетингу властиво мінімальні витрати на рекламу, аналіз ринкових можливостей і сегментування споживчих ринків [22].

2. Диференційований маркетинг. Використовуючи даний варіант маркетингу, компанії спираються на кілька сегментів ринку, для яких розробляється певна пропозиція, що сприяє глибшому проникненню на вибрані сегменти ринку. Все це дозволяє сформувати необхідну думку про товар, що дозволить товару бути пізнаваним у покупців відповідної групи споживачів [3].

3. Концентрований маркетинг. Компанії з обмеженими ресурсами вибирають даний вид маркетингу, оскільки він передбачає орієнтацію великий частці однієї чи кількох сегментів, ніж малої частці великого ринку [24].

Після успішного входу ринку та обраного його сегмента компаніям необхідно грамотно надати товар покупцю, продемонструвати відмінності свого товару від аналогічного товару-конкурента.

Організація маркетингової діяльності включає до свого складу такі заходи (рис.1.4).

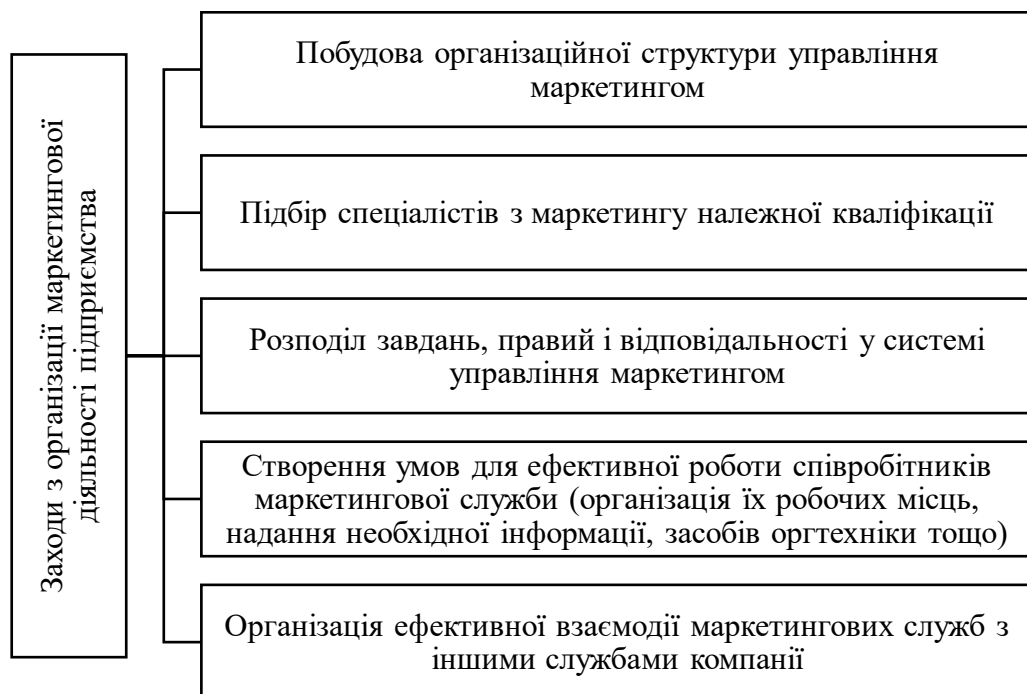


Рисунок 1.4 – Заходи з організації маркетингової діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [9]

Процес управління маркетингом залежить від організації структури функціонування даних служб. Адже від того, як будуть розташовані маркетингові відділи і як вони між собою взаємодіятимуть, залежить ефективність і чіткість виконання поставлених завдань, а значить і швидкість задоволення потреб покупців та виробників [38]. Отже, організація структур маркетингу має відповідати наступним вимогам: мобільність, простота організації, відповідність організації специфіці асортименту. Саме тому основними видами організаційної структури служби маркетингу є:

1. Функціональна. Основою поділу маркетингової служби є безліч виконуваних функцій, які грамотно розділені між відповідними відділами (рис.1.5). Особливістю структури є простота управління, але при цьому зі зростанням товарного асортименту та ринків дана схема діяльності втрачає свою ефективність, оскільки стає складно планувати і розробляти план функціонування маркетингових відділів даного виду для кожного ринку окремо.



Рисунок 1.5 – Приклад організаційної структури департаменту маркетингу функціонального типу

Джерело: складено на основі [13;37]

2. Географічна. Основою для поділу повноважень у разі служить продаж товару по всій території країни (рис.1.6). Особливістю даної форми організації маркетингових служб – це наявність фахівців, які здійснюють свою діяльність безпосередньо на місцях. Саме це допомагає знати, які механізми на попит ефективні у тому чи іншому регіоні.

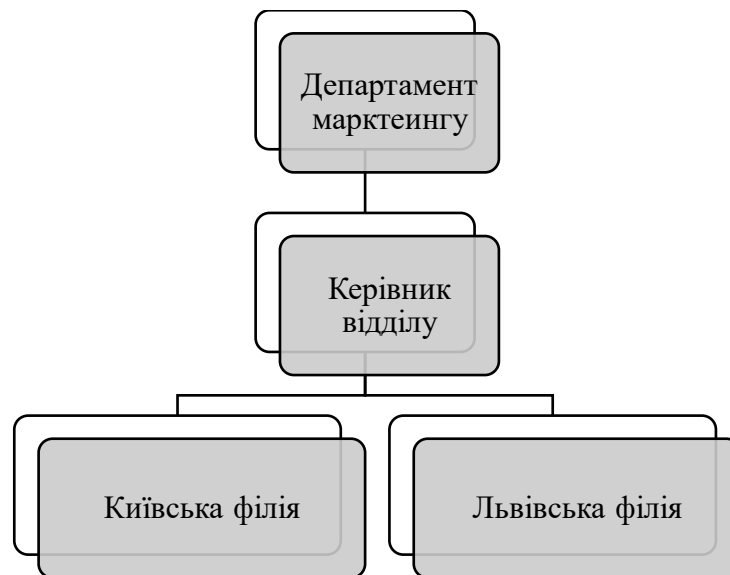


Рисунок 1.6 – Приклад організаційної структури департаменту маркетингу географічного типу

Джерело: складено на основі [13;37]

3. Ринковий метод організації маркетингової діяльності притаманний компаніям, які представляють свій товар великої кількості ринків (рис.1.7). Особливістю цієї форми організації маркетингових служб є закріплення спеціалізованих ринків товарів за певним відділом, що допомагає повністю задовольняти потреби покупців на тому чи іншому ринку [10].

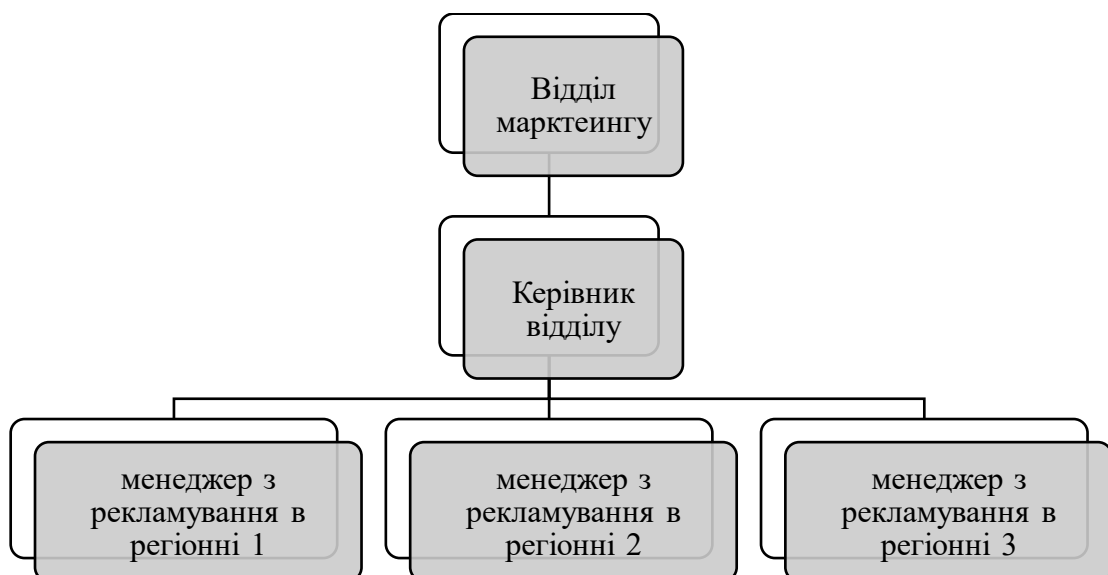


Рисунок 1.7 – Приклад організаційної структури департаменту маркетингу ринкового типу

Джерело: складено на основі [13;37]

4. Товарна. Властива компаніям з великим асортиментом товарів, що є умовою формування даної структури маркетингової діяльності, де кожна група товарів закріплена за певним відділом (рис.1.8). Особливістю товарної структури є наявність відділів фахівців з певних груп товарів, які вільні у прийнятті управлінських рішень, мають повну інформацію про характеристики товару, що дозволяє керівникам товару координувати весь процес маркетингу даного продукту [6].

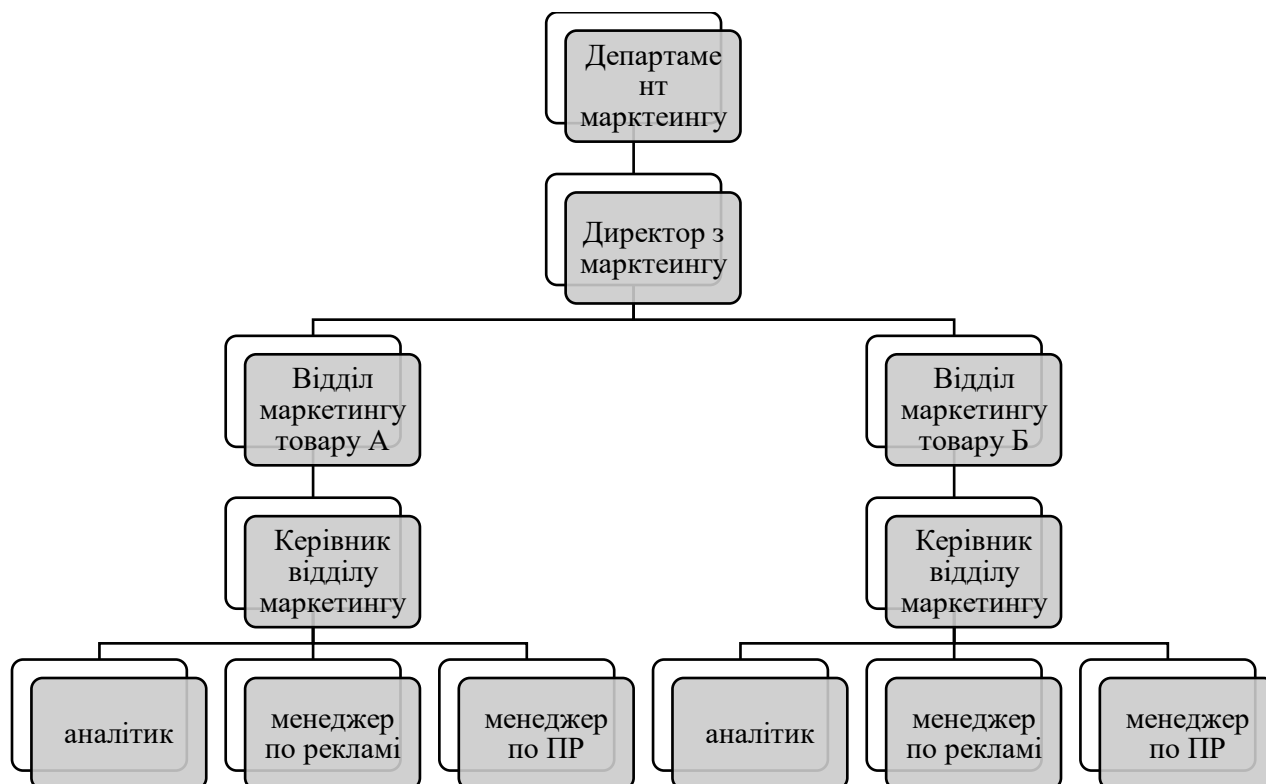


Рисунок 1.8 – Приклад організаційної структури департаменту маркетингу географічного типу

Джерело: складено на основі [13;37]

5. Матричний метод організації відділу маркетингу використовується компаніями, орієнтованими на швидке впровадження нових технологій із можливістю ефективнішого використання висококваліфікованої робочої сили (рис.1.9). Такий поділ співробітників ґрунтується на вертикальних та горизонтальних зв'язках, тобто застосовується якась система подвійного керівництва. Керівники проектів (горизонтальні зв'язки) відповідають за планування того чи іншого проекту, хід його роботи, здійснюють контроль.

Керівники функціональних підрозділів забезпечують необхідні умови праці для учасників проекту, які перебувають у їх підпорядкуванні, а також несуть відповідальність безпосередньо за виконання робіт та контролюють хід роботи. Основним недоліком матричної структури управління маркетингом є її складність, в результаті якої підривається принцип єдиначальності, що веде до конфліктів, постійної боротьби за владу між функціональними та проектними керівниками та безпосередньо відбивається на ефективності діяльності компанії [3].

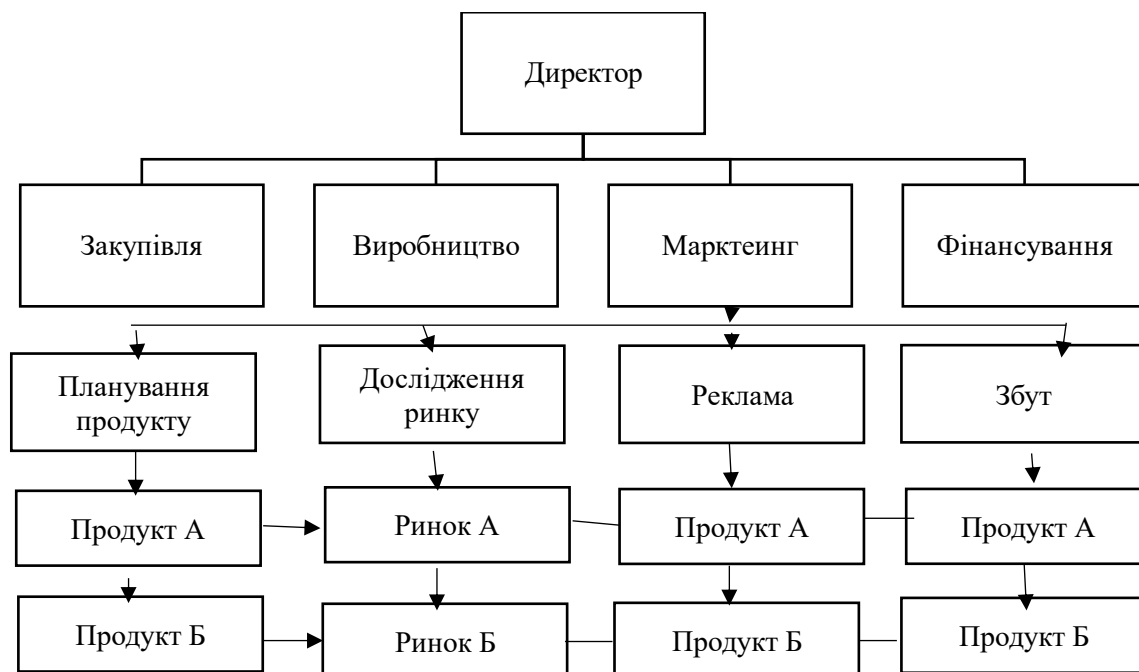


Рисунок 1.9 – Приклад організаційної структури департаменту маркетингу функціонального типу

Джерело: складено на основі [13;37]

6. Дивізійна. Даний спосіб організації маркетингових служб притаманний найбільш розвиненим компаніям із великим асортиментом товарів, кількістю покупців тощо. Саме тому зручності управління маркетингом у цій компанії, відбувається розподіл співробітників на блоки, які мають повної автономією. Керівники даних відділів несуть повну відповідальність за всі рішення, прийняті з того чи іншого питання. Все це дозволяє забезпечити більш тісний зв'язок виробника та споживачів, швидко та своєчасно реагувати на зміни у потребах покупців, що у свою чергу допомагає компанії залучати нових клієнтів, залишатися рентабельною та конкурентоспроможною [28].

Узагальнимо переваги та недоліки різних типів організаційної структури відділу маркетингу на підприємстві в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки різних типів організаційної структури відділу маркетингу на підприємстві

Тип структури	Переваги	Недоліки
Функціональна	- Спрощена управлінська структура - Оптимізація роботи спеціалістів - Єдність фахового досвіду та знань	- Обмежена комунікація між відділами - Повільне прийняття рішень - Відсутність цілеспрямованості
Географічна	- Адаптація до місцевих ринків - Зближення з місцевими клієнтами - Врахування особливостей регіонів	- Потребує значних витрат на координацію - Дублювання функцій та процесів - Менша ефективність управління
Ринкова	- Спрямованість на потреби ринку - Гнучкість в адаптації до змін ринку - Висока реактивність до змін вимог ринку	- Велика конкуренція між відділами - Низька координація дій - Важко впровадити в компанії
Товарна	- Єдність стратегії продукту - Спеціалізація збутових зусиль - Ефективне управління життєвим циклом продукту	- Відсутність зв'язку між продуктами - Обмежена адаптивність до змін ринку - Втрата цілісності організації
Матрична	- Комбінує функціональні та товарні підходи - Гнучкість у реагуванні на ринкові виклики - Оптимальне використання ресурсів	- Складність управління - Можливі конфлікти інтересів - Складність управління змінами
Дивізійна	- Єдність управління окремими підрозділами - Висока адаптивність до ринкових змін - Особиста відповідальність за результат	- Великі витрати на утримання - Можливість дублювання зусиль - Складність координації дій

Джерело: складено на основі [13;37]

Основні функції відділу маркетингу полягають у наступному:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, в яких функціонує підприємство;
- аналіз споживачів, ринків та конкурентів;
- вивчення продукції та формування концепції нових продуктів;

- планування виробничих процесів, переміщення товарів, продукції та послуг;
- формування попиту продукцію, стимулювання збуту;
- формування та реалізація цінової політики підприємства;
- розробка та реалізація маркетингової програми;
- інформаційна підтримка маркетингової діяльності [10].

Таким чином, можна побачити, що форми організації маркетингової діяльності мають безліч відмінностей та вибір тієї чи іншої структури управління маркетингу дійсно залежить від безлічі факторів: величина компанії, кількість виконуваних функцій, кількість різноманітної продукції тощо. Так, функціональної структурі управління властиво поділ праці за функціями, що виконується, що буде ефективним і простим способом управління для невеликих компаній. Компанії з великим асортиментом товарів і які прагнуть постійного впровадження нових технологій повинні чітко знати, як задовольнити велику кількість потреб, що виникають, на різних ринках, отже, організовують свою діяльність за принципами географічної, ринкової, товарної, матричної та дивізійної системи управління [27;29].

Маркетингова діяльність у сучасних ринкових умов здійснюється під впливом різних чинників, які можуть проводити загальну її ефективність. Тому загалом підприємств характерна нормальна ефективність маркетингової діяльності. Однак підприємство має прагнути постійного розвитку, тобто бути націленим на значну ефективність, мінімізувавши вплив ринкових факторів до підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності шляхом здійснення таких заходів, як: координація зусиль на ключових сегментах ринку шляхом оптимізації та інтеграції всіх елементів комплексу маркетингу, концентрація та фокусування на основних потребах та бажаннях споживачів, постійна комунікація з цільовою аудиторією, удосконалення організаційної структури управління маркетингом на підприємстві шляхом підвищення кваліфікації та навчання працівників; використання прогресивних інструментів реклами та просування товару; проведення систематичного контролю над досягненням результатів. Такі заходи

дозволять вплинути на рівень ефективності як маркетингової діяльності, а й інших складових виробничо-господарської діяльності підприємства.

1.3 Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства

Оцінка ефективності маркетингу діяльності підприємств - складне завдання, вплив діяльності відділу маркетингу який завжди піддається виміру, а створена вартість немає однозначного результату. Незважаючи на те, що фахівці з маркетингу приділили достатньо уваги проблемам ефективності, результативності маркетингових послуг, досі немає чітко структурованої моделі, методів та системи показників, що дозволяють оцінювати маркетингову діяльність.

Суб'єктами оцінки стану маркетингової діяльності виступають: керівник підприємства, спеціалісти з маркетингу, стейкхолдери; об'єктом оцінки – маркетингова діяльність підприємства за певний час [24].

Нині немає єдиного підходу до методів оцінки ефективності маркетингової діяльності. При вивченні підходів було виділено найбільш поширені та зручні у використанні:

- оцінка показників маркетингової активності за функціями маркетингу (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) та узагальнюючі показники (прибутковості, активності стратегії);
- оцінка ефективності маркетингової діяльності як ефективності витрат на маркетинг. За допомогою економіко-статистичних методів досліджується залежність між витратами на маркетинг та результатом – обсягом продажів або прибутком [25].

Стратегічна оцінка ефективності маркетингової діяльності торкається наступних аспектів:

- маркетингові плани;
- ефективність організації маркетингу;
- ефективність маркетингової інформаційної системи;

- рівень відповідності продукції запитам ринку;
- ефективність розробки та виведення на ринок нових товарів;
- адаптивність системи управління маркетингом до змін довкілля;
- конкурентні переваги продукції;
- ринкову орієнтацію керівництва організації; кадровий потенціал.

У свою чергу тактична оцінка ефективності маркетингової діяльності торкається наступних аспектів:

- маркетингові плани;
- розумність та ефективність витрат на маркетинг;
- правильність припущень щодо довкілля маркетингу;
- прибутковість різних товарів, територій, груп споживачів, каналів розподілу, діяльності різних ринках;
- ефективність керування виробничими запасами;
- ефективність маркетингових комунікацій;
- ефективність функціонування окремих каналів збуту;
- ефективність цінової політики; ефективність сервісних послуг [5].

Однією із проблем у процесі оцінки ефективності маркетингу промислової організації може стати вибір критеріїв оцінки результатів діяльності. Існують три основні критерії, що використовуються для оцінки результатів на рівні товару та промислової організації, маркетингового підрозділу: прибуток, обсяг продажів, частка ринку. Однак ці критерії мають недоліки, властиві традиційним фінансовим показникам: працівники підприємства часто не мають своєчасної інформації про те, наскільки ефективна їхня діяльність, а коли отримують її, то вже пізно щось змінити. Крім цього, показники не дають чіткого уявлення про те, як досягти бажаних результатів. Показники прибутку, обсягу продажу та частки ринку не завжди узгоджуються, і організація може свідомо віддати перевагу одному з них [9].

У свою чергу Р. Каплан та Н. Нортон пропонують до комплексу ключових показників оцінки маркетингу включити додатково критерії збереження та

розширення клієнтської бази, а також задоволення запитів з позицій характеристик товару (послуги) (функціональність, якість та ціна), взаємовідносин з клієнтами (якість обслуговування та особисті відносини), іміджу та репутації промислової організації [24].

Рівень ефективності маркетингової діяльності недоцільно оцінювати одним показником, який відображає лише один із напрямків комплексу маркетингу, адже вміння правильно поєднувати елементи маркетингу є основою успіху у вирішенні маркетингових проблем. Часткові показники дозволяють оцінити позитивний чи негативний напрям змін стану кожного з елементів комплексу маркетингу. Однак для системного та комплексного оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства необхідно провести інтеграцію всіх приватних показників кожного з елементів, що дозволяє врахувати вплив усіх заходів та інструментів у сфері маркетингу на досягнення поставленої мети [43].

Методика комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства передбачає виконання етапів, представлених на рис.1.5.



Рисунок 1.5 – Алгоритм оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [23;32;43]

Для оцінки фінансової результативності маркетингової діяльності пропонується пакет показників (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Показники, що характеризують фінансові результати маркетингової діяльності

Коефіцієнт	Формула
Коефіцієнт експортної орієнтації (К е.о)	$Ке. о. = \frac{Q_{\text{експ}}}{Q_{\text{пр}}}$ де Qексп - обсяг експорту, гр. од.; Qпр - обсяг продажів, гр. од.
Коефіцієнт ефективності маркетингу (Кеф.м)	$Кеф. м. = \frac{\text{Темп зростання } Вм}{\text{Темп зростання } П}$ де Вм - Витрати на маркетинг, гр. од.; Пр – прибуток від продукції, гр. од.
Коефіцієнт витрат за маркетинг (К в.м)	$Кв. м. = \frac{\text{Темп зростання } Вм}{\text{Темп зростання } С}$ де Вм - Витрати на маркетинг, гр. од.; С - собівартість реалізованої продукції, гр. од.
Коефіцієнт віддачі маркетингових витрат (К з.м)	$Кз. м. = \frac{\text{Темп зростання } ФЗПм}{\text{Темп зростання } П}$ де ФЗПм - фонд заробітної плати маркетологів підприємства протягом року, гр. од.; П – прибуток від продукції, гр. од.

Джерело: складено на основі [43]

Формула розрахунку коефіцієнта фінансової результативності маркетингу (Кф.м) представлена таким чином:

$$Кф. м. = \sqrt{Ке. о. * Кеф. м. * Кв.м * Кз.м.} \quad (1.1)$$

де Ке.о – коефіцієнт експортної орієнтації;

Кеф.м - коефіцієнт ефективності маркетингу;

Кз.м – коефіцієнт витрат за маркетинг;

К.м - коефіцієнт віддачі маркетингових витрат;

n – кількість прийнятих коефіцієнтів [43].

Для оцінки рівня організації маркетингу для підприємства доцільно використовувати такі ключові показники (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Ключові критерії для оцінки рівня організації маркетингової діяльності на підприємстві

Коефіцієнт	Формула
------------	---------

Коефіцієнт маркетингової мотивації (Км.м)	$Км. м. = \frac{\text{Темп зростання ФЗПм}}{\text{Темп зростання Qпр}}$ де ФЗПм - фонд заробітної плати маркетологів підприємства за рік, гр. од.; Qпр - обсяг продажів, гр. од.
Коефіцієнт діагностики максимальної чисельності маркетологів (Кд.ч)	$Кд. ч. = \frac{\text{Темп зростання Чм}}{\text{Темп зростання П}}$ де Чм - чисельність маркетологів, чол.; П – кількість споживачів продукції, од.
Коефіцієнт матеріального зацікавлення маркетолога (Км.мар)	$Км. мар. = \frac{\text{Темп зростання Вст}}{\text{Темп зростання Чм}}$ де Вст - виплати стимулюючого характеру, гр. од.; Чм – чисельність маркетологів, чол.

Джерело: складено на основі [43]

Внаслідок оцінки за цим напрямком визначається коефіцієнт якості управління маркетинговою діяльністю (Кк.м), який враховує вплив коефіцієнта маркетингової мотивації, коефіцієнта діагностики максимальної кількості маркетологів та коефіцієнта матеріальної зацікавленості маркетолога:

$$Кк. м. = \sqrt{Км. м. * Кд. ч. * Кк. мар.} \quad (1.2)$$

К де Км.м - коефіцієнт маркетингової мотивації;

Кд.ч - коефіцієнт діагностики максимальної кількості маркетологів;

Кк.мар - коефіцієнт матеріальної зацікавленості маркетолога [43].

Для оцінки якості роботи з споживачами доцільно використовувати такі ключові показники, які відображають ефективність комунікації зі споживачами (табл.1.5).

За результатами оцінки якості роботи зі споживачами визначається коефіцієнт якості комунікацій зі споживачами (Кк), який враховує такі фактори:

$$Кк. к. = \sqrt{Кп. п. * Кс. п. * Кі. п.} \quad (1.3)$$

Таблиця 1.5 – Критерії для оцінки якості роботи зі споживачами.

Коефіцієнт	Формула
------------	---------

Коефіцієнт споживчих переваг (Кп.п)	$\text{Кд. ч.} = \frac{\text{Темп зростання } Q_{\text{пр.}}}{\text{Темп зростання } P_{\text{н}}}$ де $Q_{\text{пр.}}$ - обсяг продажів, гр.од; $P_{\text{н}}$ – кількість нових споживачів продукції, од.
Коефіцієнт стабілізації потенційних споживачів (Кс.п)	$\text{Кд. ч.} = \frac{\text{Темп зростання } Q_{\text{пр.}}}{\text{Темп зростання } P}$ де $Q_{\text{пр}}$ - обсяг продажів, ден. од.; P – кількість споживачів продукції, од.
Коефіцієнт іміджу підприємства (Кі.п)	$\text{Кд. ч.} = \frac{\text{Темп зростання } P}{\text{Темп зростання } Q_{\text{п}}}$ де P - прибуток від продукції, ден. од.; $Q_{\text{п}}$ - кількість позитивних відгуків споживачів, од.

Джерело: складено на основі [43]

К п.п - коефіцієнт споживчих уподобань;

К с.п - коефіцієнт стабілізації потенційних споживачів;

К і.п - коефіцієнт іміджу підприємства [43].

Остаточний висновок про ефективність маркетингу підприємства можливо зробити після розрахунку інтегрального показника ефективності маркетингу підприємства ($I_{\text{е.м.}}$), з врахуванням значень показників трьох блоків, які характеризують маркетингову діяльність:

$$I_{\text{е.м.}} = \sqrt{K_{\text{ф.м.}} * K_{\text{к.м.}} * K_{\text{к.к.}}} \quad (1.4)$$

де $K_{\text{ф.м}}$ - коефіцієнт фінансової результативності маркетингу;

$K_{\text{к.м}}$ - коефіцієнт якості управління маркетинговою діяльністю;

$K_{\text{к.к}}$ - коефіцієнт якості комунікацій зі споживачами [43].

Економічну інтерпретацію результатів, отриманих застосуванням методики оцінювання маркетингової діяльності на підприємстві, ми можемо подати за допомогою шкали бажаності Харрінгтона (табл.1.6), яка є психофізичною і використовується у випадках, коли оцінки мають суб'єктивний характер, зокрема при експертній оцінці. Запропонована методика пов'язана з експертними оцінками, що обумовило вибір шкали значень.

Таблиця 1.6 – Шкала бажаності для оцінки рівня ефективності маркетингу підприємства.

Значення бажаності	Характеристика рівня ефективності маркетингу
1–0,8	Високий
0,80–0,63	Вище середнього
0,63–0,37	Середній
0,37–0,20	Низький
0,20–0,00	Дуже низький

Використання запропонованої методики оцінки рівня ефективності маркетингу підприємства у практичній діяльності підприємства дозволить: структурно подати напрями для оцінки маркетингової діяльності; враховувати кількісні показники та якісні критерії маркетингової діяльності; оптимально розподіляти фінансові ресурси за окремими напрямками маркетингу; виявити проблеми маркетингової діяльності. Отримані з оцінки ефективності маркетингової діяльності результати доцільно застосовувати для моделювання маркетингової діяльності, коригування стратегії маркетингу, прийняття фінансових рішень у сфері маркетингу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської та маркетингової діяльності

Підприємство ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» було створено в 2007 році з метою отримання прибутку. Код ЄДРПОУ підприємства: 35647792. Основний вид діяльності за КВЕД: 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям. Однак, компанія також займається і роздрібним продажем меблів.

ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» є дистриб'ютором корпусних та м'яких меблів литовського виробництва (бренди Baltic Hous, tch Furniture, decodom, MAGRES BALDAI) в Україні. В асортимент товарів компанії входять меблі для віталень, спальень, їдалень, прихожих, м'які меблі, а також меблі для дітей.

Салон-бутики ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» розташовані в м. Київ в ТЦ «4ROOM» та в ТЦ Дрім Таун, а також ознайомитись з асортиментом та придбати меблі можна в інтернет-магазині ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» (<https://baltichouse.ua/>).

Компанія, окрім продаж товарів, надає додаткові послуги доставки товару, кредитування покупки. При покупці товару на сайті компанії за товар можна оплатити через Приват-24 або готівковими коштами при отриманні. Менеджери компанії надають консультації з підбору меблів.

Розглянемо організаційну структуру управління компанії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» на рис.2.1. Директор компанії як вища ланка керівництва проводить розроблення загальної стратегії компанії, планування та контроль діяльності компанії. Також він відповідає за прийняття стратегічних рішень, включаючи розширення асортименту та нових напрямків бізнесу, проводить переговори з постачальниками і партнерами, отримує звіти від головного бухгалтера та заступника директора про результати діяльності підприємства, приймає рішення про управління грошовими ресурсами підприємства

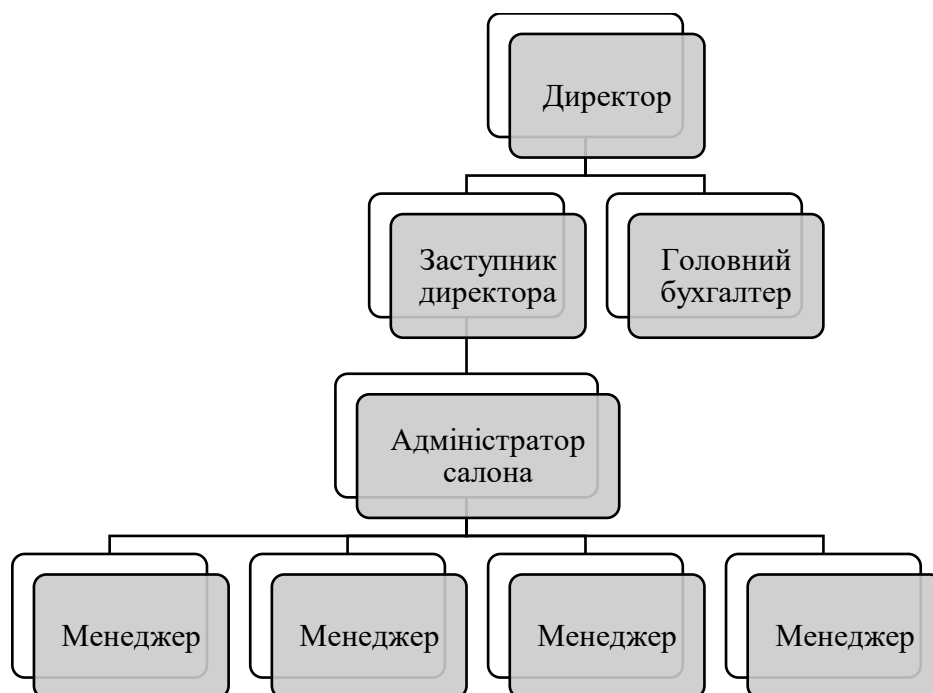


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Джерело: складено за даними ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Заступник директора відповідає за управління внутрішніми процесами та персоналом. Співпрацює з головним бухгалтером з питань своєчасності платежів, контролю дебіторської заборгованості. Також він контролює діяльність салону-бутика та інтернет-магазину, проводить закупки товару.

Головний бухгалтер веде податковий, бухгалтерський облік, складає податкову та бухгалтерську звітність та забезпечує своєчасність її подання в контролюючі органи, проводить платежі на вимогу директора чи заступника директора, складає звіти для директора.

Адміністратор салону-бутика контролює обслуговування клієнтів в салоні, забезпечує належний вигляд та функціонування салону, керує виставкою товарів та представленням асортименту.

Менеджери відповідають за забезпечення продаж, 2 менеджери проводять продаж товарів в салоні, а 2 менеджери займаються продажем товарів через інтернет-магазин та рекламуванням товарів підприємства в інтернет-просторі. До посадових обов'язків менеджерів входить консультування клієнтів щодо вибору

меблів, оформлення та підготовка замовлень, робота зі зворотнім зв'язком та розв'язанням проблем клієнтів.

Гарантійне обслуговування в ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» є дуже ефективним. Компанія гарантує офіційну гарантію на всі свої товари протягом 12 місяців з моменту продажу. У разі виявлення будь-якого виробничого дефекту під час цього періоду (наприклад, поламани пружинні блоки, пошкодження каркасу, розшарування дерев'яної основи, проблеми з тканиною чи іншими матеріалами, або навіть просто неможливість розібрати чи зібрати меблі) - компанія взяла на себе відповідальність за забирання товару від покупця та безкоштовну заміну меблів на нові або проведення ремонту. Якщо ремонт можливий безпосередньо на місці, то компанія доставить необхідні деталі та надасть кваліфікований персонал для безкоштовного проведення ремонту на місці, відповідаючи на виклик замовника.

ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» спеціалізується на продажі меблів у стриманому стилі, які ідеально підходять для різних інтер'єрів. Ці меблі є універсальними і можуть бути використані як у житлових, так і в офісних приміщеннях, а також у зонах відпочинку. Крім того, наявність різноманітних кольорових рішень для окремих предметів меблів дозволяє клієнтам обирати ті, які їм подобаються найбільше.

В табл.2.1 наведемо основні фінансово-економічні показники ефективності діяльності ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» в 2018-2022 роках.

З табл.2.1 бачимо, що чистий дохід підприємства щорічно зростав до 2021 року включно (на 8,12% в 2019 році, на 6,46% в 2020 році, на 9,91 в 2021 році) а в 2022 році зменшився на 5,14% (через те, що почалась війна, Київ обстрілювали і люди перестали на деякий час робити покупки), загалом за 5 років доходи компанії виросли на 20% переважно за рахунок підвищення цін на товари і частково за рахунок збільшення обсягів продаж.

Динаміка виконання плану продаж ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» в 2018-2022 роках наведена на рис.2.2. Як бачимо, за 5 років компанія 2 недовиконувала план продаж, в 2020 році на 0,3% через пандемію Ковід-19 та каратинні обмеження та в 2022 році через війну в країні на 13,7%.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ефективності діяльності ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»
в 2018-2022 роках

№	Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
											"+" , "-"	%	"+" , "-"	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	25 103	27 141	28 894	31 756	30 124	2 038	8,12%	1 753	6,46%	2 862	9,91%	-1 632	-5,14%
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	18 489	19 982	21 175	23 039	22 704	1 493	8,08%	1 192	5,97%	1 864	8,80%	-335	-1,45%
3	Чистий прибуток, тис. грн.	2 358	2 453	2 565	3 058	2 148	95	4,02%	112	4,59%	493	19,21%	-910	-29,75%
4	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,74	0,74	0,73	0,73	0,75	0,00	-0,04%	0,00	-0,46%	-0,01	-1,00%	0,03	3,89%
5	Чисельність персоналу, осіб	8	8	8	8	8	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
6	Фонд оплати праці, тис.грн.	2 323	2 506	2 587	2 884	3 054	182	7,85%	81	3,25%	297	11,48%	170	5,89%
7	Середньомісячна ЗП, грн	24 200	26 100	26 948	30 042	31 813	1 900	7,85%	848	3,25%	3 094	11,48%	1 771	5,89%
8	Продуктивність праці, тис.грн/особа	3 138	3 393	3 612	3 970	3 766	255	8,12%	219	6,46%	358	9,91%	-204	-5,14%
9	Рентабельність активів, %	25,64	20,14	18,29	17,65	12,86	-5,51		-1,84		-0,64		-4,79	
10	Рентабельність продукції %	12,75	12,27	12,11	13,27	9,46	-0,48		-0,16		1,16		-3,81	
11	Рентабельність продажу %	9,39	9,04	8,88	9,63	7,13	-0,36		-0,16		0,75		-2,50	

Джерело: розраховано за даними ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

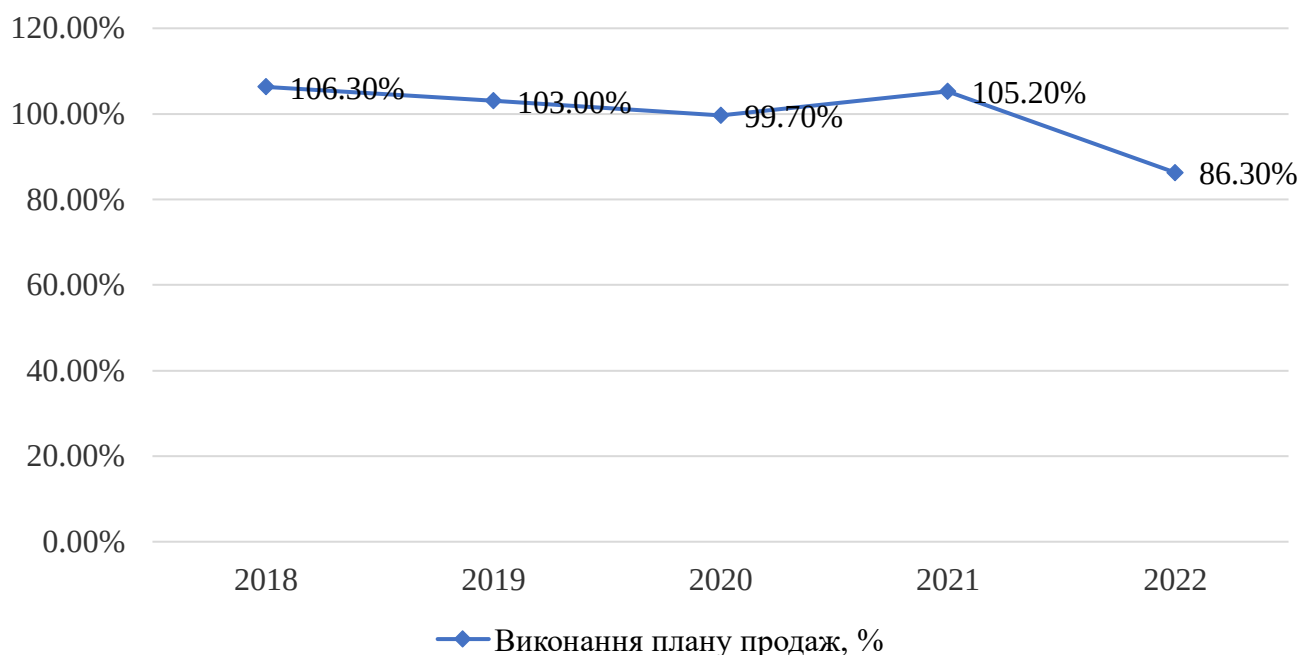


Рисунок 2.2 – Динаміка виконання плану продаж ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» в 2018-2022 роках, %

Джерело: розраховано за даними ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

Собівартість товарів зростала в 2019 році на 8,08%, в 2020 році на 5,94%, в 2021 році на 8,8% за рахунок підвищення цін на меблі та, частково, за рахунок збільшення обсягів продаж. В 2022 році собівартість товарів знизилась на 1,45%, що суттєво менше зниження доходів і обумовлено зростанням закупівельних цін на меблі. За 5 років виросла на 22,8% за рахунок підвищення закупівельних цін внаслідок зростання курсу валют, особливо в 2022 році, коли курс долара (компанія закупляє продукцію в доларах) виріс з 27,3 грн. до 40,8 грн., а також за рахунок зростання логістичних витрат. Чистий прибуток підприємства зростав в 2019 році на 4,02%, в 2020 році на 4,59%, в 2021 році на 19,21% за рахунок збільшення продаж та підвищення цін на меблі. Загалом, за 5 років чистий прибуток зменшився на 8,89% через підвищення закупівельних цін в 2022 році та зменшення обсягів продаж, в 2022 році зниження чистого прибутку склало 29,75%. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції виросли за 5 років з 0,74 грн. до 0,75 грн., при цьому в 2020-2021 роках вони знижувались на 0,01 грн. та виросли в 2022 році на 0,03 грн. через підвищення закупівельних цін.

Чисельність персоналу постійна та становить 8 працівників. Рівень їх заробітної плати щорічно зростає та виріс за 5 років з 24200 грн. на місяць до 31813 грн., в 2019 році заробітна плата зросла на 7,85%, в 2020 році на 3,25%, в 2021 році на 11,48% та в 2022 році на 5,89%. Зростання заробітної плати обумовлено підвищенням рівня мінімальної заробітної плати та прагненням до мотивації персоналу для утримання працівників.

Заробітна плата персоналу є головною складовою матеріальної мотивації персоналу та впливає на обсяги продаж. Порівняємо рівень заробітної плати на підприємстві з середньою заробітною платою в м. Київ в 2018-2022 роках (рис.2.3).

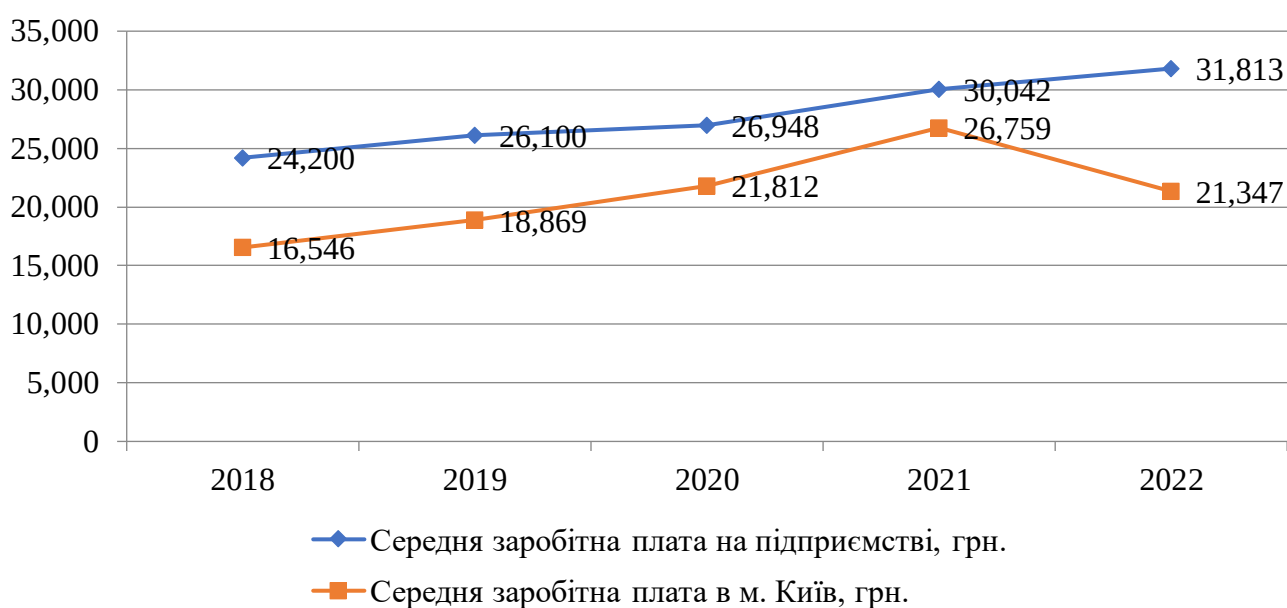


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» та в м. Київ в 2018-2022 роках, грн.

Джерело: розраховано за даними ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

Рівень заробітної плати на ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» вищий, ніж в середньому в м. Київ, що є запорукою утримання кваліфікованого персоналу та мотивації його до активних продаж.

Рентабельність активів компанії знижувалась в 2019 році на 5,51%, в 2020 році на 1,84%, в 2021 році на 0,64% та в 2022 році на 4,79% і склала в 2022 році 12,86%, що вказує на неефективне управління активами. Рентабельність продукції зменшилась в 2019 році на 0,48%, в 2020 році на 0,16%, в 2021 році зросла на 1,16%

завдяки підвищенню обсягів продаж та цін та в 2022 році зменшилась на 3,81% і склала 9,46%. Рентабельність продаж зменшилась в 2019 році на 0,36%, в 2020 році на 0,16%, в 2021 році виросла на 0,75% та в 2022 році скоротилась на 2,5% і склала 7,13%. Отже, компанія за 5 років стала працювати менш рентабельно.

Проаналізуємо маркетингову діяльність ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» в 2018-2022 роках. У ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» відсутній відділ маркетингу, а маркетингові функції виконують частково директор та заступник директора (аналіз ринку, конкурентів, вибір цінової політики), частково менеджери (рекламування товарів підприємства).

Складемо портрет цільової аудиторії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» (табл.2.2), зазначимо, що цільову аудиторію можна поділити на 2 основних сегменти: кінцеві споживачі та B2B.

Таблиця 2.2 – Портрет цільової аудиторії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Сегмент	кінцеві споживачі	B2B
Вік	25-34	25-34
Стать	70% жінок, 30% чоловіків	
Сімейний стан	переважно сімейні пари з дітьми чи без	різний
Рівень доходів	Від 30 тис.грн. на місяць	Від 50 тис.грн. на місяць
Галузь зайнятості	офісні працівники, державні службовці	приватні підприємці, дизайнери інтер'єрів, комерційні покупці: офіси, готелі, новобудови, державні та муніципальні організації
Стимул до покупки	клієнти, яким предмети побуту необхідні особистого користування	Виробнича потреба
Швидкість прийняття рішення про покупку	32,3% протягом тижня, 31,5% протягом місяця	

Джерело: складено автором на основі спостереження

Отже, цільовою аудиторією ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» є жінки з рівнем доходів від 30 тис.грн. на місяць, у віці від 25-34 років, які працюють в офісі, на державній службі або є підприємцями.

Компанія має власний логотип (рис.2.4). Компанія позиціонує себе як продавець меблів для дому європейської якості.



Рисунок 2.4 – Логотип ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

Проаналізуємо складові 4 Р підприємства.

Як зазначалось, товаром підприємства є меблі.

ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» продає в своїх бутиках меблі для дому від провідних литовських виробників. В асортименті товарів компанії представлені сучасні та елегантні м'які меблі, а також різноманіття корпусних меблів, що охоплює стилі від європейського модерну до англійської класики.

Проаналізуємо структуру доходів компанії за товарними групами в 2018-2022 роках (рис.2.5).

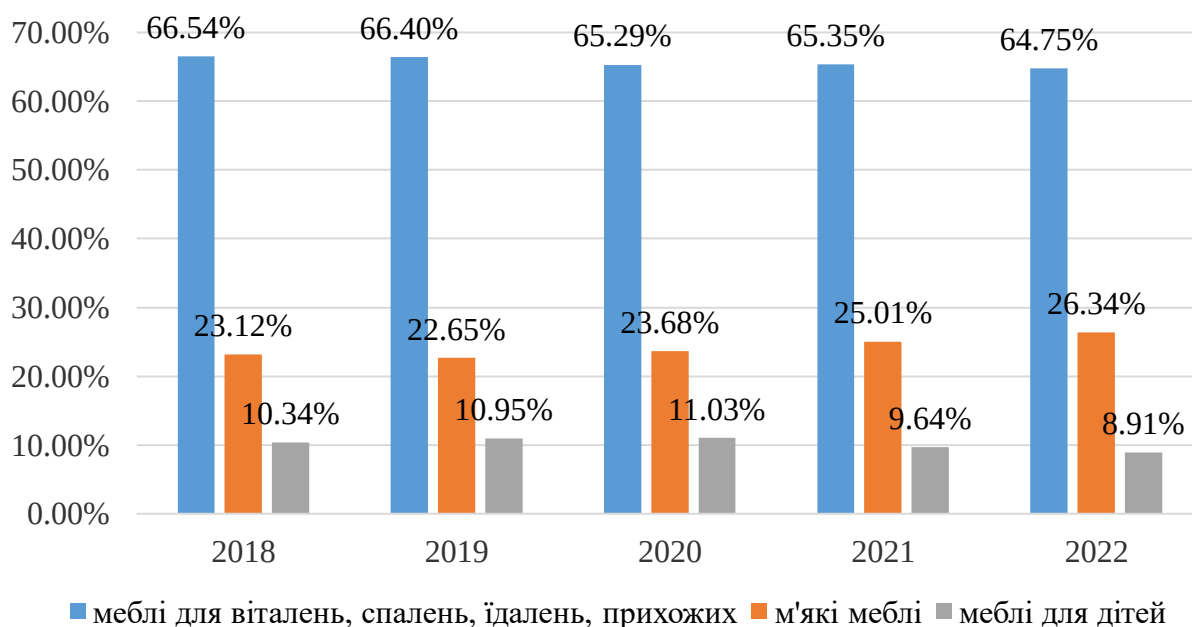


Рисунок 2.5 – Структура продаж ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» та в м. Київ в 2018-2022 роках, грн.

Джерело: розраховано за даними ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

З рис.2.3 бачимо, що спостерігається стабільність в структуру доходів та що найбільшу частку в доходах компанії займає продаж меблів для віталень, спалень, їдалень, прихожих, тобто корпусних меблів, їх частка в 2022 році склала 64,75%, частка доходів від продажу м'яких меблів склала 26,34%, а частка доходів від продажу дитячих меблів найменша – 8,91% в 2022 році.

Отже, підприємство використовує стратегію асортиментної диверсифікації, наголошуючи на різноманітності корпусних меблів, але також збалансовуючи їхню пропозицію за рахунок м'яких та дитячих меблів.

Щодо цінової політики підприємства, то діапазон цін на дивани від 36 тис.грн. та сягають 208 тис.грн., ціни на двоспальні ліжка - від 10 тис.грн. до 111 тис.грн. Компанія час від часу проводить акції на певні моделі товару та надає знижки (15%, 25%, 40%), однак постійних знижок на товари немає. А також є бонусна система для постійних клієнтів для яких діє накопичувальна знижка до 10%. Розробка цінової політики ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» залежить від маркетингових цілей підприємства, таких як завоювання стійких позицій на ринку, привертання нових клієнтів і збільшення лояльності наявних. ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» реалізує стратегію «середніх цін», що означає встановлення цін на рівні середнього ринку і уникання частих та різких змін. При цьому, як зазначалось, компанія пропонує товари різної вартості. При визначенні цін на меблі в салоні директор орієнтується на середню ринкову вартість. Отже компанія використовує гнучку цінову політику обравши стратегію середніх цін.

Розглянемо канали продажу товарів. Як вже зазначалось товари компанії продаються в бутиках-салонах та через інтернет-магазин.

Каналами просування товарів компанії є інтернет-магазин, сторінки в соціальних мережах Facebook (<https://www.facebook.com/baltichouse.ua/>) та Instagram (<https://www.instagram.com/baltichouse.ua/>), де рекламується продукція. Окрім того, підприємство проводить акції, час від часу надає знижки на товари (які будуть розглянуті в пункті 2.3), займається формуванням позитивної репутації.

Отже, ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» є офіційним дилером литовських виробників брендів Baltic Hous, tch Furniture, decodom, MAGRES BALDAI. В 2018-2021 роках

підприємство ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» збільшувало свої доходи за рахунок стабільних продаж, однак, через зростання собівартості продукції знизилась рентабельність продаж. На підприємстві працює 8 співробітників та відсутній відділ маркетингу, а маркетингову діяльність виконують заступник директора та менеджери. Компанія не має визначених місії, стратегічної мети та не транслює цільовій аудиторії корпоративні цінності. Компанія використовує гнучку цінову політику. Компанія використовує цінову стратегію середніх цін, товарну стратегію асортиментної диверсифікації, а стратегія просування є комбінованою та включає різноманітні канали для максимізації обсягів продажів, привертання уваги та утримання позитивного іміджу серед споживачів.

2.2 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Маркетингове середовище компанії включає стан ринку, фактори, що впливають на компанію та загальні тенденції на ринку (політичні, соціальні, економічні, технологічні, екологічні), наявність конкурентів та їх ринкові позиції. Проведення аналізу ринкового середовища компанії дозволить визначити оптимальну стратегію розвитку ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ», яка буде основою для формування маркетингової стратегії компанії.

Проаналізуємо стан ринку меблів України в 2018-2022 роках.

Сучасне меблеве виробництво в Україні активно розвивалось до 2022 року завдяки розвинутій галузі дизайну інтер'єрів та зацікавленості населення у покращенні умов проживання, меблевий ринок країни вибудовує свій позитивний розвиток. Однак, в умовах війни виробництво було скорочено.

Всі учасники ринку меблів можуть бути розділені на кілька категорій:

1. Будівельні магазини, які продають меблі. Серед них основний - це Епіцентр, мережа будівельних гіпермаркетів, яка пропонує різноманітні меблі для будь-якого приміщення.

2. Магазины, спеціалізовані на товарах для дому:

- JUSK - це мережа магазинів товарів для дому, яка пропонує меблі для всіх приміщень, а також предмети декору та інтер'єру;
- IKEA - це шведська мережа магазинів товарів для дому, яка пропонує широкий асортимент меблів та дизайнерських рішень.

3. Магазины, що спеціалізуються виключно на продажі меблів:

- Sofacompany - датський бренд меблів, який пропонує стильні та комфортні дивани, крісла та інші меблі;
- Комфорт Меблі - український бренд меблів, що має у своєму асортименті меблі для будь-якого приміщення та стилю.

4. Інтернет-магазини меблів:

- MebliHit - це український інтернет-магазин меблів, який пропонує різноманіття меблів та аксесуарів для всіх приміщень;
- Faina Idea - це український інтернет-магазин меблів та рішень для інтер'єру, який пропонує дизайнерські меблі та ексклюзивні декоративні елементи.

5. Меблі на замовлення. Роксолана Меблі - український бренд меблів, що виготовляє меблі на замовлення за індивідуальним проектом.

6. Меблі на вторинному ринку. OLX, Prom.ua – ця категорія включає в себе онлайн-майданчики, де користувачі можуть продавати та купувати вживані меблі. OLX та Prom.ua є найбільш популярними сервісами в Україні для пошуку та знаходження різноманітних товарів, включаючи меблі. На цих платформах можна знайти як меблі від приватних осіб, так і від підприємств, які займаються реставрацією та перепродажем меблів.

Найпопулярнішим представником на ринку меблів в Україні є магазини, що спеціалізуються на товарах для дому. У таких магазинах меблі найчастіше не дорогі, непоганої якості та мають привабливий дизайн. Найяскравішими представниками на ринку меблів в Україні є JUSK та IKEA.

Найбільшу частку на меблевому ринку складають сегменти меблів для їдалень, віталень та кухонні меблі. Загалом, корпусні меблі складають 48% від обсягу меблів для дому, м'які меблі - 29%, а кухонні - 25%.

В період з 2018 по 2022 роки на українському ринку відзначався попит як на меблі вітчизняного виробництва, так і на імпортовані товари. Імпорт з Італії та Німеччини відповідав за забезпечення попиту в верхньому сегменті ринку, тоді як імпорт з країн Азії відповідав за попит на доступні за ціною меблі. Місцеве виробництво в основному фокусувалося на задоволення попиту в нижньому та середньому сегментах ринку.

Розглянемо структуру імпорту меблів за країнами імпортерами в 2022 році на рис. 2.6.

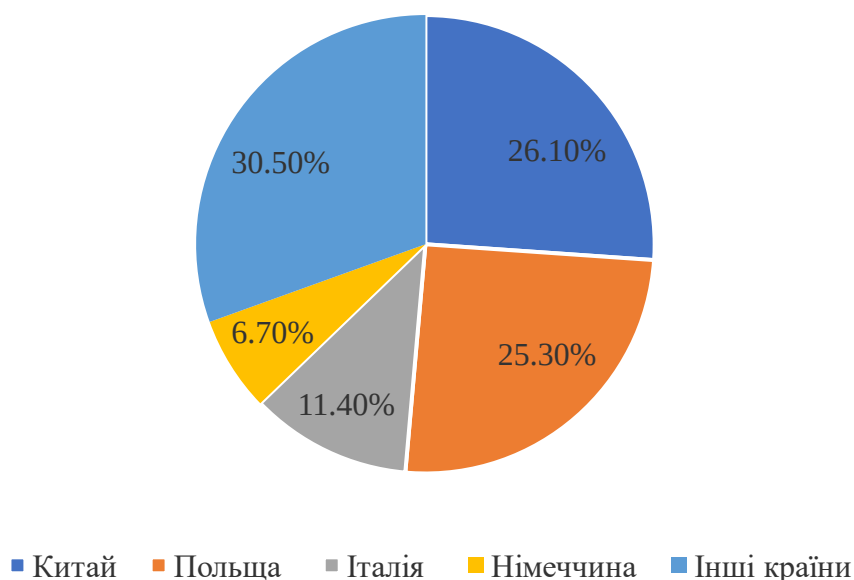


Рисунок 2.6 – Структура імпорту меблів в Україну за країнами-імпортерами, %

Джерело: [8]

Отже, основними країнами-імпортерами меблів були Китай (26%), Польща (25%), Італія (11%), Німеччина (6%).

ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» продає свою продукцію по всій Україні, але орієнтується переважно на мешканців м. Київ та Київської області. Салон-бутики ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» розташовані в центрі м. Київ в ТЦ. У підприємства багато

конкурентів, оскільки в Україні продається широкий асортимент меблів як українського виробництва так і імпорتنих, які поставляються переважно з країн Європи. Розглянемо конкурентів підприємства.

Київський Центральний Будинок меблів є спеціалізованим торговим центром, який пропонує різноманітні меблі, предмети інтер'єру та аксесуари. Цей магазин має загальну площу 20 000 квадратних метрів і відзначається своєю унікальною архітектурною конструкцією, яка робить його однією з видовищних споруд у місті Київ. Магазин був спроектований архітектором Наталією Чмутіною і відкритий у 1984 році, завдяки чому він став найбільшим меблевим гіпермаркетом в Україні. Центральний Будинок меблів (<https://dom-mebeli.com.ua/pro-nas/>) здійснює реалізацію меблів численних всесвітньо відомих брендів, таких як Ashley, Caracole, Natuzzi, Theodore Alexander, Limitless, A.R.T. Furniture, Contradictions, Visual Comfort, Maitland Smith, Universal Furniture, Creative Co-Op, Uttermost та багато інших. Це дозволяє комплексно вирішувати питання інтер'єрного дизайну, вибираючи меблі зі широкого асортименту, а також робити замовлення за вигідними цінами. Центральний Будинок меблів співпрацює напряму з провідними виробниками меблів з різних країн, таких як Італія, Іспанія, Великобританія, Китай, США, Малайзія, Франція, Філіппіни, В'єтнам. Магазин розташований у центральній частині Києва та легко доступний як для покупців, так і для вантажних автомобілів завдяки близькому розташуванню станції метро та великій транспортній магістралі. Щодо цінової політики компанії, то ціни на дивани прямі починаються від 76 тис.грн. та сягають 1065 тис.грн., ціни на двоспальні ліжка коливаються від 12 тис.грн. до 775 тис.грн. Компанія має сторінки в соціальних мережах Facebook (<https://www.facebook.com/dom.mebeli.kiev/>) – 12 тис.читачів, Instagram (<https://www.instagram.com/dom.mebeli.kiev/>) – 17 тис.читачів та 372 підписників.

INTERIA (<https://interia.com.ua/about/>) - це українська компанія, заснована у 2011 році Євгеном Палієм, що відзначається своєю пристрасністю до якості продукції, високим рівнем обслуговування та точним дотриманням графіків виробництва. Основною сферою діяльності є виробництво м'яких меблів, зокрема

диванів (у тому числі крісел та пуфів) та ліжок. Крім цього, компанія пропонує предмети інтер'єру, такі як журнальні столи, консолі, картини та стільці. Практично усю продукцію виготовляється на замовлення, і термін виготовлення залежить від завантаженості виробництва. У модельному асортименті підприємства є різноманітні дизайнерські рішення, зокрема дивани, ліжка, консолі, полки, журнальні столи, розроблені спеціально для INTERIA талановитими українськими дизайнерами. Визнанням для компанії став отриманий у 2019 році RedDot Award у сфері промислового дизайну за дитячі ліжка Mickey, Tom та Zaya, що є однією з найпрестижніших міжнародних нагород в галузі дизайну. Аналіз цінової політики підприємства показав, що ціни на дивани прямі починаються від 38 тис.грн. та сягають 150 тис.грн., ціни на двоспальні ліжка коливаються від 20 тис.грн. до 55 тис.грн. Компанія має сторінки в соціальних мережах Facebook (<https://www.facebook.com/Interia.com.ua>) – 185 тис.читачів, Instagram (https://www.instagram.com/interia_ua/) – 47,3 тис.читачів та 140 підписників.

Компанія Blest (<https://blest.ua/about/>) є одним із найбільших виробників та одним із найпопулярніших брендів м'яких меблів в Україні. Її розвинута торгова мережа включає понад 150 фірмових відділів різних форматів, які розташовані в Україні, країнах Європейського Союзу, Азії та Канаді, де покупці можуть знайти та придбати дивани з різноманітного модельного ряду. Компанія активно співпрацює з італійською дизайн-студією «Lauriero Design» та володіє власним конструкторським бюро під керівництвом шеф-дизайнера Domenico Larato. Компанія має багато нагород та відповідних сертифікатів. Ціни на дивани прямі починаються від 8 тис.грн. та сягають 145 тис.грн., ціни на двоспальні ліжка коливаються від 13 тис.грн. до 73 тис.грн. Компанія має сторінки в соціальних мережах Facebook (<https://www.facebook.com/BlestUA>) – 29 тис.читачів, Instagram (https://www.instagram.com/blest_ukraine/) – 17,9 тис.читачів та 380 підписників.

RIM GROUP (<https://rim.ua/uk/about-rim-group>) є офіційним представником провідних європейських меблевих фабрик в Україні. Компанія працює в Україні 27 років та має 10 салонів в м. Київ та представляє продукції понад 500 європейських фабрик. Ціни на дивани прямі починаються від 44 тис.грн. та сягають 836 тис.грн.,

ціни на двоспальні ліжка коливаються від 57 тис.грн. до 299 тис.грн. Компанія активно веде сторінку в соціальних мережах Facebook (<https://www.facebook.com/rim.group.ua/>) – 20 тис.читачів, Instagram (<https://www.instagram.com/rim.group/>) – 7950 читачів та 315 підписників.

Порівняємо конкурентні переваги ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» та компаній Київський Центральний Будинок меблів (КЦБМ), INTERIA, Blest, RIM GROUP за 5-бальною системою в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняння конкурентних переваг ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» та компаній Київський Центральний Будинок меблів (КЦБМ), INTERIA, Blest, RIM GROUP

Критерії	Вага	БАЛТИК ХАУЗ		КЦБМ		INTERIA		Blest		RIM GROUP	
якість товарів	0,25	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75
широта асортименту	0,2	4	1	5	1,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25
рівень сервісного обслуговування	0,2	4	1	5	1,25	4	1	5	1,25	5	1,25
ринкова частка	0,25	2	0,3	4	0,6	4	0,6	5	0,75	4	0,6
цінова політика	0,1	5	1	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Середньозважена оцінка	1	4,05		4,65		4,4		4,8		4,65	

Джерело: розраховано автором

Для наочності наведемо отримані результати на багатокутнику конкурентоспроможності (рис.2.7).

Як бачимо, ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» має найнижчий рівень конкурентних переваг відносно своїх основних конкурентів – 4,05 балів з можливих 5 балів. Найвищі конкурентні переваги має Blest – 4,8. Основною слабкою стороною ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ», яка потребує доопрацювання є мала ринкова частка та широта асортименту, менша, ніж у конкурентів і рівень сервісного обслуговування.

Окрім конкурентів, на діяльність ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» впливають політичні, економічні, соціально-демографічні фактори.

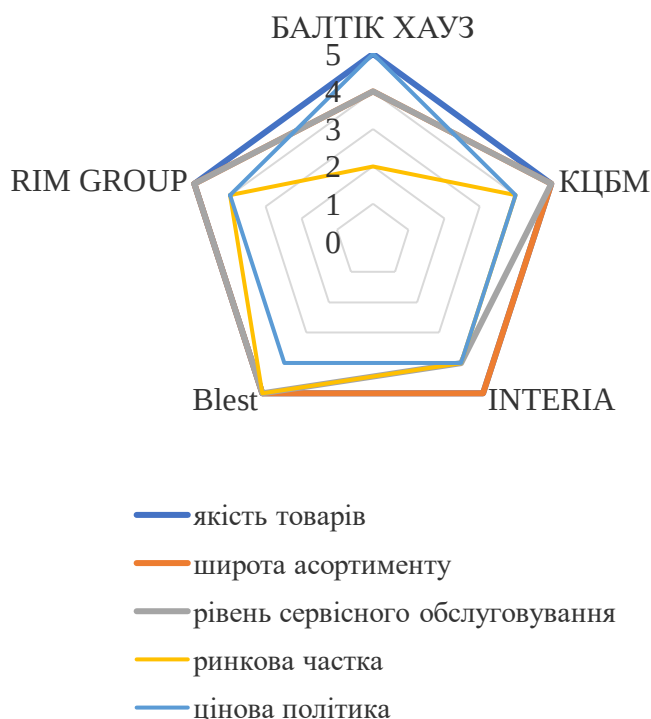


Рисунок 2.7 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» та в м. Київ в 2018-2022 роках, грн.

Джерело: побудовано автором

Найбільш впливовими факторами є економічні, так як від рівня доходів клієнтів компанії залежать прибутки підприємства. Проаналізуємо зміну купівельної спроможності населення за рівнем середньої заробітної плати в Україні в 2018-2022 роках (рис.2.8).



Рисунок 2.8 – Динаміка середнього рівня заробітної плати в Україні в 2018-2022 рр., грн.

Джерело: складено автором за даними [32]

Отже, рівень середньої заробітної плати був стабільним в 2019-2022 роках, суттєво виріс в 2021 році та знизився в 2022 році з 17453 грн. до 14 577 грн., тоді як в 2022 році спостерігався значний темп інфляції. Все це вказує на зниження купівельної спроможності населення. Окрім того, через війну в країні та руйнування промислових підприємств, перебої з постачанням електроенергії в 2022 році, купівельна спроможність більшості населення суттєво знизилась. Через зниження доходів населення може купувати більш дешеві варіанти меблів, однак, ціновий діапазон ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» достатньо демократичний в сегменті «меблі європейської якості».

Також вагомим фактором є коливання курсу долара США, оскільки закупка товарів у виробника проводиться в цій валюті. Динаміка курсу долара в 2018-2022 роках наведена на рис.2.9.

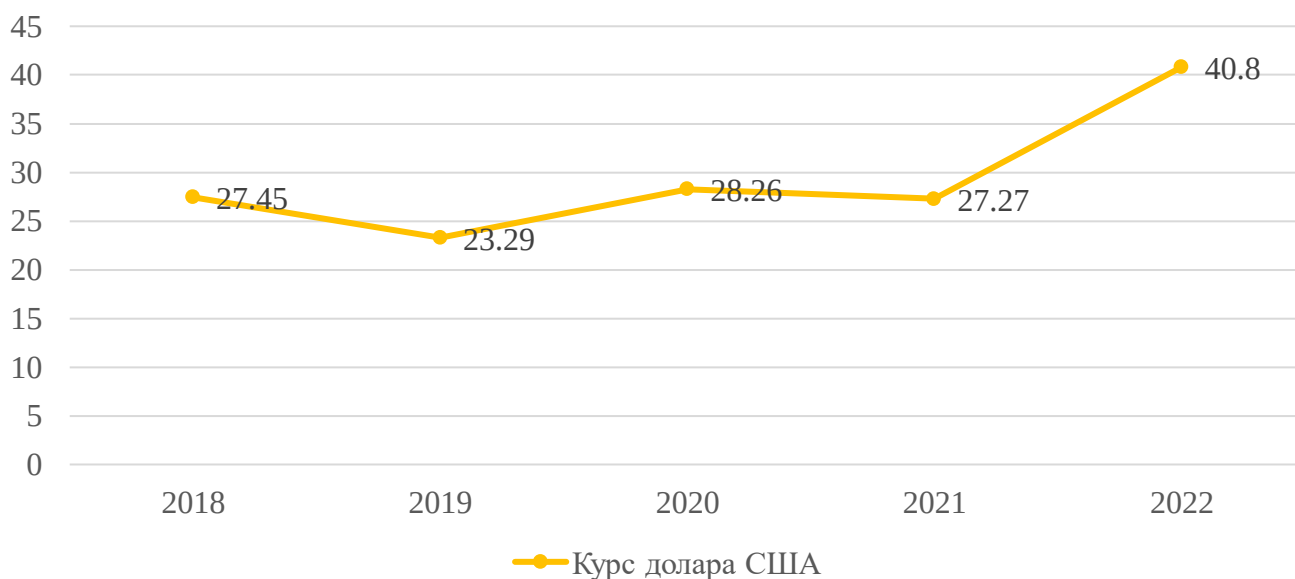


Рисунок 2.9 – Курси долара США в 2018-2022 роках, грн.

Джерело: [32]

Курс долара в 2018-2021 роках коливався від 23,29 грн. до 28,26 грн., а в 2022 році виріс до рівня 40,8 грн., що, відповідно привело до підвищення цін на товари підприємства та довелось скасувати майже всі акції на товари.

Також, темп інфляції приводить до росту цін та швидкого знецінення грошових коштів (рис.2.10).

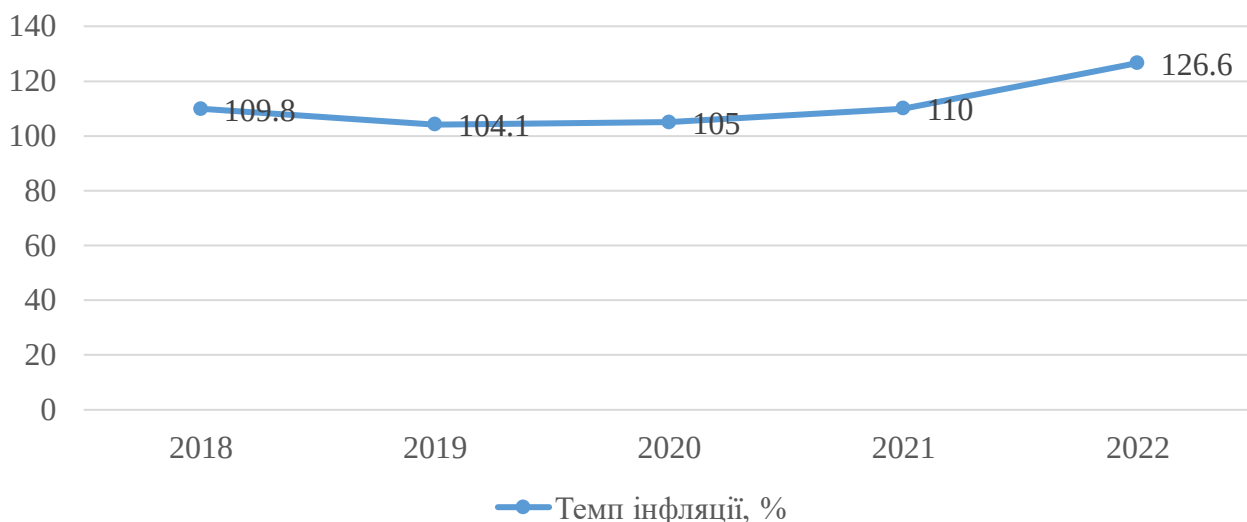


Рисунок 2.10 – Темп інфляції в Україні в 2018-2022 роках, %

Джерело: [32]

З рис.2.10 бачимо, що темп інфляції виріс з 109,8% в 2018 році до 126,6% в 2022 році. Через підвищення цін на продукти харчування, одяг, послуги, бюджет населення на меблі стає меншим, а тому активується конкуренція між меблевими магазинами та салонами.

Також через війну в країні зросли логістичні витрати, у тому числі через руйнування доріг, підвищення цін на паливо. Це також сприяє зростанню цін на меблі.

Політичним фактором впливу є війна. Оскільки ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» не мало спільних проєктів з РФ, то безпосередньо війна не вплинула на діяльність компанії. Однак, по-перше, через те, що на початку війни обстрілювали м. Київ, то люди перестали купувати меблів, оскільки жили в ситуації невизначеності. Частина родин прийняла рішення мігрувати з України, а тому деякі постійні клієнти перестали купувати товари у ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ».

З введенням війни було прийнято закон про воєнний стан в Україні, що суттєво вплинуло на діяльність підприємств, які спеціалізуються на торгівлі меблями. Внесені зміни до Трудового кодексу спрямовані на лібералізацію трудових відносин під час дії воєнного стану. Основні нововведення включають можливість збільшення робочого часу з 40 до 60 годин на тиждень, зменшення

обов'язкового вихідного дня до одного та можливість призупинення дії трудового договору. Зазначений закон також передбачає скасування податкових перевірок протягом дії воєнного стану, за винятком фактичних перевірок, зокрема, щодо можливості оплати картками. Ці заходи спрямовані на полегшення умов функціонування підприємств у важливий період та надання їм більшої гнучкості у веденні бізнесу в умовах воєнного стану.

Державне регулювання ринку меблів є мінімальним та обмежується загальними нормативно-правовими актами, які регулюють підприємницьку діяльність в Україні : Закон України «Про підприємництво» [18], Податковий Кодекс України [35], Господарський Кодекс України [14] та інші.

Податкова політика в період 2018-2022 року не змінювалась, основний податок, який сплачує підприємство – податок на прибуток, для ТОВ ставка податку на прибуток складала в 2018-2022 роках – 18%.

Зменшення населення України є демографічним фактором впливу (рис.2.11).

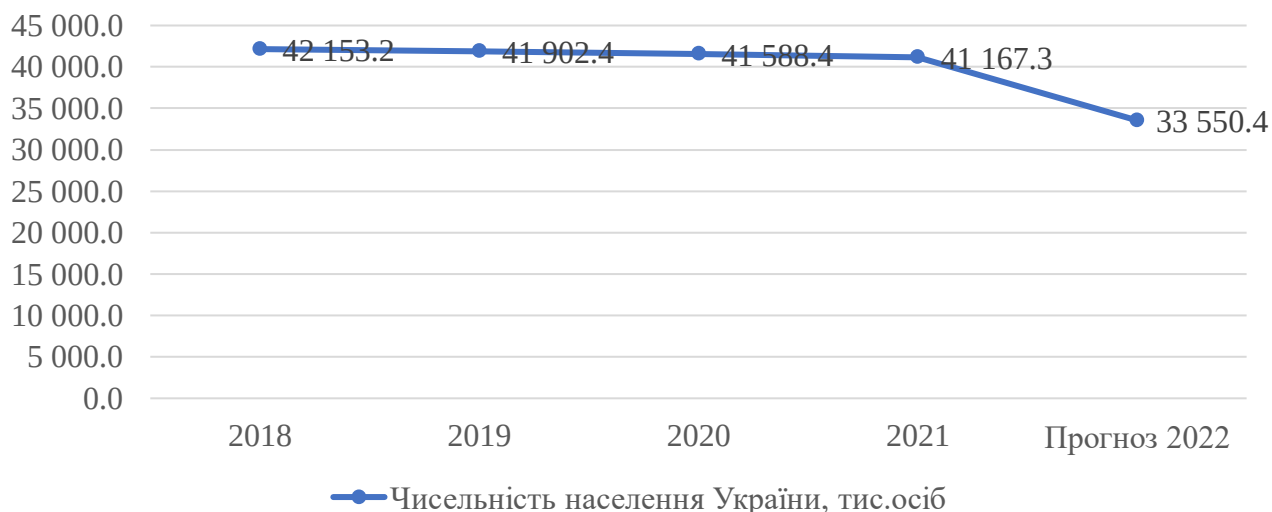


Рисунок 2.11 – Динаміка чисельності населення України в 2018-2022 роках, тис.осіб

Джерело: [32]

Оскільки в м. Київ ситуація з роботою краще, ніж в більшості інших міст, то замість населення, яке виїхало закордон, прибувають мігранти. Однак, вони

переважно орендують житло та не купують туди меблів або купують недорогі варіанти.

Суттєвим соціальним фактором є настрій населення, яке боїться як довготривалої війни, так і погіршення ситуації на фронті. А тому, починаючи з 2022 року меблі купує менше людей або купують ті, для кого витрати на меблі не є суттєвими та сильно впливають на бюджет родини.

Технологічними факторами впливу є запровадження інновацій в дизайні та функціоналі меблів. ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» продає сучасні меблі, створені за модним дизайном та які мають відповідний функціонал.

Узагальнимо фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства (дод. А).

Розглянемо спрямованість впливу факторів в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка спрямованості впливу факторів

Група факторів	Фактор	Позитивно налаштований драйвер змін	Негативно налаштований драйвер змін
1	2	3	4
Економічні фактори	інфляція	Зростання темпу інфляції до 126,6% в 2022 році	Зростання цін на ресурси Зниження купівельної спроможності населення зростання логістичних витрат
	курс валют	Зростання курсів євро та долара США в 2022 році	Зростання цін на ринку меблів Підвищення собівартості імпортованих меблів
	купівельна спроможність населення	Зменшилась в 2022 році	Зростання попиту на більш дешеві меблі, скорочення продаж дорогих меблів
Політичні фактори	податкова політика	Послаблення	Зменшення податкових перевірок в період воєнного стану Внесення змін до податкового Кодексу
	повномасштабна війна в країні	введення воєнного стану	обмеження деяких прав фізичних та юридичних осіб Зростання витрат на оборону
	державне регулювання ринку	Низький рівень контролю ринку меблів	Зростання конкуренції на ринку

Продовження табл.2.4

1	2	3	4
Соціально-демографічні фактори	демографічний	Зменшення чисельності населення через війну	Зменшення попиту на ринку меблів Скорочення числа фахівців на ринку
	рівень міграції	Масова вимушена міграція через війну жінок та дітей	Зменшення попиту на ринку меблів
	соціальна напруженість в країні	Страх робити суттєві покупки через невпевненість в майбутньому	Зменшення попиту на ринку меблів
Технологічні фактори	Зміни в стандартах якості продукції та сервісного обслуговування	Зростання попиту на більш якісні, а отже, і більш дорогі меблі	Збільшення клієнтів завдяки високій якості товарів та сервісу
	запровадження інновацій в дизайні та функціоналі меблів	Зростання попиту на функціональні меблі	Збільшення клієнтів завдяки високій функціональності товарів
Екологічні фактори	Стан навколишнього середовища	Погіршення екологічної ситуації Україні через війну	Приводить до зменшення виробництва меблів українськими виробниками

Джерело: складено автором

Узагальнимо вплив факторів (від 1 до 5 балів) та за наведеними даними побудуємо матрицю SPACE-аналізу за даними табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Дані для побудови матриці SPACE-аналізу

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP)					стабільність середовища (ES)				
("фінансова сила" (FS))					(Зовнішні умови бізнесу)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1. Рівень рентабельності	5	4	0,35	1,4	1. Динаміка попиту на послуги	5	4	0,25	1
2. Рівень продуктивності праці	5	4	0,3	1,2	2. Рівень державного регулювання галузі	5	3	0,25	0,75

3. Динаміка фінансових результатів	5	4	0,35	1,4	3. Вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі	5	5	0,25	1,25
					4. Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури	5	4	0,25	1
Всього				4	Всього				4
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)					
				(Бізнес-напрямок)					
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1. Якість товарів	5	5	0,25	1,25	1. Рівень конкуренції	5	5	0,2	1
2. Широта асортименту	5	4	0,2	0,8	2. Стадія життєвого циклу галузі	5	4	0,2	0,8
3. Рівень сервісного обслуговування	5	4	0,2	0,8	3. Прибутковість галузі	5	5	0,2	1
4. Ринкова частка	5	2	0,25	0,5	4. Залежність інших галузей від даної	5	2	0,2	0,4
5. Цінова політика	5	5	0,1	0,5	5. Загальна привабливість галузі	5	4	0,2	0,8
Всього				3,85	Всього				4

Джерело: складено автором

Розрахуємо координати:

$$X=3,85-4=-0,15$$

$$Y=4-4=0$$

Зобразимо вектор бажаного розвитку для ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» на матриці SPACE-аналізу (рис.2.12).

Зважаючи на стан ринку, конкурентне положення компанії та її фінансовий стан, а також зовнішні умови ведення бізнесу для ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» актуальними стратегіями розвитку є захисна та конкурентна стратегія. На даний час компанія використовує консервативну стратегію розвитку, а тому протягом останніх 5 років не відбувалось змін у структурі управління компанії, асортименті товарів, ціновій стратегії компанії.

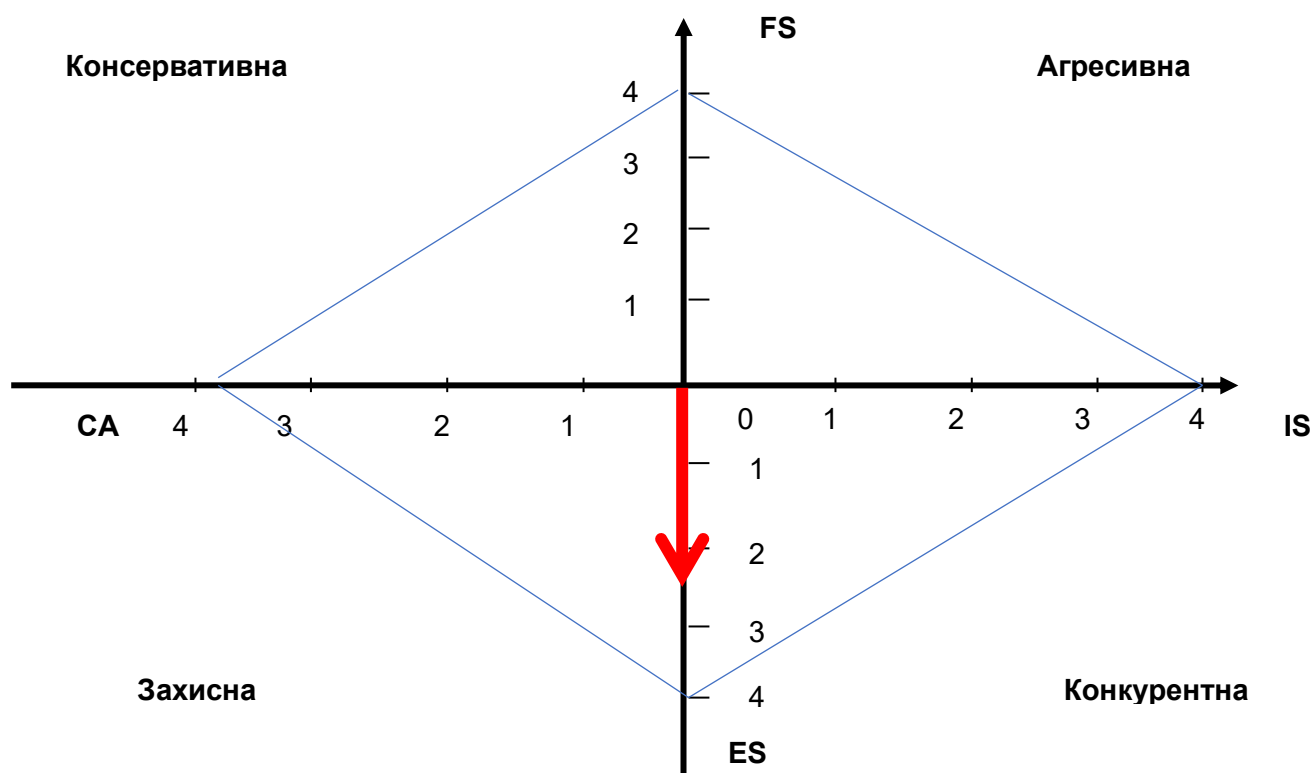


Рисунок 2.12 – Матриця SPACE-аналізу ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Отже, для підприємства перспективна стратегія - агресивна

Отже, на даний час переважає вплив негативних факторів на діяльність ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» (економічних, політичних, соціальних) і хоча компанія має ряд сильних сторін (якість товарів, інтернет-магазин, наявність постійних клієнтів), але існує потреба в роботі зі слабкими сторонами (мала ринкова частка). Проведений аналіз показав, що компанія використовує консервативну стратегію розвитку, тоді як для неї оптимальними є захисна та конкурентна стратегія. Зміна стратегії розвитку компанії потребує перегляду маркетингової стратегії підприємства.

2.3 Оцінка організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Як вже зазначалось, на підприємстві відсутній відділ маркетингу та цю функцію виконують як менеджери так і заступник директора, а тому конкретної особи, відповідальної за маркетингову діяльність на підприємстві немає. Також

компанія не розробляє маркетингову стратегію та не веде необхідний аналіз ринку та конкурентів, за винятком окремих ситуацій, коли досліджуються ціни у деяких конкурентів.

Прямий маркетинг один із дієвих методів просування продукції, оскільки є найбільш зручним для клієнтів, дозволяє їм отримувати інформації не виходячи з дому і, тим самим, розширює коло потенційних клієнтів. Також даний метод дає можливість отримати зворотній зв'язок від споживачів за допомогою онлайн-опитування, дає можливість впливу на цільову аудиторію за рахунок впливу на цільову аудиторію за допомогою проведення акцій, розіграшів тощо.

У ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» є свій сайт та сторінка в соціальних мережах Інстаграм та Facebook (які, однак, не ведуться належним чином).

Дизайн сайту компанії простий та елегантний, має фільтри (рис.2.13).

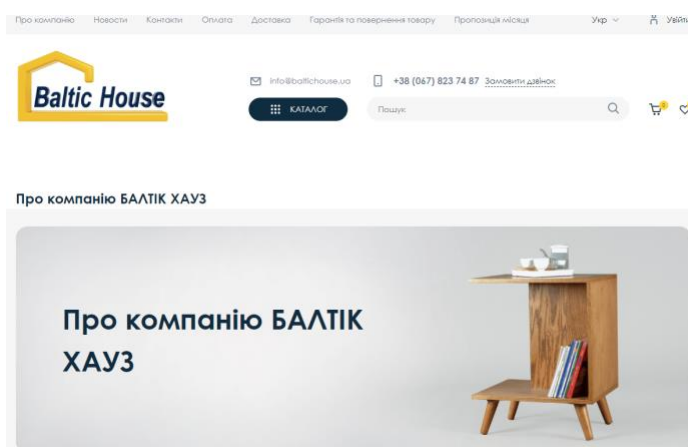


Рисунок 2.13 – Головна сторінка сайту ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

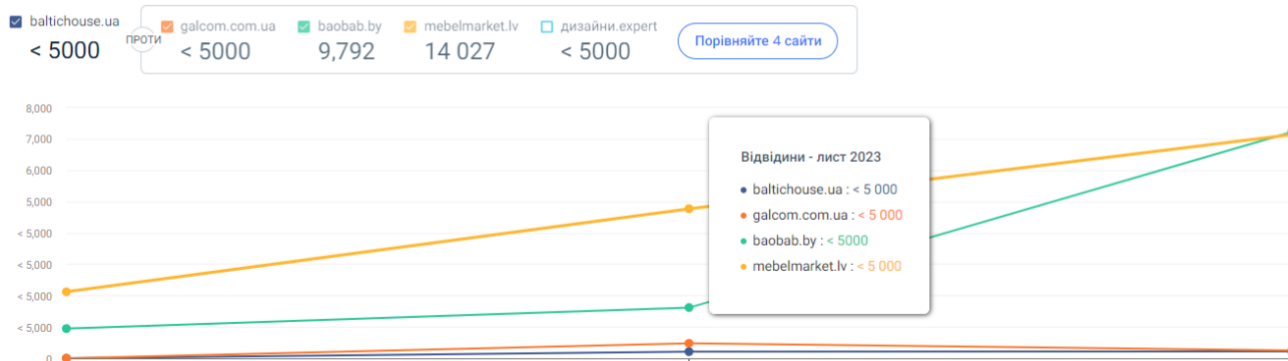
На сайті компанії (який ще виконує роль інтернет-магазину), розміщені відомості про компанію, контактні дані, умови оплати, доставки, гарантії та повернення товару, статті на тему дизайну приміщення та меблів, а також діючий каталог продукції та портфолію товарів. Є кнопка швидкого зв'язку з менеджером та можливість онлайн-покупки меблів. На перший погляд сайт підприємства простий у користуванні (швидко завантажує сторінки, має фільтри) і на ньому наявна актуальна інформація.

Проаналізувавши сайт за допомогою <https://pro.similarweb.com/> було виявлено, що на сайті дуже низька відвідуваність (рис.2.14).

Відвідування з часом ①

Жовтень 2023 - Грудень 2023 Світовий Весь трафік

Д IN M



Огляд залучення ①

Жовтень 2023 - Грудень 2023 Світовий Весь трафік

Щомісячні візити ①	< 5000	Дедуплікована аудиторія ① BETA	Оновлення	Сторінки / відвідування ①	2.97
Унікальні відвідувачі за місяць ①	N/A	Тривалість відвідування ①	00:00:51	Показник відмов ①	50,78%

Маркетингові канали

Огляд каналів ①

Жовтень 2023 - Грудень 2023 Світовий Весь трафік

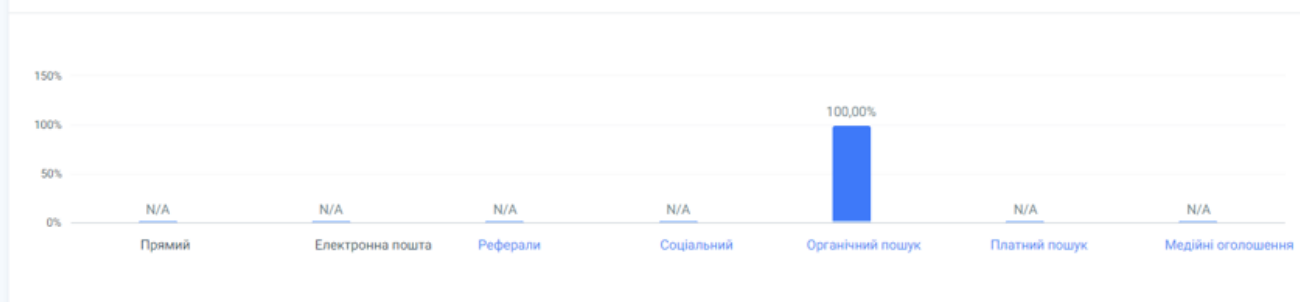


Рисунок 2.14 – Результати перевірки сайту ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» через сервіс similarweb

Сайт компанії переглядають значно менше разів, ніж сайти аналогічних компаній з продажу меблів. Середня тривалість відвідування сайту становить 51 секунда, що може вказувати на те, що відвідувачі не знаходять достатньої цікавої інформації або не знаходять те, що шукають, що може впливати на їхню зацікавленість. Показник відмов склав 50,78%, тобто відвідувачі, прибуваючи на сайт, швидко його покидають без перегляду інших сторінок. Показник відвідування сторінок 2,97, це вказує на те, що відвідувачі не переходять на інші сторінки сайту після перегляду першої. Тобто, хоча сайт візуально гарно оформлений, їм мало

цікавиться цільова аудиторія, через те, що сайт майже не рекламується (в пошуку Гугл за ключовими словами «меблі Київ», «дизайнерські меблі» сайт не видає в результатах пошуку та першій та другій сторінках пошуку).

Далі проаналізуємо активність підприємства в соціальних мережах Facebook та Instagram.

На сторінці в соціальній мережі Instagram (рис.2.15) розміщено поточні акції, відгуки клієнтів, фото меблів з асортименту магазину в інтер'єрі.



Рисунок 2.15 – Сторінка ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» в соціальній мережі Instagram

Загалом на сторінці 134 дописи, у сторінки 896 читачів та 4416 підписників стежить за сторінкою.

На сторінці у соціальній мережі Facebook 497 підписників, контент оновлюється приблизно 1-2 рази на місяць (рис.2.16). Окрім того, на сайті розміщено негативний відгук, на який менеджери підприємства не відреагували та який розміщено вже більше року (дод.Б). Більше відгуків на сторінці немає.

Тому, ознайомившись зі сторінкою підприємства цільова аудиторія має високий шанс отримати негативне враження, хоча на сторінці і розміщені красиві фото меблів. Тож, можна сказати, що сторінки в соціальних мережах Facebook та Instagram створені, але не ведуться на потрібному рівні, контент оновлюється раз

на кілька місяців, не ведеться робота з цільовою аудиторією та негативними відгуками.



Рисунок 2.16 – Сторінка ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» в соціальній мережі Facebook

Узагальнимо аналіз активності ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» на сторінках в соціальних мережах в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз активності ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» на сторінках в соціальних мережах Facebook та Instagram

Соціальна мережа	Facebook	Instagram
Адреса	https://www.facebook.com/baltichouse.ua/	https://www.instagram.com/baltichouse.ua/
Дата реєстрації сторінки	09.06.2022	18.09.2020
Кількість читачів	497	896
Кількість тих, хто стежить за сторінкою		4416
Кількість відгуків	1 (негативний)	5 (розміщені самою компанією як скріни), реальних 0
Частота публікації дописів	1-2 раз в місяць	1-3 раз в місяць
Середня кількість лайків допису	3	10
Кількість дописів	49	134

Джерело: складено автором

Отже, активність на сторінках є недостатньою, контент оновлюється іноді раз на місяць, дописи компанії лайкають одні й ті самі люди (скоріш за все самі ж працівники компанії). Кількість читачів сторінок в соціальних мережах менше 1000 осіб, що також є недостатнім для охоплення цільової аудиторії. Компанія не реагує своєчасно на відгуки клієнтів, окрім того є запитання під дописами, на які не було надано відповіді, що вказує на відсутність зворотного зв'язку з цільовою аудиторією. Тому, можемо зробити висновки, що компанія неефективно використовує сторінки в соціальних мережах з точки зору маркетингових комунікацій.

Одним зі способів стимулювання збуту є періодичні знижки, бонуси тощо. На даний момент підприємством проводиться акція, спрямована на стимулювання збуту. У ході цієї акції, з метою збільшення покупок, покупцям пропонується вітальню зі знижкою 40% (рис.2.17).



Рисунок 2.17 – Приклад рекламної акції ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Також з урахуванням поточної ситуації в Україні ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» надає знижку військовим та їх родинам (рис.2.18). Однак, в даному рекламному слогані відсутня конкретизація щодо розміру знижки та не зазначено на які саме меблі застосовується знижка.

Отже, компанія здійснює активність в соціальних мережах на низькому рівні та майже не залучає клієнтів через соціальні мережі, причиною цього є відсутність відділу маркетингу.

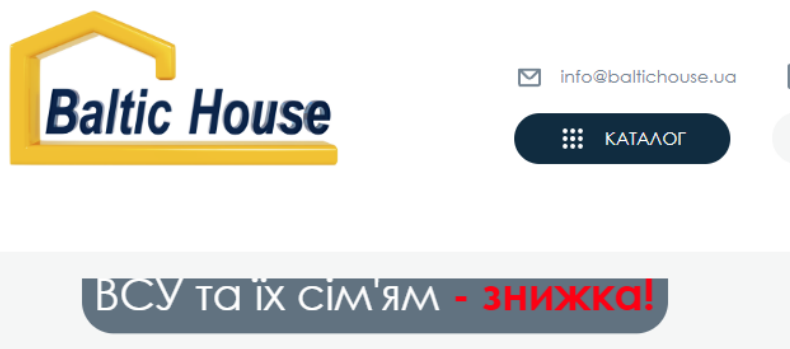


Рисунок 2.18 – Рекламне звернення ЗСУ та їх родин від ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

Проаналізуємо динаміку витрат на маркетингову діяльність в 2018-2022 роках (рис.2.19).

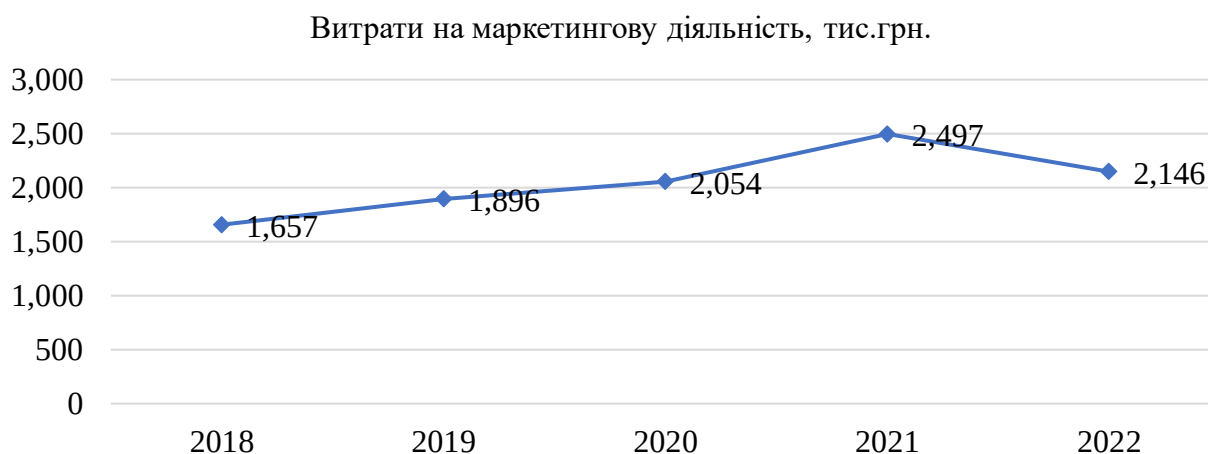


Рисунок 2.19 – Динаміка витрат на маркетингову діяльність ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» в 2018-2022 роках, тис. грн.

Джерело: розраховано за даними ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

З рис.2.19 бавимо, що обсяг витрат щорічно зростав, але в 2022 році знизився та за 5 років темп росту витрат на маркетингову діяльність склав 29,54%.

Витрати на маркетингову діяльність включають в себе витрати на рекламні витрати, витрати на промоакції, витрати маркетингові дослідження (протягом останніх 4 років компанія не проводила маркетингові дослідження), цифровий маркетинг (оптимізація сайту). Інші види маркетингових витрат компанія не

здійснює. Проаналізуємо структуру витрат на маркетингову діяльність в 2018-2022 роках (рис.2.20).

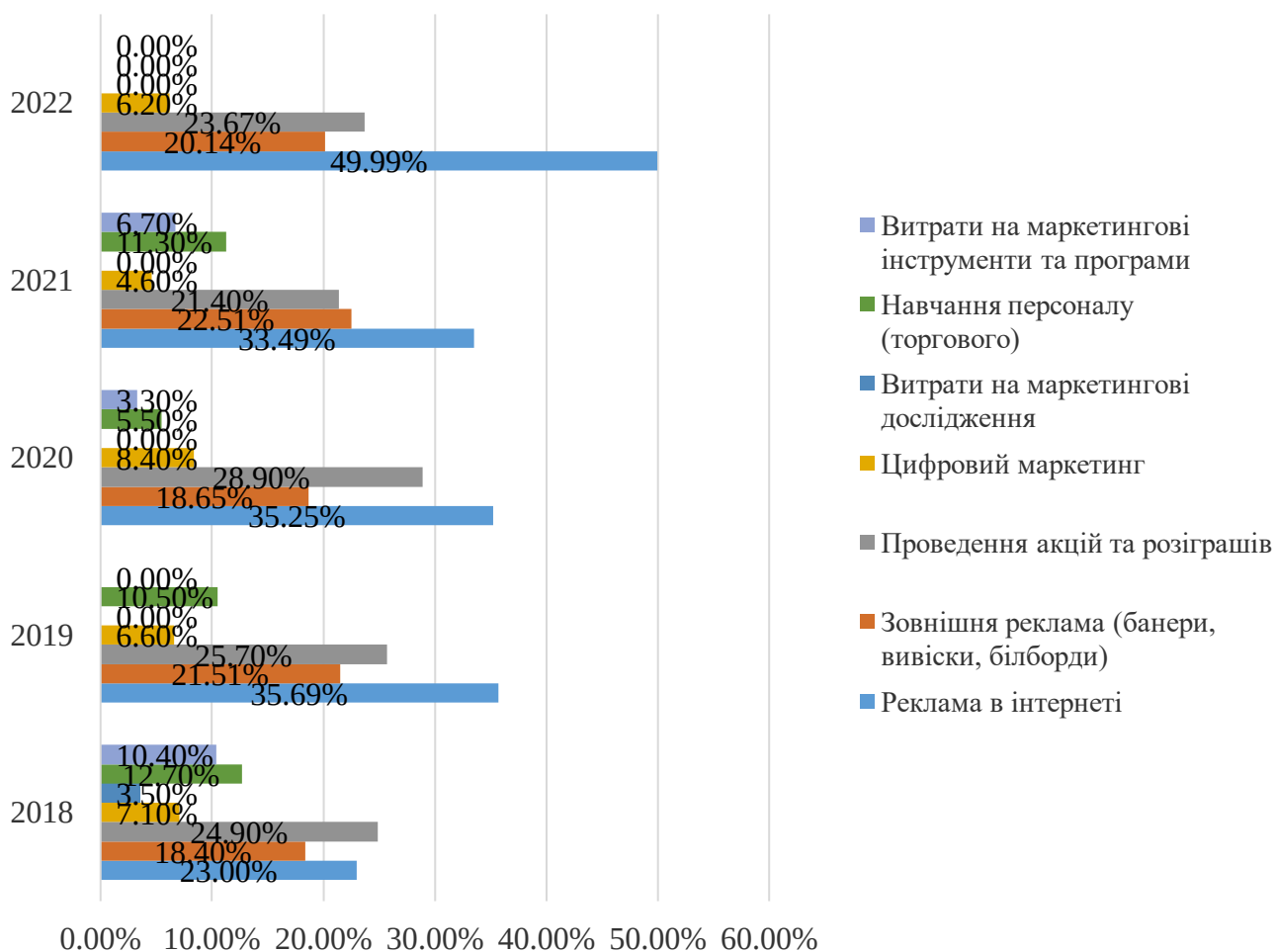


Рисунок 2.20 – Структура витрат на маркетингову діяльність ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» в 2018-2022 роках, %

Джерело: розраховано за даними ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

З рис.2.20 бачимо, що структура маркетингових витрат компанії протягом 5 років змінювалась. В 2018 році найбільшу частку складали витрати на проведення промоакцій – 24,9%, а в 2022 році їх частка склала 23,67%. Тоді як частка витрат на рекламу в інтернеті (просування сайту, реклама в соціальних мережах) виросла з 23% до 49,99%, витрати на зовнішню рекламу виросли з 18,4% до 20,14% за 5 років. В 2022 році компанія не витрачала грошові кошти на навчання персоналу, маркетингові дослідження, маркетингові інструменти та програми. Однак, економія на маркетингових витратах обмежує можливість для удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Оскільки останні роки люди все більше переходять на онлайн-формат, то ведення сторінок в соціальних мережах допомагає шукати нових клієнтів та нагадувати про себе цільовій аудиторії.

Надання знижок, проведення розіграшів підіймає настрій клієнтам та допомагає збільшувати лояльність клієнтів. Однак, є негативні відгуки на сторінці Facebook, що вказує на суттєві недоліки у роботі з соціальними мережами та частково обумовлене тим, що у підприємства відсутній відділ маркетингу.

Частка витрат на маркетингову діяльність в сукупних витратах ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» в 2018-2022 роках наведена на рис.2.21.

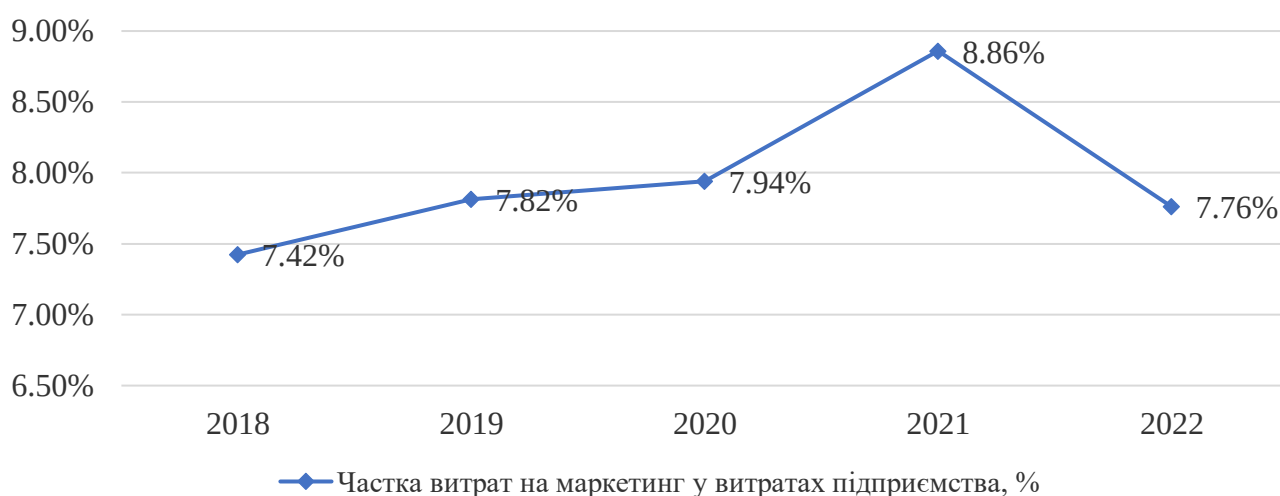


Рисунок 2.21 – Частка витрат на маркетингову діяльність в сукупних витратах ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» в 2018-2022 роках, %

Джерело: розраховано за даними ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

Як бачимо, найбільшою частка витрат на маркетингову діяльність була в 2021 році – 8,86%, а в 2022 році частка зменшилась до 7,76%. Середній рівень маркетингових витрат на підприємстві складає 7,5%. Зниження частки витрат обумовлене скороченням рекламного бюджету через війну в країні з метою економії витрат. При цьому, більшу частину 2022 року не оплачувалось просування сторінок в соціальних мережах Facebook та Instagram, а також було скорочено ряд маркетингових витрат (на навчання персоналу, на маркетингові інструменти та програми), на маркетинговий аналіз.

Порівняємо динамку зміни витрат на маркетингову діяльність з динамікою доходів ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» в 2018-2022 роках (рис.2.22).

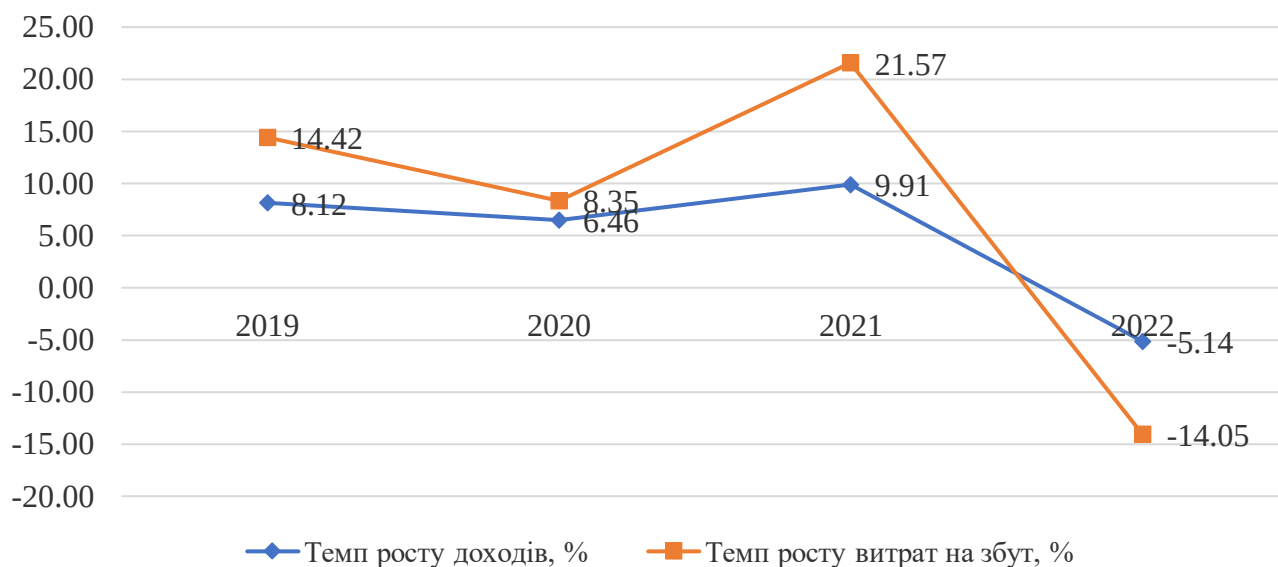


Рисунок 2.22 – Динаміка зміни витрат на маркетингову діяльність та доходів ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» в 2018-2022 роках, %

Джерело: розраховано за даними ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

З рис.2.22 бачимо, що при зростанні витрат на збут зростають доходи та навпаки, що вказує на ефективність використання маркетингового бюджету. Щоб визначити ефективність маркетингової діяльності ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» було проведено опитування клієнтів з бази даних компанії (всього було опитано 90 осіб), яких просили заповнити анкету (дод. В). За результатами опитування було отримано такі результати (рис.2.23).

За результатами опитування ми визначили рівень лояльності клієнтів ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»:

$$\text{Прихильники} - \text{Критики} = 80,84\% - 6,18\% = 67,86\%$$

Отже, рівень лояльності клієнтів досить високий, що досягнуто завдяки гарному сервісу, прагненню дотриматись своїх зобов'язань за термінами поставки меблів, ввічливість персоналу.

Чи будете Ви рекомендувати наш салон своїм друзям та знайомим?

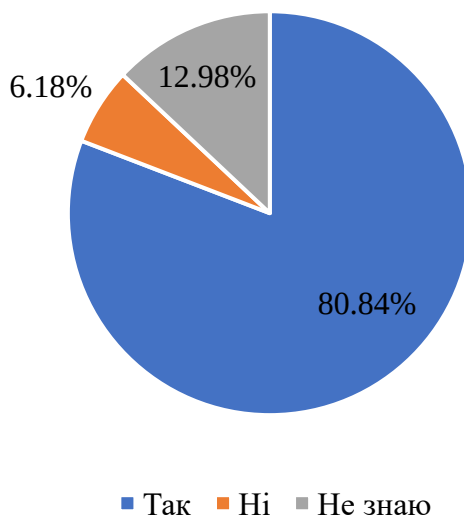


Рисунок 2.23 – Результати опитування клієнтів з бази даних ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» щодо їх прихильності до компанії, %

Джерело: за даними опитування

Проаналізуємо ефективність управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» за допомогою оцінки ефективності функціонування допоміжних систем маркетингу.

Аналізуючи систему планування маркетингу було виявлено, що у компанії немає відділу маркетингу, відсутня сформульована місія та не конкретизовані стратегічні цілі розвитку компанії (лише зазначено, що компанія прагне до збільшення чистого прибутку, однак не визначено якими способами буде досягнуто збільшення чистого прибутку). Також було виявлено, що компанія використовує консервативну стратегію розвитку, хоча на даний час для неї оптимальними є захисна та конкурентні стратегії. Компанія щорічно складає плани продаж, які частково можна віднести до маркетингового планування. Однак, не планується бюджет маркетингових витрат на рік, а витрати проводяться залежно від потреб (в бюджеті доходів та витрат на рік планується сума витрат на маркетингову діяльність без розбивки на статті, яка визначається залежно від рівня витрат попереднього року).

Організацією маркетингової діяльності займається директор підприємства та менеджери з продаж. Менеджери займаються рекламуванням товарів підприємства в інтернет-просторі (веденням сторінок в соціальній мережі), комунікацією з клієнтами на сайті компанії. Директор обирає стратегію розвитку компанії, визначає цінову політику, товарну політику, здійснює контроль за результатами проведення маркетингових заходів, визначає розмір маркетингових витрат.

Контроль маркетингової діяльності проводиться неефективно, оскільки не проводиться аналіз конкретних результатів кожного маркетингового заходу (аналізується тільки динаміка продаж без урахування факторів, які на неї вплинули). При цьому проводиться аналіз динаміки доходів. При цьому проводиться оцінювання показників рентабельності, у тому числі рентабельності продаж за видами меблів. Отже, функція контролю реалізується лише частково.

Отже, проведений аналіз показав, що організація та управління маркетингом на підприємстві є недостатньо ефективними. Серед недоліків виявлено: відсутність плану маркетингу на рік, не визначено місію на рік, слабкий рівень маркетингового контролю. Відсутній відділ маркетингу та конкретна особа, яка б відповідала за організацію маркетингової діяльності, не планується бюджет маркетингових витрат та не визначені критерії оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Виявлена низька ефективність комунікації з клієнтами через сайт компанії та сторінки в соціальних мережах. Не зважаючи на виявлені недоліки, маркетингова діяльність все ж має позитивні результати. Так, клієнти компанії мають високий рівень лояльності 67,86%. Для удосконалення організації та управління маркетингом ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» необхідно визначити актуальну маркетингову стратегію, узгодивши її з корпоративною стратегією компанії та розробити заходи, направлені на реалізацію даної стратегії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

3.1 Напрями удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Проведений аналіз управління та організації маркетингової діяльності ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» дозволив виявити недоліки, серед яких найбільш суттєвими є відсутність відділу маркетингу та маркетингової стратегії на підприємстві. В першу чергу, необхідно сформулюємо місію, стратегічні цілі та цінності ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ».

Визначимо напрями удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»:

1. Створення відділу маркетингу чи визначення конкретної особи, відповідальної за організацію маркетингової діяльності на підприємстві.
2. Удосконалення системи контролю ефективності маркетингової діяльності.
3. Формування маркетингової стратегії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» на 2024 рік.

Для удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» необхідно або створити відділ маркетингу або визначити конкретну особу, яка буде відповідати за організацію маркетингової діяльності на підприємстві. Оскільки штат персоналу досить малий і всі працівники вже мають певні обов'язки, пропонуємо ввести в штат посаду маркетолога. Створення цілого відділу маркетингу буде для компанії досить затратним.

Окрім того, пропонуємо розглянути доцільність залучення діджитал-агенції для ведення сторінок компанії в соціальних мережах та роботи з негативними відгуками.

Розглянемо переваги та недоліки створення відділу маркетингу та залучення діджитал-агенції для ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки створення відділу маркетингу та залучення діджитал-агенції для ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

	Переваги	Недоліки
створення відділу маркетингу	Розробка комплексного підходу до маркетингової діяльності Постійний аналіз ринку та конкурентів Реалізація маркетингової стратегії	Витрати на утримання відділу маркетингу Потреба в пошуку приміщення для розташування робочого місця для працівників відділу маркетингу
залучення діджитал-агенції	Послуги кваліфікованих фахівців	Додаткові витрати на маркетингову діяльність

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на те, що колектив ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» складається з всього 8 працівників і всі вони працюють на території меблевого салону (де є службові приміщення, але немає вільних приміщень), то пропонуємо найняти маркетолога на умовах дистанційної роботи. Раз на тиждень він буде приїздити до офісу та звітувати директору про виконані роботи, а щомісяця складати звіти про проведені маркетингові заходи, їх ефективність та вплив на діяльність підприємства.

Також перспективним є співпраця з діджитал-агенцією для ведення сторінок в соціальних мережах ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ».

Діджитал-агенція «Adcore» (<https://adcore.ua/about>) пропонує широкий перелік послуг, у тому числі ведення сторінок в соціальних мережах. На сайті агенції представлено обширне портфоліо. Послуги на ведення сторінки в соціальних мережах, що включає публікація контенту 2 рази на тиждень та надання зворотного зв'язку відвідувачам сторінки, а також просування сторінки коштують 15000 грн. на місяць.

Для удосконалення системи контролю ефективності маркетингової діяльності необхідно:

- визначити конкретні ключові показники ефективності (KPI) для маркетингової діяльності;
- визначити періодичність проведення контролю;

- затвердити форми планів та звітів для контролю ефективності маркетингової діяльності;
- запровадити систему лояльності для персоналу за досягнення маркетингових цілей.

Щодо періодичності проведення контролю, то звіт за даними показниками буде складатись щомісяця та в динаміці за пів року та за рік з обов'язковим поясненням динаміки показників.

Визначимо форми планів та звітів для контролю ефективності маркетингової діяльності:

- план маркетингової діяльності на місяць;
- звіт про маркетингову діяльність за місяць;
- бюджет маркетингових витрат;
- контент-план.

Також пропонуємо запровадити систему лояльності для персоналу за досягнення маркетингових цілей, що включатиме доплати за досягнення різних КРІ (для менеджерів з продаж – за виконання плану продаж, для маркетолога за досягнення маркетингових метрик, для адміністратора салону за виконання плану продаж та за досягнення цілей рекламних акцій, які проводяться в салоні. Для директора та заступника директора за збільшення чистого прибутку та ринкової частки компанії.

Проведемо формування маркетингової стратегії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» на 2024 рік.

Місія ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» полягає у наданні клієнтам можливості облаштувати свій дім чи квартиру у відповідності з останніми європейськими тенденціями в меблевому дизайні, надаючи доступ до стильних, сучасних меблів від провідних литовських виробників.

Було виявлено, що корпоративна стратегія ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» не є актуальною. На даний час компанія має обирати між захисною та конкурентною стратегіями. Пропонуємо в 2024-2025 роках реалізовувати конкурентну стратегію,

направлену на збільшення ринкової частки компанії за рахунок підвищення конкурентних переваг компанії.

Отже, стратегічною метою діяльності компанії є збільшення ринкової частки за рахунок удосконалення маркетингової діяльності.

Корпоративні цінності ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» зобразимо на рис.3.1.

Визначені місію, стратегічні цілі та цінності ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» необхідно донести до цільової аудиторії, а для цього їх треба розмістити на закладці «Про компанію» на сайті ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ».

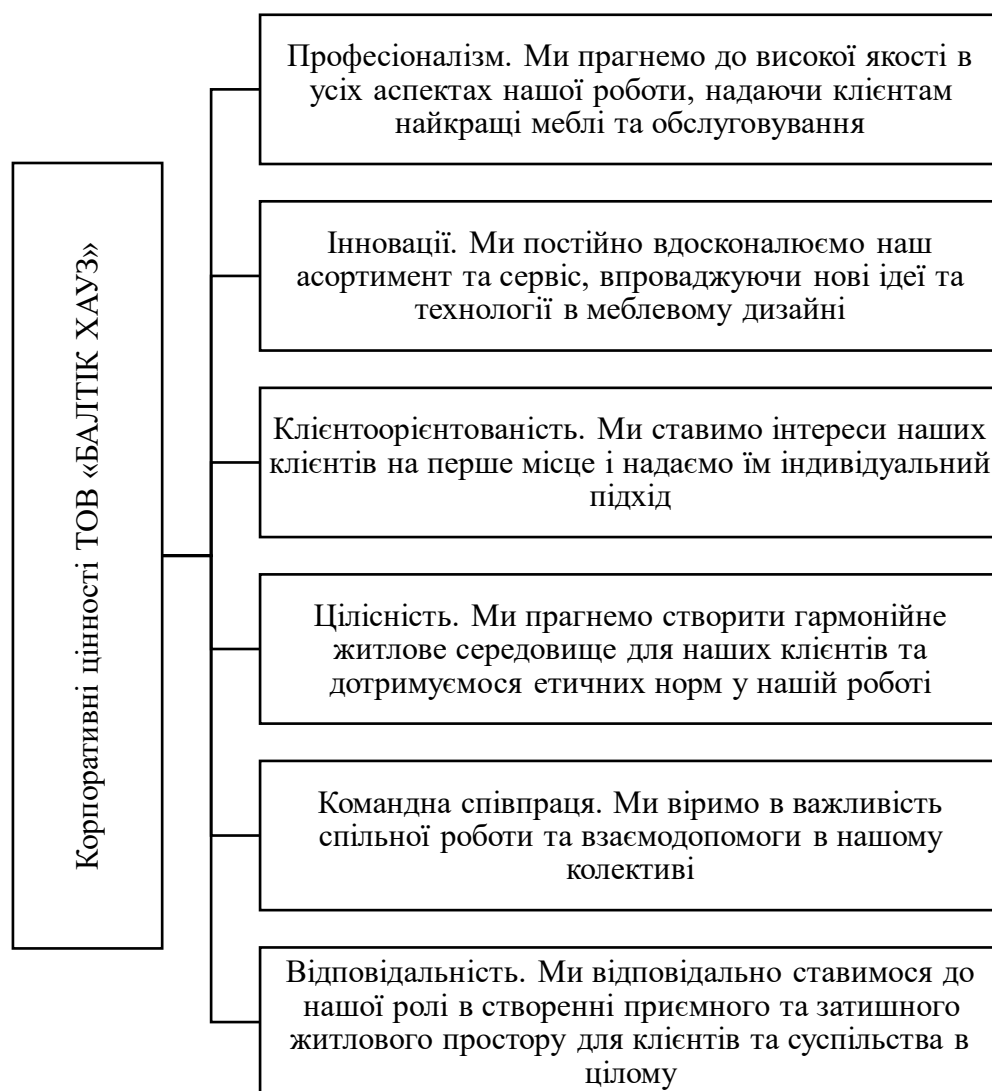


Рисунок 3.1 – Корпоративні цінності ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

Джерело: розроблено автором

Сформуємо маркетингову стратегію на 2024 рік для ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ». Портрет цільової аудиторії компанії було розглянуто в пункті 2.1. Було виявлено, що цільовою аудиторією ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» є жінки з рівнем доходів від 30 тис.грн. на місяць, у віці від 25-34 років, які працюють в офісі, на державній службі або є підприємцями.

Для оцінки відповідності діючої маркетингової стратегії компанії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» її ринковому положенню, побудуємо матрицю McKinsey. Для створення цієї матриці використаємо дані, які були зібрані під час експертної оцінки, в якій взяли участь директор компанії та менеджери салону.

Таблиця 3.3 - Вихідні дані для матриці McKinsey за фактором «привабливість ринку» для компанії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Показники	Вага	Результати експертної оцінки			
		експерт 1	експерт 2	експерт 3	узагальнена оцінка
Темп зростання ринку	0,2	4	3	4	0,73
Рентабельність діяльності	0,2	4	4	5	0,87
Рівень конкуренції на меблевому ринку	0,2	5	5	5	1,00
Розмір необхідних інвестицій для початку бізнесу	0,2	4	4	4	0,80
Державне регулювання меблевого ринку	0,2	4	4	4	0,80
Усього	1				4,20

Джерело: складено автором

Отже, що меблевий ринок продаж має досить високий рівень привабливості (4,2 бали з 5 можливих). Результати експертної оцінки фактором «конкурентоспроможність» для компанії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» наведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4 - Вихідні дані для матриці McKinsey за фактором «конкурентоспроможність» для компанії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Показники	Вага	Результати експертної оцінки			
		експерт 1	експерт 2	експерт 3	узагальнена оцінка

Якість меблів та обслуговування	0,25	5	5	5	1,25
Темп зростання ринкової частки	0,25	4	4	5	1,08
Привабливість асортименту меблів	0,05	5	5	4	0,23
Фінансовий стан підприємства	0,23	4	4	4	0,92
Кваліфікація персоналу	0,22	4	5	5	1,03
Усього	1				4,51

Джерело: складено автором

Отже, ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» має високий рівень конкурентоспроможності (4,51бали з 5 можливих).

Побудуємо матрицю McKinsey ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» (рис.3.2).

Привабливість галузі	слабка			
	середня			
	висока			ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» (стратегія зростання)
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність		

Рисунок 3.2 - Матриця McKinsey ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Джерело: розроблено автором

Відповідно до матриці McKinsey, ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» необхідно використовувати стратегію зростання. На даний час компанія дотримувалась маркетингової стратегії розширення портфеля продуктів/послуг. Стратегія зростання вимагає посилення маркетингової активності компанії для збільшення обсягів продаж. Активізація маркетингової діяльності в соціальних мережах є перспективним напрямом збільшення клієнтської бази та залучення цільової аудиторії.

Проаналізуємо оптимальний тип маркетингової стратегії за допомогою матриці І. Ансоффа (рис.3.3).

	Новий ринок	Старий ринок
Новий товар		
Старий товар		корпусні та м'які меблі литовського виробництва (бренди Baltic Hous, tch Furniture, decodom, MAGRES BALDAI)

Рисунок 3.3 - Матриця І. Ансоффа ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

Джерело: розроблено автором

Отже, оптимальною буде стратегія інтенсивного зростання на існуючому ринку.

Матриця, розроблена Томпсоном і Стриклендом, дозволяє оцінити стратегії, враховуючи взаємозв'язок темпів зростання ринку та конкурентоспроможності компанії.

Для побудови матриці визначимо темп зростання ринку меблів в Україні. Для цього проаналізуємо динаміку продажу меблів в Україні в 2018-2022 роках (рис.3.4).

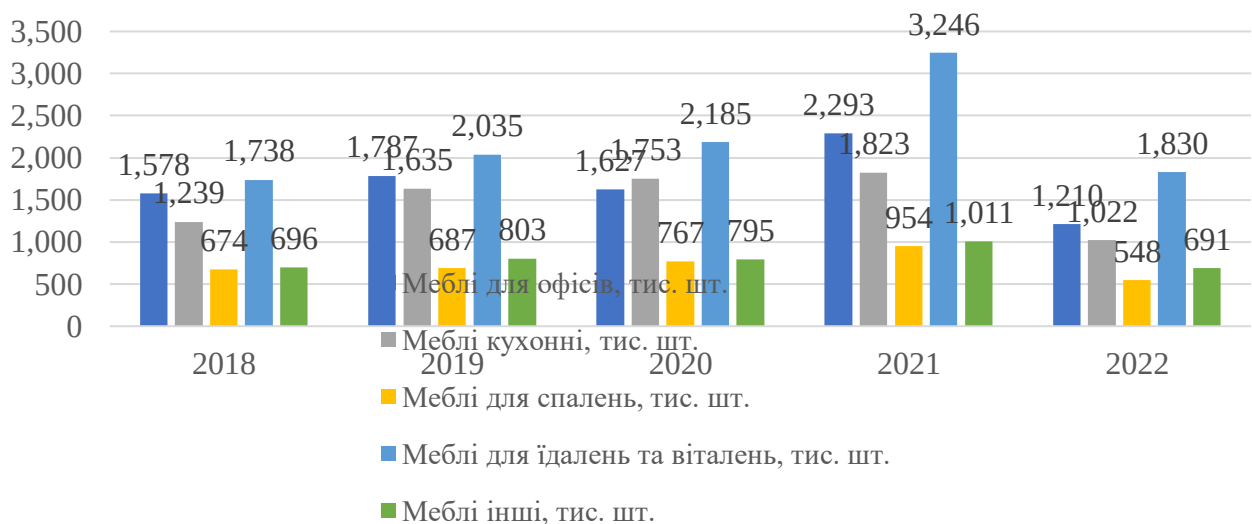


Рисунок 3.4 - Динаміка виробництва меблів в Україні в 2018-2022 роках, тис.шт.

Джерело: [44]

Як бачимо, до 2022 року українська меблева промисловість характеризувалася тенденцією до зростання, але через війну виробництво

знизилося, у тому числі за рахунок припинення діяльності деяких підприємств. Отже, на даний час темп росту ринку можна визначити як повільний.

Проведений аналіз конкурентної позиції ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» показав, що компанія має рівень конкурентних переваг 4,05 з 5 можливих, але нижчу, ніж у основних конкурентів. Зважаючи на досить високий рівень конкурентних переваг визначимо конкурентну позиції компанії як середню.

Побудуємо модифіковану матрицю Томпсона та Стріклєнда на рис.3.5.

Отже, компанія опинилась в квадранті «повільний темп зростання ринку – середні конкурентні позиції», а тому для неї буде оптимальною використання стратегії стабілізації (обмеженого зростання).

		Конкурентна позиція підприємства		
		Слабка	Середня	Сильна
Темпи зростання ринку	Швидкі			
	Середні			
	Повільні		ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»	

Рисунок 3.5 - Матриця Томпсона та Стріклєнда ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

Джерело: побудовано автором

Узагальнимо результати вибору оптимальної маркетингової стратегії в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати стратегічного оцінювання ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

Метод оцінювання	Бажаний тип стратегії
Матриця McKinsey	стратегія зростання
Матриця І. Ансоффа	стратегія інтенсивного зростання на існуючому ринку
Матриця Томпсона та Стріклєнда	стратегії стабілізації (обмеженого зростання)

Джерело: розроблено автором

Отже, необхідно обрати стратегію зростання, яка буде реалізована за рахунок збільшення ринкової частки компанії, що буде досягнуто шляхом збільшення обсягів продаж через підвищення лояльності клієнтів.

Маркетингова стратегія, направлена на збільшення ринкової частки, включатиме в себе товарну стратегію, цінову стратегію, стратегію просування (рис.3.6).

Цінова стратегія, обрана компанією є відповідною для збільшення ринкової частки, оскільки за умови надання середніх цін споживач буде обирати меблевий салон за іншими ознаками (конкурентними перевагами), які і планується розвивати. Якщо поставити ціни вищу ринкових, то це суттєво знизить попит, а якщо знизити ціни, то це негативно вплине на прибуток компанії.



Рисунок 3.6 – Складові маркетингової стратегії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Джерело: побудовано автором

Товарний асортимент компанії можна оптимізувати за потреби. Для визначення доцільності оптимізації товарного портфелю побудуємо матрицю БКГ.

З рис.3.7 бачимо, що доцільно буде скоротити обсяг продажу дитячих меблів, які потрапили в категорію собаки, або провести заходи зі стимулювання їх збуту. Ми пропонуємо дану категорію меблів привозити під замовлення клієнтів, щоб мінімізувати ризики. Меблі для віталень, спалень, прихожих та м'які меблі потрапили до категорії дійні корови, а тому немає потреби оптимізувати асортимент цих меблів.

Удосконалення стратегії просування передбачає посилення активності компанії у соціальних мережах, зокрема, у тих, де компанія вже присутня (Facebook, Instagram).

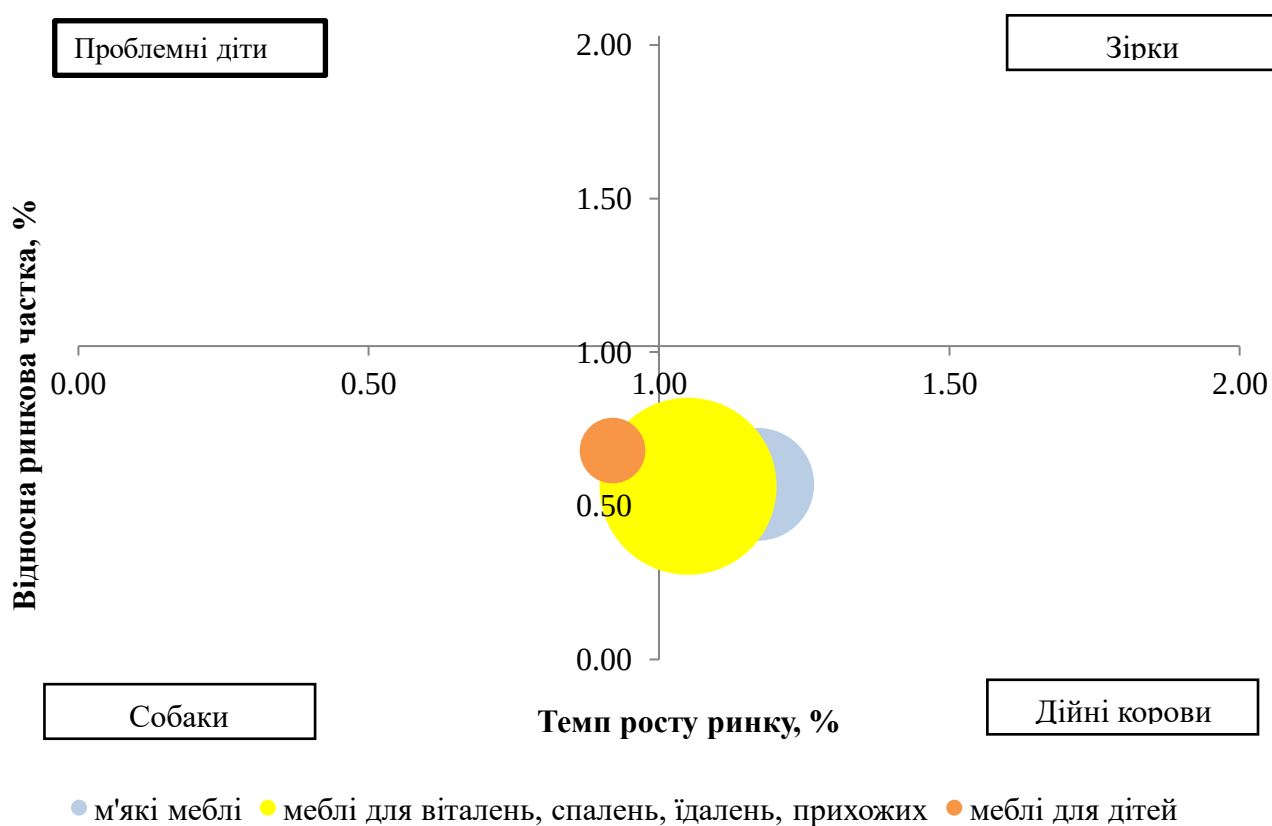


Рисунок 3.7 – Матриця БКГ ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ»

Джерело: побудовано автором

Також необхідно провести заходи з оптимізації сайту, що дозволить підвищити відвідуваність сайту. ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» потрібно виділити фінансові ресурси на цільову рекламу. Це дозволяє точно визначити цільову

аудиторію, яка може бути зацікавлена в їхньому пропонованому продукті. Крім того, така реклама сприятиме підвищенню впізнаваності бренду компанії.

Для роботи з негативними відгуками складемо алгоритм роботи з негативними відгуками для менеджерів ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» (рис.3.8).

Зазначимо, що клієнти більше схильні до публікації негативних відгуків, ніж позитивних, а для публікації позитивних відгуків їх ще треба заохочувати. Загалом, комплексний підхід до роботи з негативними відгуками допоможе покращити репутацію компанії та відновити довіру клієнтів.

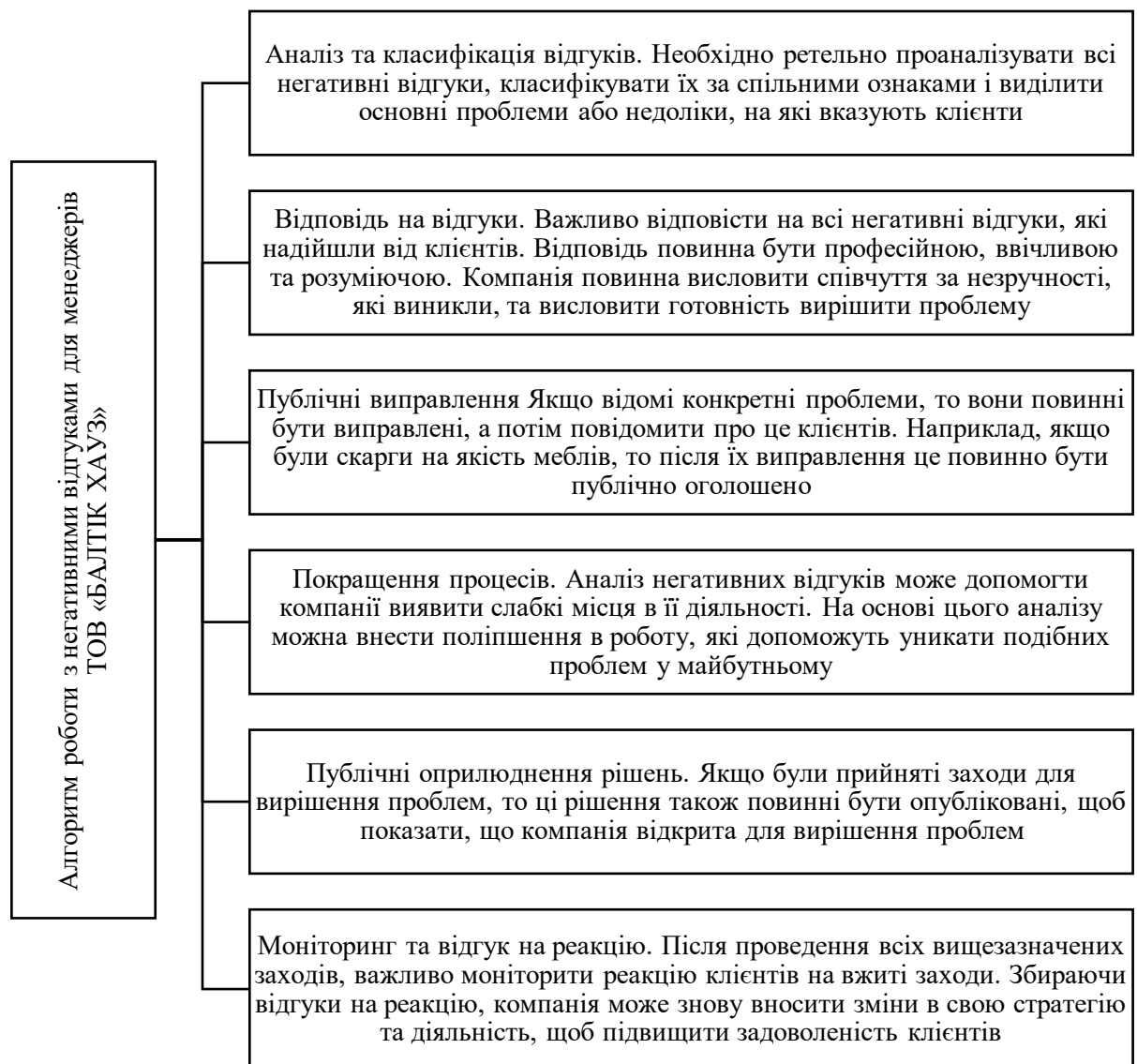


Рисунок 3.8 – Алгоритм роботи з негативними відгуками для менеджерів ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Джерело: розроблено автором

З метою стимулювання продаж ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» необхідно постійно проводити акції або надавати клієнтам знижки:

- сезонні знижки. Проведення сезонних розпродажів або акцій, пов'язаних з певними святковими періодами (наприклад, Різдво, День святого Валентина, Чорна п'ятниця тощо). Знижки на певні товари або групи товарів привернуть увагу покупців.
- бонуси та подарунки. За кожну покупку надавати бонусні бали, які можна обмінювати на подарунки або знижки на наступні покупки. Наприклад, при купівлі меблів на певну суму, клієнт отримує знижку 10% на наступну покупку;
- безкоштовна консультація з дизайнером. Пропозиція безкоштовних консультацій з дизайнером для клієнтів, які купують меблі в салоні, щоб допомогти їм вибрати найкращий дизайн для їх інтер'єру.

Отже, для удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» були запропоновані такі напрями:

- створення відділу маркетингу чи визначення конкретної особи, відповідальної за організацію маркетингової діяльності на підприємстві;
- удосконалення системи контролю ефективності маркетингової діяльності;
- формування маркетингової стратегії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» на 2024 рік.

Проведення даних удосконалень направлене на підвищення лояльності клієнтів, покращення репутації підприємства, підвищення обізнаності про литовські меблі та збільшення кількості покупок, що приведе до зростання ринкової частки компанії, а також дозволить збільшити прибутки підприємства.

3.2 Підходи до оптимізації управління маркетингової діяльності ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві спрямоване на ефективне досягнення цілей компанії. В другому розділі роботи був проаналізований процес маркетингової діяльності компанії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ». Однією з проблем була визнана несистемність управління маркетингом, що знижує ефективність маркетингової діяльності.

Для вирішення даної проблеми було запропоновано створення посади маркетолога. Визначимо посадові обов'язки маркетолога ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»:

1. Аналіз ринку:

1.1. Проведення комплексного аналізу ринкових тенденцій, конкурентів та споживчого попиту на меблі.

1.2. Вивчення новинок та інновацій у галузі меблевого дизайну.

2. Розробка маркетингової стратегії:

2.1. Участь у формулюванні та розробці маркетингової стратегії на рік.

2.2. Визначення цільової аудиторії та розробка маркетингових підходів для різних сегментів.

3. Організація рекламних заходів:

3.1. Планування та впровадження рекламних кампаній для підвищення свідомості бренду.

3.2. Розробка креативних рекламних матеріалів та слоганів.

4. Ведення сторінок в соціальних мережах:

4.1. Розробка та публікація контенту для сторінок компанії в соціальних мережах (Facebook, Instagram).

4.2. Залучення аудиторії, взаємодія з фоловерами, відповіді на коментарі та питання.

5. Просування сайту та сторінок в соціальних мережах:

5.1. Розробка та впровадження стратегій SEO та SMM для підвищення видимості сайту та соціальних мереж.

5.2. Оптимізація контенту та використання ключових слів для покращення позицій в пошукових системах.

6. Розробка та проведення промоакцій:

6.1. Планування та реалізація рекламних кампаній та промоакцій для залучення нових клієнтів.

6.2. Співпраця з рекламними партнерами та організація спільних заходів.

7. Співпраця з діджитал-агенцією:

7.1. Узгодження та взаємодія з діджитал-агенцією для управління рекламними кампаніями та розвитку онлайн-присутності.

7.2. Аналіз рекламних результатів та внесення коректив у стратегію.

8. Аналіз ефективності:

8.1. Систематичний моніторинг та аналіз результативності маркетингових заходів.

8.2. Підготовка звітів про ефективність рекламних кампаній та рекомендації для покращення.

9. Комунікація з клієнтами:

9.1. Ведення взаємодії з клієнтами на сайті та в соціальних мережах.

9.2. Реагування на відгуки, вирішення конфліктних ситуацій, формування позитивного іміджу бренду.

10. Формування звітності:

10.1. Складання регулярних звітів про результати маркетингових заходів та їх вплив на розвиток підприємства.

10.2. Представлення звітів директору підприємства та інших відділів.

Оскільки основні недоліки просування полягали в 2 аспектах – відсутність активності в соціальних мережах та наявність негативного відгуку, то основні напрями удосконалення стратегії просування полягатимуть в удосконаленні роботи з соціальними мережами шляхом залучення діджитал-агенції, проведенню роботи з негативними відгуками.

Розробимо порядок взаємодії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» з діджитал-агентством з метою удосконалення організації маркетингової діяльності:

1. Аналіз та коригування обраної стратегії маркетингу. Маркетолог спільно з діджитал-агентством повинен сформулювати стратегію маркетингу, яка включає цілі, завдання, цільову аудиторію, і ключові показники ефективності.

2. Планування контенту. Маркетолог та діджитал-агентство спільно розробляють план контенту для сторінок в соціальних мережах. Він містить плани публікацій, типи контенту (фото, відео, інфографіка, рекламні пости тощо) і плани розміщення контенту на різних платформах.

3. Створення та опрацювання контенту. Діджитал-агентство відповідає за створення та розміщення контенту на сторінках в соціальних мережах, у тому числі за підготовку зображень, написання текстів, розміщення публікацій відповідно до графіку.

4. Взаємодія з аудиторією. Діджитал-агентство повинно вести активну взаємодію з аудиторією, відповідати на коментарі та запитання, а також взаємодіяти зі споживачами через приватні повідомлення.

5. Планування рекламних кампаній. Діджитал-агентство на основі стратегії маркетингу розробляє рекламні кампанії в соціальних мережах для рекламування меблів та привертання нових клієнтів.

6. Аналіз маркетингового середовища та результатів маркетингової діяльності. На основі даних про динаміку продаж та звіту про фінансові результати директор аналізує зміни в динаміці продаж та розраховує ефективність маркетингових заходів.

Визначимо функції маркетолога в процесі управління та організації маркетингової діяльності ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» (рис. 3.9).



Рисунок 3.9 – Функції маркетолога в управлінні маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Джерело: розроблено автором

Хоча веденням сторінок в соціальних мережах Facebook та Інстаграм і буде займатись рекламна агенція, важливо правильно скласти план контенту для соціальних мереж. Складемо орієнтовний план контенту для сторінки ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» в соціальній мережі Facebook (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Орієнтовний план контенту для сторінки ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» в соціальній мережі Facebook на місяць

День	Тип Контенту	Опис публікації	Зображення або Відео
День 1	Продуктовий огляд	Представлення нової колекції м'яких диванів	Зображення продукту
День 4	Клієнтський відгук	Поділ клієнтського відгуку про меблі від «БАЛТІК ХАУЗ»	Фото задоволеного клієнта з меблями
День 7	Інтерв'ю дизайнером	Розміщення відео-інтерв'ю дизайнером про інтер'єрні рішення	Відео дизайнером
День 10	Продуктовий poradnik	Поради щодо вибору меблів для невеликих приміщень	Інфографіка

День 13	Акція та знижка	Повідомлення про поточну акцію та знижки	Зображення акції
День 16	Кулінарний куток	Рецепт приготування обіду з демонстрацією використання меблів «БАЛТІК ХАУЗ»	Фото страви з обідньою зоною
День 19	Процес виробництва	Відео-екскурсія на фабрику виробника меблів	Відео з виробництва
День 22	Гарантія та обслуговування	Пояснення гарантійних умов та обслуговування меблів	Зображення гарантії
День 25	Продуктовий poradnik	Поради щодо декорування інтер'єру з використанням меблів «БАЛТІК ХАУЗ»	Фото інтер'єру
День 28	Конкурс подарунків та	Оголошення конкурсу для підписників з можливістю виграти подарунки	Фото подарунків

Джерело: розроблено автором

Складемо орієнтовний план контенту для сторінки ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» в соціальній мережі Instagram на місяць (табл.3.7).

Також важливо надавати рекламній агенції якісний фото та відео-матеріал для створення контенту для соціальних мереж та контролювати ведення сторінок, оскільки найбільш зацікавленою стороною у якісному веденні сторінок в соціальних мережах є маркетолог ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ», оскільки рівень його заробітної плати, а також заробітної плати менеджерів залежать від доходів від продажу меблів.

Таблиця 3.7 – Орієнтовний план контенту для сторінки ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» в соціальній мережі Instagram на місяць

День публікації	Тема / Зміст	Візуальний контент (фото або відео)	Підпис / Хештеги
1	2	3	4
День 1	Нові поступлення в асортименті	Фото нових меблів	#меблі #новинки #стиль
День 4	Інтер'єрні поради	Відео з дизайнером, який дає поради	#дизайн #поради #інтер'єр
День 7	Задні куліси виробництва	Серія фото з процесу виготовлення меблів	#виробництво #якроблять #бекстейдж
День 10	Відгуки клієнтів	Фото клієнта з придбаними меблями та їх відгук	#відгуки #клієнти #щасливіпокупці
День 13	Відеоогляд продукту	Короткий відеоролик з оглядом одного з популярних товарів	#огляд #відео #меблі

День 16	Інтерв'ю з дизайнером	Відео інтерв'ю з дизайнером, який розповідає про тенденції в дизайні	#інтерв'ю #дизайн #тенденції
День 19	Акції та знижки	Анонс акції або розіграшу	#акція #знижки #розіграш
День 22	Різноманітність стилів	Фото різних стилів меблів в асортименті	#стиль #меблі #різноманітність
День 25	Корисні поради	Фото або інфографіка з корисними порадами щодо вибору меблів	#поради #корисно
День 28	Партнери та постачальники	Презентація партнерів та постачальників меблів	#партнери #постачальники #якість

Джерело: розроблено автором

Отже, оптимізація управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» повинна носити комплексний характер. Тому нами було визначено функції та посадові обов'язки маркетолога, порядок його взаємодії з діджитал-агенцією, складено контент-план для ефективного ведення сторінок в соціальних мережах компанії. Ці заходи сприятимуть досягненню поставленої стратегічної мети компанії – збільшення ринкової частки, яка буде досягнута шляхом удосконалення маркетингової стратегії

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для проведення економічного обґрунтування запропонованих заходів розрахуємо необхідні витрати на удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ».

Веденням сторінки в соціальних мережах буде займатись діджитал-агентство. Вартість послуг діджитал-агентства за місяць складає 15 тис.грн. Річні витрати за використання послуг діджитал-агентства (що включатиме також і послуги з оптимізації сайту компанії) складуть:

$$15 \cdot 12 = 180 \text{ тис.грн.}$$

Окрім того, визначимо вартість використання таргетованої реклами сторінок в соціальних мережах Facebook та Instagram (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок витрат на використання таргетованої реклами сторінок в соціальних мережах Facebook та Instagram

Стаття витрат	Ціна на місяць, тис.грн.	Сума за рік, тис.грн.
використання таргетованої реклами у Facebook	6,5	78
використання таргетованої реклами в Instagram	2,16	25,92
всього		103,92

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо додаткові витрати на проведення акцій та розіграшів у розмірі 5% від обсягів продаж за рік. Щоб визначити обсяг продаж за рік розрахуємо середній темп росту доходів за останні 5 років (рис.3.10).

Отже, середній темп зростання доходів компанії за 5 років складає 4,84% враховуючи зниження доходів в 2022 році в умовах війни та відсутність активності в соціальних мережах. За обіцянками діджитал-агенцій при успішному використанні соціального маркетингу можна збільшити обсяги продаж від 20% до 50% за рік.

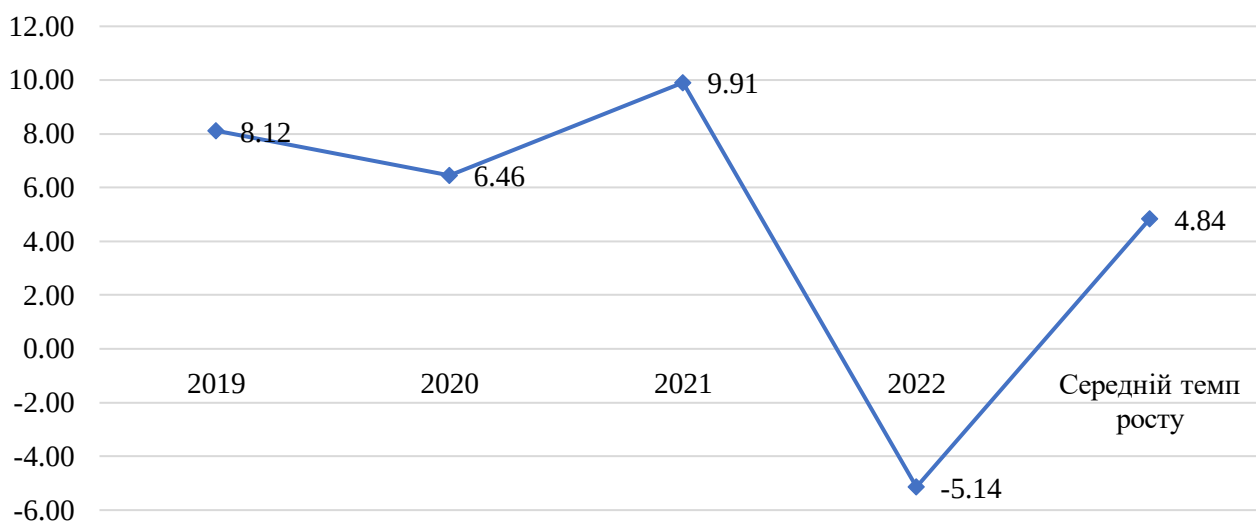


Рисунок 3.10 – Динаміка темпу росту доходів ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Джерело: розраховано за даними ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Однак, зважаючи на нестабільну політичну та економічну ситуацію в країні заплануємо зростання обсягів продаж на $35\% + 4,84\%$ природний темп зростання доходів від продаж за статистикою фінансових результатів компанії = $39,84\%$.

Складемо прогноз доходів на 2024 рік:

$$30124 * 1,3984 = 42125 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на акції та розіграші складуть:

$$42125 * 5\% = 2106,25 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо також витрати на оплату праці маркетолога, заробітна плата якого складатиме 18 тис.грн. на місяць, з урахуванням ЄСВ (22%), витрати на оплату праці за рік складуть:

$$18 * 12 + 18 * 22\% * 12 = 263,52$$

Сукупний бюджет маркетингових витрат складе:

$$2106,25 + 180 + 103,92 + 263,52 = 2653,69 \text{ тис.грн.}$$

Складемо прогноз фінансових результатів після проведення заходів з удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» а табл.3.9 (постійні витрати становлять 42% від собівартості товарів).

Таблиця 3.9 – Прогноз фінансових результатів після проведення заходів з удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»

Показники	2022	Прогноз	Відхилення, тис.грн.	Відхилення, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30 124	42 125	12 001	39,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	22 704	27 950	5 246	23,11
Валовий: прибуток	7 420	14 175	6 755	91,04
Інші операційні доходи	140	140	0	0,00
Адміністративні витрати	1 857	1 857	0	0,00
Витрати на збут	2 146	4 800	2 654	123,65
Інші операційні витрати	937	937	0	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2 620	6 721	4 101	156,57

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2 620	6 721	4 101	156,57
Витрати (дохід) з податку на прибуток	472	1 210	738	156,57
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 148	5 511	3 363	156,57

Джерело: розраховано автором

Отже, після проведення заходів з удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» очікується зростання доходів підприємства на 39,84% за рік та збільшення чистого прибутку на 156,57% (3363тис.грн.) за рік. Таке зростання доходів забезпечить збільшення ринкової частки компанії, що і є основною стратегічною метою на 2024 рік

Окрім того, очікується зростання лояльності клієнтів ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» (рис.3.6).

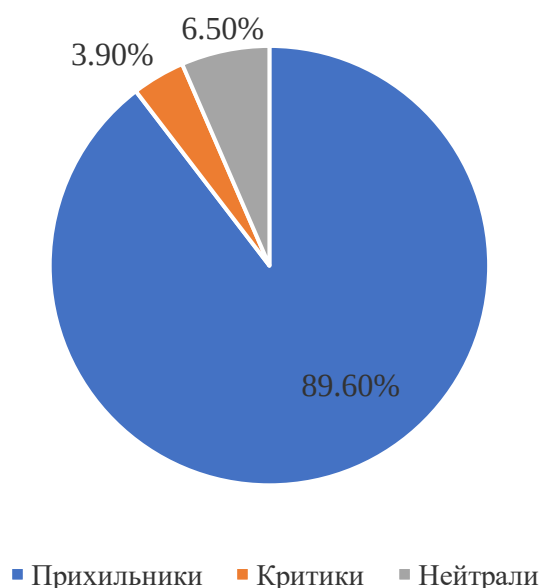


Рисунок 3.11 – Прогноз лояльності клієнтів ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ», %

Джерело: розраховано автором

Визначимо очікуваний рівень лояльності:

Прихильники – Критики = 89,6%-3,9%=83,1%

Отже, рівень лояльності клієнтів зросте на 83,1%-67,86%=15,24%.

Тож можемо зробити висновки, що прогнозується завдяки проведенню заходів з удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ

«БАЛТІК ХАУЗ» збільшення лояльності клієнтів на 15,24%, а також зростання доходів підприємства на 39,84% за рік та збільшення чистого прибутку на 6156,57% (3363тис.грн.) за рік. Таке зростання доходів забезпечить збільшення ринкової частки компанії, що і є основною стратегічною метою на 2024 рік

ВИСНОВКИ

При написанні кваліфікаційної бакалаврської роботи було визначено поняття та види маркетингової діяльності підприємства; розглянуто методичні засади організації та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві; досліджено теоретичні засади оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства; складено організаційно-економічна характеристика господарської та маркетингової діяльності; проведено аналіз маркетингового середовища ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»; здійснено оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»; розроблено напрями удосконалення організації та управління маркетингової діяльності ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»; запропоновано підходи до оптимізації управління маркетингової діяльності ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ»; виконано економічне обґрунтування запропонованих заходів, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Маркетинговою діяльністю підприємства є ефективне управління виробництвом та реалізацією продукції та послуг, орієнтоване задоволення споживчого попиту та досягнення високого рівня прибутковості. При цьому маркетингова діяльність не фокусується на окремих товарах чи послугах, її мета – розробка послідовності дій, що призведе до зростання підприємства та підвищення лояльності споживачів. Маркетингова діяльність починається з аналітичного дослідження, після чого розробляється стратегічне планування, програма зі створення та виведення нового товару на ринок, починаються формуватися канали просування товару від виробника до споживача, після чого рекламна компанія починає здійснювати свої дії щодо просування товару та заключним етапом є оцінка ефективності маркетингових заходів.

2. Маркетингова діяльність у сучасних ринкових умов здійснюється під впливом різних чинників, які можуть проводити загальну її ефективність. Тому загалом підприємств характерна нормальна ефективність маркетингової діяльності. Однак підприємство має прагнути постійного розвитку, тобто бути націленим на значну ефективність, мінімізувавши вплив ринкових факторів до

підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності шляхом здійснення таких заходів, як: координація зусиль на ключових сегментах ринку шляхом оптимізації та інтеграції всіх елементів комплексу маркетингу, концентрація та фокусування на основних потребах та бажаннях споживачів, постійна комунікація з цільовою аудиторією, удосконалення організаційної структури управління маркетингом на підприємстві шляхом підвищення кваліфікації та навчання працівників; використання прогресивних інструментів реклами та просування товару; проведення систематичного контролю над досягненням результатів. Такі заходи дозволять вплинути на рівень ефективності як маркетингової діяльності, а й інших складових виробничо-господарської діяльності підприємства.

3. Оцінка ефективності маркетингу діяльності підприємств - складне завдання, вплив діяльності відділу маркетингу який завжди піддається виміру, а створена вартість немає однозначного результату. Нині немає єдиного підходу до методів оцінки ефективності маркетингової діяльності. Методика комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства передбачає виконання ряду етапів: збір та аналітична обробка маркетингової інформації за аналізований період; розрахунок ключових показників маркетингової діяльності (фінансових, організаційних, комунікаційних); розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингу та визначення рівня ефективності маркетингу.

4. ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» є офіційним дилером литовських виробників брендів Baltic Hous, tch Furniture, decodom, MAGRES BALDAI. В 2018-2021 роках підприємство ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» збільшувало свої доходи за рахунок стабільних продаж, однак, через зростання собівартості продукції знизилась рентабельність продаж. На підприємстві працює 8 співробітників та відсутній відділ маркетингу, а маркетингову діяльність виконують заступник директора та менеджери. Компанія не має визначених місії, стратегічної мети та не транслює цільовій аудиторії корпоративні цінності. Компанія використовує гнучку цінову політику. Компанія використовує цінову стратегію середніх цін, товарну стратегію асортиментної диверсифікації, а стратегія просування є комбінованою та включає

різноманітні канали для максимізації обсягів продажів, привертання уваги та утримання позитивного іміджу серед споживачів.

5. Виявлено, що на даний час переважає вплив негативних факторів на діяльність ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» (економічних, політичних, соціальних) і хоча компанія має ряд сильних сторін (якість товарів, інтернет-магазин, наявність постійних клієнтів), але існує потреба в роботі зі слабкими сторонами (мала ринкова частка). Проведений аналіз показав, що компанія використовує консервативну стратегію розвитку, тоді як для неї оптимальними є захисна та конкурентна стратегія. Зміна стратегії розвитку компанії потребує перегляду маркетингової стратегії підприємства.

6. Проведений аналіз показав, що організація та управління маркетингом на підприємстві є недостатньо ефективними. Серед недоліків виявлено: відсутність плану маркетингу на рік, не визначено місію на рік, слабкий рівень маркетингового контролю. Відсутній відділ маркетингу та конкретна особа, яка б відповідала за організацію маркетингової діяльності, не планується бюджет маркетингових витрат та не визначені критерії оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Виявлена низька ефективність комунікації з клієнтами через сайт компанії та сторінки в соціальних мережах. Не зважаючи на виявлені недоліки, маркетингова діяльність все ж має позитивні результати. Так, клієнти компанії мають високий рівень лояльності 67,86%. Для удосконалення організації та управління маркетингом ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» необхідно визначити актуальну маркетингову стратегію, узгодивши її з корпоративною стратегією компанії та розробити заходи, направлені на реалізацію даної стратегії.

7. Для удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» були запропоновані такі напрями: створення відділу маркетингу чи визначення конкретної особи, відповідальної за організацію маркетингової діяльності на підприємстві; удосконалення системи контролю ефективності маркетингової діяльності; формування маркетингової стратегії ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» на 2024 рік. Було визначено місію, стратегічну мету компанії, обрано маркетингову стратегію, направлену на збільшення ринкової частки. Для

реалізації даної стратегії було проведено оцінку відповідності товарної стратегії, стратегії ціноутворення та стратегії просування. Виявлено, що цінова стратегія є оптимальною, для удосконалення товарної стратегії рекомендується продаж дитячих меблів під замовлення, так як вони є проблемною категорією в товарному портфелі компанії. Також було запропоновано заходи з удосконалення стратегії просування: підвищення активності в соціальних мережах, оптимізація веб-сайту, проведення акцій, надання знижок, проведення роботи з негативними відгуками.

8. Оптимізація управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» повинна носити комплексний характер. Тому нами було визначено функції та посадові обов'язки маркетолога, порядок його взаємодії з діджитал-агенцією, складено контент-план для ефективного ведення сторінок в соціальних мережах компанії. Ці заходи сприятимуть досягненню поставленої стратегічної мети компанії – збільшення ринкової частки, яка буде досягнута шляхом удосконалення маркетингової стратегії.

9. Бюджет витрат на реалізацію заходів з удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» складе 2653,69 тис.грн. прогнозується завдяки проведенню заходів з удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «БАЛТІК ХАУЗ» збільшення лояльності клієнтів на 15,24%, а також зростання доходів підприємства на 39,84% за рік та збільшення чистого прибутку на 156,57% (3363тис.грн.) за рік. Таке зростання доходів забезпечить збільшення ринкової частки компанії, що і є основною стратегічною метою на 2024 рік

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52-56.
2. Аксюк Я. А. Методичні підходи до визначення результативності управління маркетинговою підсистемою агропереробного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 4. С. 102–109.
3. Амеліна І.В., Лукашенко К.С. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2022. № 1(84). С. 50-58.
4. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № (43). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658> (дата звернення: 29.03.2023).
5. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 1. С. 102-108.
6. Багорка М. О. , Мартинюк В.В. Формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №4. С. 178-184.
7. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 42-47.
8. Бодак М.П., Гирка О.І., Філь М. І. Формування ринку меблів в Україні та митні формальності під час їх імпорту. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Technical Sciences*. 2022. № 31. С. 19-25.

9. Бойчук І. В. Адаптація управління маркетингом до умов пандемії covid-19. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2020. № 5. С. 38-41.
10. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 323-326.
11. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86–92.
12. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 69–75.
13. Голубятникова М.С., Шуба Т.П., Євтушенко В.А. Теоретичні аспекти маркетингової діяльності підприємства з точки зору удосконалення його конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 190-194.
14. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 13.10.2023).
15. Двуліт З. П., Левченко О. В., Деркач Д. М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. №2. С.21-28.
16. Драмарецька К. П. Управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 46–51.
17. Дробязко С. І. Маркетингові технології взаємодії зі споживачами як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 302–307.
18. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 10.12.2023).
19. Захарова О.В., Проданова Л.В., Клівак О.О. Інноваційні методи маркетингового менеджменту на прикладі моделі бізнесу INDITEX. *Економіка і організація управління*. 2019. №4. С.21-29.

20. Ільченко Т.В. Тенденції сучасного розвитку маркетингових досліджень в Україні. Приазовський економічний вісник. 2020. № 1 (30). С. 55-59.
21. Каліна І., Мазур Ю. Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період. *Економічний простір*. 2022. № (182). С. 73-78.
22. Калманович О. Технології забезпечення ефективної маркетингової діяльності промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021. №3. С. 182-185.
23. Коваль З.О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. №2. С.43-52.
24. Кравченко О.М., Кравченко О.А., Шуба А.А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №27. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/450> (дата звернення: 01.02.2022).
25. Красовська О. Ю. Комплексна оцінка маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 43–46.
26. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8977> (дата звернення: 20.08.2023).
27. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Фісуненко Н. О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 390–396.
28. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 33 – 40.
29. Неміш Ю. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. *Економіка та суспільство*. 2022. № (40). URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1488/1434>

(дата

звернення: 20.08.2023).

30. Олійник А. С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 10-20. С. 110-116.

31. Омельченко О. В., Швед В. В., Яковченко І. С. Про деякі теоретико-методичні аспекти маркетингової діяльності у зовнішньоекономічних операціях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 42. С. 101-106.

32. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 07.10.2023).

33. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://bi.customs.gov.ua/trade/#!/imex> (дата звернення 13.10.2023)

34. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 345–354.

35. Податковий Кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 20.10.2023).

36. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 29.03.2023).

37. Райко Д. В., Подрез О. І., Черепанова В. О. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами. Серія: Проблеми економіки*. 2022. № 3 (53). С. 128-136.

38. Разінькова М. Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 62–66.

39. Рзаєв Г. І., Корольчук І.І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Економічні науки*. 2019. № 5. С. 195–198.
40. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111–115.
41. Румик І., Пижьянов С. Економічні підходи до функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 4(68). С. 9–19.
42. Сідельнікова В. К., Нестеренко В. Ю. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1 (26). С. 89–97.
43. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7058> (дата звернення: 02.02.2022).
44. Стан меблевої галузі України під час війни. URL: <https://uafm.com.ua/stan-meblevoyi-galuzi-ukrayiny-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 30.01.2024).
45. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103
46. Темченко Г. В. Маркетингова діяльність як спосіб підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. №52. С. 115-119.
47. Тюха І. В., Мозоленко М.С. Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_16 (дата звернення: 01.02.2022).

48. Фоміченко І. П., Кондратенко О. О., Руденко Т. Є., Брант М. А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. №3 (61). С.139-145.
49. Чеморда П. О., Васюткіна Н. В. Сучасні підходи до формування стратегії маркетингу соціальних медіа. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 346–351.
50. Чигрин О. Ю., Хоменко Л.М., Калітай Г.К. Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № (14). С. 107-118.
51. Чміль Г., Верзілова, Г. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торгівельного підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2019. № 10. С. 178-182.
52. Шевченко А.В., Марчук В.В., Адєєва Г.В. Стандарти забезпечення маркетингових досліджень в умовах цифрової економіки. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. № 1 (87). С. 115-122.
53. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. №18. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/18_2019/10.pdf (дата звернення: 01.02.2022).
54. Янчук Т. В., Землякова О. Д. Маркетингові дослідження як продукт консалтингового бізнесу. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8780> (дата звернення: 10.08.2023).
55. Ansoff H. I. From Strategic Planning to Strategic Management / H. I. Ansoff, R. P. Declerk, R. L. Hayes. – New York : Wiley, 1976. 497 p.
56. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
57. Prahalad C.K. Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm? / C.K. Prahalad, G. Hamel // Strategic Management Journal. 1994. №. 15. P. 5-16.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Групи факторів зовнішнього середовища, які визначають макроекономічні драйвери змін

Група факторів	Фактори
Економічні фактори	темпи інфляції курс валют купівельна спроможність населення зростання логістичних витрат
Політичні фактори	податкова політика повномасштабна війна в країні, введення воєнного стану державне регулювання ринку
Соціально-демографічні фактори	демографічні показники рівень міграції соціальна напруженість в країні
Технологічні фактори	зміни в стандартах якості продукції та сервісного обслуговування запровадження інновацій в дизайні та функціоналі меблів
Екологічні фактори	стан навколишнього середовища

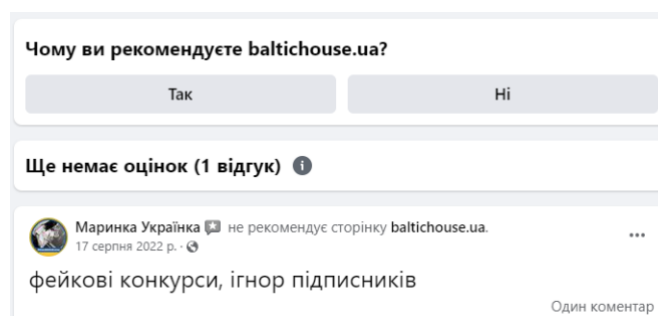


Рисунок Б.1 – Негативний відгук на сторінці ТОВ «БАЛТИК ХАУЗ» в соціальній мережі Facebook

Анкета

Будь-ласка, дайте відповіді на наведені нижче запитання:

1. Як давно Ви є клієнтом салону?
2. В якому з наших салонів Ви зазвичай здійснюєте покупки?
3. Чи задоволені Ви якістю меблів?
4. Чи задоволені Ви сервісом обслуговування в салоні?
5. Чи зручно Вам користуватись нашим інтернет-магазином?
6. Чи будете Ви рекомендувати наш салон своїм друзям та знайомим?

Дякуємо за приділену увагу!