

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н. проф. Саєнсус М.А.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 075 «Маркетинг»

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика» на тему:
«Організація та удосконалення маркетингової діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»)»

Виконавець:
Студент факультету міжнародної
економіки
Молодецький Владислав
Романович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Сало Яна Вікторівна

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Зміст та роль маркетингової діяльності в системі управління підприємством.....	7
1.2. Організація маркетингової діяльності підприємства.....	12
1.3. Підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства	22
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	35
2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства.....	41
2.3. Оцінка організації маркетингової діяльності підприємства.....	52
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».....	63
3.1. Створення інтерактивної платформи.....	63
3.2. Розробка та впровадження B2B-програми партнерства.....	72
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	86
Список використаних джерел.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування підприємств роздрібної торгівлі товарами для дому відбувається в умовах посилення конкурентної боротьби, стрімкого розвитку цифрових технологій та суттєвих змін у споживчій поведінці. Покупці дедалі частіше оцінюють торговельні компанії не лише за рівнем цін або широтою асортименту, а й за якістю сервісу, зручністю пошуку товарів, швидкістю оформлення замовлення, доступністю інформації та загальним враженням від взаємодії з брендом. За таких обставин маркетингова діяльність стає одним із ключових чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства та його здатність забезпечувати стабільне зростання. Сучасний маркетинг виходить далеко за межі традиційних функцій реклами та просування продукції. Він охоплює систематичне дослідження ринку, аналіз потреб споживачів, формування асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також управління клієнтським досвідом. Особливого значення набуває інтеграція цифрових інструментів, омніканальних рішень, технологій персоналізації та інтерактивних форматів взаємодії, які дозволяють підприємствам формувати більш тісні й довгострокові відносини зі споживачами. Практика діяльності підприємств роздрібної торгівлі свідчить про те, що навіть наявність потужного бренду, широкого асортименту та розгалуженої мережі продажів не гарантує максимально ефективного використання маркетингового потенціалу. У багатьох випадках спостерігається недостатня інтенсивність комунікацій, обмежене використання інструментів залучення клієнтів, недостатній рівень персоналізації пропозицій та слабе освоєння нових сегментів ринку. Це знижує результативність маркетингових зусиль і стримує подальше зміцнення ринкових позицій підприємства. Особливої актуальності ці питання набувають для міжнародних торговельних мереж, які працюють на українському ринку. Такі компанії повинні одночасно дотримуватися корпоративних стандартів бренду та адаптувати маркетингові інструменти до специфіки локального ринку, економічної ситуації та особливостей поведінки українських споживачів. Висока конкуренція у сегменті

товарів для дому вимагає від них постійного пошуку нових підходів до залучення клієнтів, підвищення їх лояльності та розширення каналів збуту.

Одним із провідних учасників цього ринку є ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», яке здійснює діяльність під брендом JYSK. Підприємство має широку мережу магазинів, активно розвиває електронну комерцію, пропонує значний асортимент меблів, текстилю та товарів для облаштування житлового простору. Результати аналізу засвідчили, що компанія характеризується високим рівнем організації маркетингової діяльності, проте водночас має резерви для її подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується активізації цифрової взаємодії зі споживачами, підвищення рівня їх залученості та розширення співпраці з корпоративними клієнтами.

Проблематика організації та розвитку маркетингової діяльності підприємств, використання цифрових маркетингових інструментів, управління маркетинговими комунікаціями та формування клієнтоорієнтованих стратегій знайшла відображення у працях багатьох науковців, серед яких Н. Ілляшенко, С. Король, А. Федірко, Н. Бутенко, І. Буднікевич, Т. Днилюк, О. Косенко, Т. Чернишова, О. Багріч, С. Мельник, О. Сичова, О. Ященко, К. Балабуха, Ю. Петруня та інші. У їхніх дослідженнях обґрунтовано важливість комплексного використання маркетингових інструментів, цифрових технологій та персоналізованих підходів до взаємодії зі споживачами.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розроблення та економічного обґрунтування ефективних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку, цифровізації бізнес-процесів та потреб у розширенні взаємодії як із кінцевими споживачами, так і з корпоративними партнерами. Практична значущість дослідження полягає у тому, що запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення подальшого розвитку на українському ринку товарів для дому.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на основі комплексного аналізу результатів його функціонування, дослідження маркетингового середовища, оцінювання рівня організації маркетингу та економічного обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі поставлено такі **завдання:**

1. Дослідити наукові підходи до трактування маркетингової діяльності підприємства та визначити її значення у забезпеченні конкурентоспроможності й довгострокового розвитку.
2. Розкрити зміст основних елементів маркетингової діяльності та особливості їх застосування.
3. Визначити методичний інструментарій, що використовується для аналізу та оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства.
4. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».
5. Оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища на функціонування підприємства.
6. Провести комплексну оцінку рівня організації маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».
7. Запропонувати концепцію інтерактивної цифрової платформи «JYSK Room Planner Challenge».
8. Розробити B2B-програму партнерства «JYSK PRO» для розширення корпоративного сегмента.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес організації та вдосконалення маркетингової діяльності підприємства роздрібної торгівлі товарами для дому.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти аналізу й удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК

УКРАЇНА».

Досягнення поставленої мети забезпечено використанням комплексу взаємодоповнювальних **методів** наукового дослідження. За допомогою методів наукової абстракції, систематизації та критичного узагальнення опрацьовано наукові підходи до організації маркетингу та оцінювання його ефективності. Для вивчення діяльності підприємства використано методи економічного та порівняльного аналізу. Вплив факторів зовнішнього середовища оцінено із застосуванням STEP-аналізу, а стратегічні позиції підприємства – за допомогою SWOT-аналізу. Для визначення місця підприємства серед основних учасників ринку використано метод експертного оцінювання, порівняльний конкурентний аналіз та графічну побудову багатокутника конкурентоспроможності.

Інформаційну базу дослідження сформували фінансова та статистична звітність ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», матеріали офіційного сайту підприємства та корпоративних інформаційних ресурсів JYSK, дані внутрішньої аналітичної інформації, а також результати розрахунків, виконаних у процесі дослідження. Теоретичне підґрунтя роботи становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням організації маркетингової діяльності, розвитку роздрібної торгівлі, цифрового маркетингу, клієнтоорієнтованості та управління маркетинговими комунікаціями. Додатково використано матеріали офіційних інтернет-ресурсів, статистичних та аналітичних джерел, що відображають сучасні тенденції розвитку ринку товарів для дому та поведінки споживачів.

Структура роботи зумовлена метою, завданнями та логікою проведеного дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади маркетингової діяльності підприємства. Другий розділ присвячено аналізу та оцінці маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». У третьому розділі обґрунтовано практичні рекомендації щодо її вдосконалення та визначено економічну ефективність запропонованих заходів. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та роль маркетингової діяльності в системі управління підприємством

У структурі сучасного підприємства маркетинг перестає виконувати виключно функцію просування продукції чи стимулювання збуту, трансформуючись у комплексну управлінську концепцію, що визначає логіку взаємодії підприємства з ринком, формує стратегічні орієнтири розвитку та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Посилення динамічності ринкового середовища, зростання рівня конкуренції, зміна поведінкових моделей споживачів і розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність переосмислення ролі маркетингової діяльності як інтегрованого елементу системи управління підприємством. У цьому контексті маркетинг розглядається не лише як функціональна підсистема, а як інструмент координації виробничих, фінансових, інноваційних і комунікаційних процесів, спрямований на створення споживчої цінності та досягнення стійких ринкових позицій. Саме через ефективну організацію маркетингової діяльності забезпечується адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища, формування попиту, розвиток взаємовідносин із клієнтами та реалізація стратегічних цілей. З огляду на це, дослідження сутності, змісту та ролі маркетингової діяльності набуває особливого значення, оскільки дозволяє сформулювати теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу її організації та визначення напрямів удосконалення в умовах функціонування конкретного підприємства.

У науковій літературі сутність маркетингової діяльності трактується багатовимірно, що зумовлено еволюцією самого маркетингу – від інструменту збуту до комплексної управлінської концепції. Українські науковці розглядають маркетингову діяльність як інтегровану систему дій підприємства, спрямовану на

виявлення, формування та задоволення потреб споживачів із одночасним досягненням економічних цілей.

Так Н. Ілляшенко, С. Король, А. Федірко вважають, що маркетингова діяльність підприємства охоплює сукупність процесів аналізу ринку, розроблення та просування товарів і послуг, орієнтованих на створення споживчої цінності та забезпечення конкурентних переваг [1]. У цьому визначенні акцент зроблено на інноваційній складовій маркетингу та його ролі у формуванні довгострокових ринкових позицій підприємства.

Своєю чергою, О. Косенко розглядає маркетингову діяльність як цілісну систему управління, що базується на принципах орієнтації на споживача та передбачає планування, організацію, мотивацію і контроль маркетингових заходів [2]. Такий підхід підкреслює управлінський характер маркетингу та його інтеграцію в загальну систему менеджменту підприємства.

На думку Н. Бутенко, маркетингова діяльність є складовою підприємницької діяльності, що спрямована на узгодження інтересів виробника і споживача через механізми обміну [3]. У цьому контексті ключовим виступає процес формування взаємовигідних відносин між підприємством і ринком.

Водночас І. Буднікевич акцентує увагу на стратегічному аспекті маркетингової діяльності, визначаючи її як систему довгострокових рішень і дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом ефективного використання маркетингового інструментарію [4].

Т. Данилюк трактує маркетингову діяльність як процес управління взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем, що включає аналіз ринку, розроблення маркетингових стратегій та реалізацію комплексу маркетингових комунікацій [5].

Зокрема, Т. Чернишова трактує маркетингову діяльність як комплекс організаційно-економічних заходів, що охоплюють дослідження ринку, аналіз поведінки споживачів, формування попиту та просування продукції [6]. При цьому авторка підкреслює, що ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства системно поєднувати аналітичну та практичну

складові, трансформуючи результати маркетингових досліджень у конкретні управлінські рішення.

У свою чергу, О. Багріч розглядає маркетингову діяльність як процес управління ринковою поведінкою підприємства, який передбачає планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів [7]. Особливу увагу дослідниця приділяє системності цього процесу, наголошуючи на необхідності узгодження маркетингових рішень із загальною стратегією підприємства, а також на важливості формування довгострокових відносин із клієнтами.

Вагомий внесок у розуміння сутності маркетингової діяльності зробили Г. Левків, В. Гобела, Н. Мельник, які розглядають її як інструмент формування конкурентних переваг підприємства на основі глибокого аналізу ринку та потреб споживачів. У цьому підході маркетингова діяльність постає як система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення та підтримку цінності для клієнта, що, у свою чергу, забезпечує довгострокову ефективність діяльності підприємства [8].

У працях О. Кубецької, Т. Остапенко, Н. Фісуненко маркетингова діяльність визначається як ключовий чинник підвищення ефективності функціонування підприємства [9]. Автори підкреслюють, що саме через маркетинг забезпечується узгодження виробничих можливостей підприємства з ринковим попитом, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити результативність господарської діяльності.

У контексті міжнародної діяльності підприємств Я. Сало та І. Уханова розглядають маркетингову діяльність як систему заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до умов глобального ринку. Вони підкреслюють важливість врахування культурних, економічних та конкурентних особливостей різних країн при формуванні маркетингових стратегій [10].

Отже, розширене трактування маркетингової діяльності в працях сучасних українських науковців дозволяє розглядати її як складну багаторівневу систему, що поєднує аналітичні, стратегічні, організаційні та комунікаційні компоненти та

спрямована на забезпечення ефективної взаємодії підприємства з ринковим середовищем і досягнення його стратегічних цілей.

На основі узагальнення наукових підходів до трактування сутності маркетингової діяльності доцільно розглядати її як багаторівневу управлінську систему, що поєднує аналітичні, стратегічні та операційні процеси, спрямовані на дослідження ринку, виявлення та прогнозування потреб споживачів, формування ціннісної пропозиції підприємства та забезпечення її ефективної реалізації на цільових ринках.

Водночас маркетингова діяльність передбачає системне управління взаємовідносинами із клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами, а також координацію внутрішніх бізнес-процесів підприємства відповідно до вимог і тенденцій зовнішнього середовища. Її важливою складовою є інтеграція інформаційно-аналітичного забезпечення, маркетингових комунікацій та інструментів просування, що дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги.

Крім того, маркетингова діяльність виступає механізмом адаптації підприємства до динамічних змін ринкового середовища, забезпечує гнучкість управлінських рішень та сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів. У стратегічному вимірі вона орієнтована на забезпечення довгострокового розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та формування позитивного іміджу і бренду. Маркетингову діяльність слід розглядати як ключову складову системи управління підприємством, яка забезпечує узгодження його внутрішнього потенціалу з потребами ринку та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності й досягнення стратегічних цілей розвитку.

Роль маркетингової діяльності в системі управління підприємством визначається її здатністю забезпечувати узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами функціонування [11]. У сучасних умовах маркетинг виступає не лише як функціональна підсистема, а як один із ключових елементів управлінського механізму, що формує стратегічну орієнтацію підприємства та визначає напрями його розвитку. Передусім маркетингова

діяльність виконує аналітичну роль, оскільки саме через маркетингові дослідження підприємство отримує інформацію про стан і тенденції розвитку ринку, поведінку споживачів, дії конкурентів та зміни у зовнішньому середовищі. Це створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і дозволяє зменшити рівень невизначеності у процесі господарської діяльності.

Важливою є також стратегічна роль маркетингової діяльності, яка полягає у формуванні довгострокових цілей підприємства, визначенні цільових ринків, позиціонуванні продукції та розробленні конкурентних стратегій. Саме маркетинг забезпечує орієнтацію підприємства на потреби споживачів і дозволяє трансформувати ці потреби у конкретні напрями розвитку бізнесу [12].

Окрім цього, маркетингова діяльність виконує координаційну функцію, оскільки забезпечує узгодження дій різних підрозділів підприємства – виробництва, фінансів, логістики та збуту – відповідно до вимог ринку. Завдяки цьому досягається цілісність управління та підвищується ефективність функціонування підприємства в цілому.

Суттєве значення має і комунікаційна роль маркетингової діяльності, яка реалізується через формування та підтримку взаємовідносин із клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами [13]. Ефективні маркетингові комунікації сприяють підвищенню впізнаваності підприємства, формуванню його позитивного іміджу та зміцненню лояльності споживачів.

Водночас маркетингова діяльність виконує адаптаційну роль, забезпечуючи здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати інновації та коригувати свою діяльність відповідно до нових викликів і можливостей. Це особливо важливо в умовах високої динамічності сучасних ринків.

Узагальнення ролі маркетингової діяльності в системі управління підприємством наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.1

Роль маркетингової діяльності в системі управління підприємством

Роль маркетингової діяльності	Зміст реалізації	Очікуваний результат для підприємства
Аналітична	Збір, обробка та аналіз інформації про ринок, споживачів, конкурентів, тенденції розвитку зовнішнього середовища	Формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зниження рівня невизначеності
Стратегічна	Визначення цільових ринків, формування позиціонування, розроблення маркетингових стратегій та довгострокових орієнтирів розвитку	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування стійких ринкових позицій
Координаційна	Узгодження діяльності різних підрозділів підприємства (виробництва, фінансів, логістики, збуту) відповідно до потреб ринку	Підвищення ефективності управління та узгодженості внутрішніх бізнес-процесів
Комунікаційна	Формування та реалізація системи маркетингових комунікацій, взаємодія з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами	Зростання впізнаваності підприємства, формування позитивного іміджу та підвищення лояльності споживачів
Адаптаційна	Реагування на зміни зовнішнього середовища, коригування маркетингових рішень, впровадження інновацій	Підвищення гнучкості підприємства та його здатності ефективно функціонувати в умовах динамічного ринку
Ресурсна	Оптимізація використання ресурсів у процесі реалізації маркетингових заходів, оцінка ефективності витрат	Зростання економічної ефективності діяльності підприємства та підвищення рентабельності

Джерело: складено автором на основі [14-16].

Представлені ролі маркетингової діяльності свідчать про її комплексний характер та визначальне значення у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, що обумовлює необхідність належної організації маркетингових процесів.

1.2. Організація маркетингової діяльності підприємства

Ефективність маркетингової діяльності підприємства значною мірою визначається не лише змістом та інструментарієм маркетингу, а й рівнем її організації, що забезпечує узгодженість дій, раціональне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. У цьому контексті організація маркетингової діяльності набуває особливого значення як складова системи управління

підприємством, яка визначає порядок формування, реалізації та контролю маркетингових процесів. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції та зростанням вимог споживачів, що обумовлює необхідність формування гнучких та адаптивних організаційних підходів до управління маркетингом. Це передбачає не лише створення відповідної організаційної структури, але й визначення функціональних обов'язків, налагодження внутрішніх комунікацій, впровадження сучасних інструментів управління та забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами підприємства.

Організація маркетингової діяльності охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких особливе місце займають організаційна структура маркетингу, розподіл функцій і відповідальності, система планування та контролю маркетингових заходів, а також механізми координації маркетингових рішень із загальною стратегією підприємства [17]. Саме від узгодженості цих елементів залежить здатність підприємства ефективно реалізовувати маркетингову політику та досягати стійких конкурентних переваг.

Організація маркетингової діяльності підприємства може здійснюватися на основі різних підходів, вибір яких залежить від масштабів діяльності підприємства, специфіки ринку, рівня конкуренції, асортименту продукції та стратегічних цілей розвитку. У сучасній практиці найбільш поширеними є централізований, децентралізований та змішаний підходи до організації маркетингової діяльності [18].

Централізований підхід передбачає зосередження всіх функцій маркетингу в межах одного структурного підрозділу або служби маркетингу, яка виконує аналітичні, планувальні, комунікаційні та контрольні функції. У такому випадку всі ключові маркетингові рішення приймаються на рівні вищого керівництва або спеціалізованого маркетингового підрозділу. Перевагами цього підходу є забезпечення єдності маркетингової політики, узгодженість дій та ефективний контроль за реалізацією маркетингових заходів. Водночас централізація може

знижувати гнучкість підприємства, ускладнювати оперативне реагування на зміни ринку та обмежувати ініціативність окремих підрозділів.

Децентралізований підхід, навпаки, передбачає розподіл маркетингових функцій між різними підрозділами підприємства, які самостійно приймають рішення у межах своєї компетенції. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість управління, забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та врахувати специфіку окремих ринків або продуктів. Разом із тим децентралізація може призводити до фрагментації маркетингової діяльності, відсутності єдиної стратегії та дублювання функцій.

Змішаний підхід поєднує елементи централізації та децентралізації, що дозволяє забезпечити баланс між стратегічною узгодженістю та оперативною гнучкістю. У межах цього підходу стратегічні рішення, як правило, приймаються на рівні центрального керівництва або служби маркетингу, тоді як оперативні функції делегуються окремим підрозділам або відповідальним особам. Така модель організації маркетингової діяльності є найбільш поширеною в сучасних умовах, оскільки дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища та одночасно зберігати цілісність маркетингової політики.

Важливим елементом організації маркетингової діяльності підприємства є формування ефективної організаційної структури служби маркетингу, яка визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між працівниками, а також забезпечує координацію маркетингових процесів [19]. Вибір типу організаційної структури залежить від масштабів підприємства, широти асортименту продукції, особливостей ринку та стратегічних пріоритетів розвитку.

У сучасній практиці господарювання застосовуються різні типи організаційних структур маркетингової діяльності, серед яких найбільш поширеними є функціональна, товарна, ринкова, регіональна та матрична [20].

Функціональна структура передбачає розподіл маркетингової діяльності за окремими функціями, такими як маркетингові дослідження, реклама, збут, ціноутворення, комунікації тощо. Кожен підрозділ або спеціаліст відповідає за виконання конкретної функції, що забезпечує високий рівень спеціалізації та

професіоналізму. Така структура є ефективною для підприємств із відносно обмеженим асортиментом продукції, однак ускладнює координацію діяльності при розширенні ринку або продуктового портфеля.

Товарна структура передбачає закріплення відповідальності за окремі види продукції або товарні групи за конкретними менеджерами або підрозділами. Це дозволяє більш глибоко враховувати особливості кожного продукту, оперативно реагувати на зміни попиту та підвищувати ефективність управління асортиментом. Водночас така структура може призводити до дублювання функцій та зростання витрат на управління.

Ринкова структура орієнтована на обслуговування різних сегментів споживачів або груп клієнтів. У цьому випадку маркетингова діяльність організовується відповідно до специфіки цільових ринків, що дозволяє більш точно враховувати потреби споживачів і формувати ефективні комунікаційні стратегії. Недоліком є складність управління та необхідність високого рівня координації між підрозділами.

Регіональна структура застосовується підприємствами, що здійснюють діяльність на різних територіальних ринках. Вона передбачає розподіл маркетингових функцій за географічним принципом, що дозволяє враховувати особливості локальних ринків, культурні та економічні відмінності. Разом із тим така структура потребує значних ресурсів та ефективної системи контролю.

Матрична структура поєднує елементи кількох підходів (наприклад, функціонального та товарного або ринкового), що дозволяє одночасно враховувати різні аспекти маркетингової діяльності. Вона забезпечує високу гнучкість та адаптивність, однак є складною в управлінні через подвійне підпорядкування та необхідність узгодження рішень між різними керівниками.

Вибір організаційної структури маркетингової діяльності підприємства має базуватися на комплексному врахуванні внутрішніх і зовнішніх факторів, що забезпечить ефективне функціонування маркетингової служби та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливим елементом організації маркетингової діяльності підприємства є чітке визначення та систематизація функцій служби маркетингу, які відображають основні напрями її діяльності та забезпечують реалізацію маркетингової політики підприємства. Саме через функціональне наповнення маркетингової діяльності забезпечується трансформація стратегічних цілей підприємства у конкретні управлінські рішення та практичні заходи, спрямовані на досягнення конкурентних переваг (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функції маркетингової діяльності
Джерело: складено автором на основі [21].

Визначення функцій маркетингової діяльності має не лише теоретичне, а й важливе прикладне значення, оскільки дозволяє оптимізувати організаційну структуру підприємства, чітко розподілити обов'язки між працівниками, уникнути дублювання функцій та забезпечити ефективну координацію маркетингових процесів. У сучасних умовах господарювання функції маркетингу набувають комплексного характеру та охоплюють широкий спектр завдань, пов'язаних як із дослідженням ринку, так і з управлінням взаємовідносинами зі споживачами.

У науковій та практичній площині функції маркетингової діяльності доцільно розглядати як взаємопов'язану систему, що охоплює аналітичні, планувальні, організаційні, комунікаційні та контрольні процеси [22]. Кожна з цих функцій виконує специфічну роль, однак лише їх узгоджена реалізація забезпечує досягнення високої ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Аналітична функція є базовою складовою маркетингової діяльності, оскільки вона формує інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Вона передбачає проведення маркетингових досліджень, аналіз кон'юнктури ринку, вивчення поведінки споживачів, оцінку конкурентного середовища, а також виявлення основних тенденцій його розвитку. У межах цієї функції здійснюється збір, обробка та інтерпретація інформації, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації та мінімізувати ризики діяльності.

Планувальна функція полягає у формуванні стратегічних і тактичних орієнтирів маркетингової діяльності підприємства. Вона охоплює розроблення маркетингової стратегії, визначення цільових сегментів ринку, позиціонування продукції, встановлення цілей і завдань маркетингової діяльності, а також розроблення комплексних маркетингових планів. Реалізація цієї функції забезпечує узгодженість дій підприємства та сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку.

Організаційна функція спрямована на створення ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вона передбачає формування організаційної структури служби маркетингу, розподіл функціональних обов'язків між працівниками, визначення відповідальності за реалізацію маркетингових заходів, а також координацію діяльності різних підрозділів підприємства. Важливою складовою цієї функції є забезпечення внутрішніх комунікацій та узгодження дій усіх елементів системи управління.

Комунікаційна функція відіграє ключову роль у забезпеченні взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Вона охоплює розроблення та реалізацію комплексу маркетингових комунікацій, включаючи рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, персональний продаж, цифрові канали та інші інструменти взаємодії зі споживачами. У сучасних умовах особливого значення набуває використання цифрових технологій, що дозволяє підприємствам забезпечувати персоналізовану комунікацію та підвищувати ефективність маркетингових заходів.

Контрольна функція передбачає здійснення постійного моніторингу результатів маркетингової діяльності, оцінку ефективності реалізованих заходів та порівняння фактичних показників із запланованими. У межах цієї функції здійснюється аналіз відхилень, визначення причин їх виникнення та розроблення коригувальних заходів. Реалізація контрольної функції дозволяє забезпечити зворотний зв'язок у системі управління та підвищити результативність маркетингової діяльності підприємства.

Зазначені функції маркетингової діяльності перебувають у тісному взаємозв'язку та утворюють єдину систему, у межах якої результати реалізації однієї функції виступають передумовою для виконання інших [23]. Така взаємозалежність обумовлює необхідність комплексного підходу до організації маркетингової діяльності підприємства та забезпечення узгодженості всіх її елементів.

Важливим аспектом ефективної організації маркетингової діяльності підприємства є дотримання відповідних принципів, які визначають загальні підходи до її побудови та функціонування. Саме принципи виступають базовими орієнтирами, що забезпечують узгодженість маркетингових рішень, підвищують ефективність управління та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. До основних принципів організації маркетингової діяльності доцільно віднести такі [24]:

- принцип орієнтації на споживача – передбачає, що всі маркетингові рішення повинні базуватися на глибокому розумінні потреб, запитів і поведінки цільової аудиторії, що забезпечує формування релевантної ціннісної пропозиції та підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- принцип системності – полягає у розгляді маркетингової діяльності як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що функціонують у межах єдиної стратегії підприємства, із забезпеченням узгодженості цілей, завдань та інструментів;

- принцип комплексності – передбачає використання сукупності маркетингових інструментів (товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики), що дозволяє досягти максимального ефекту від їх взаємодії;
- принцип адаптивності – визначає здатність маркетингової діяльності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи коливання попиту, дії конкурентів та технологічні трансформації;
- принцип інноваційності – передбачає впровадження нових маркетингових підходів, інструментів і технологій, що сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства;
- принцип економічної доцільності – полягає у забезпеченні раціонального використання ресурсів підприємства при реалізації маркетингових заходів і досягненні оптимального співвідношення між витратами та результатами;
- принцип інтегрованості – передбачає узгодження маркетингової діяльності з іншими функціональними підсистемами підприємства (виробництвом, фінансами, логістикою, управлінням персоналом), що забезпечує синергетичний ефект.

Дотримання зазначених принципів створює основу для формування ефективної системи організації маркетингової діяльності підприємства та забезпечує її результативність у довгостроковій перспективі.

Важливим складником організації маркетингової діяльності підприємства є визначення послідовності її реалізації, що забезпечує системність, узгодженість і результативність маркетингових процесів. У цьому контексті доцільно виокремити основні етапи організації маркетингової діяльності, які відображають логіку переходу від аналітичного забезпечення до практичної реалізації маркетингових заходів та контролю їх ефективності (Рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи організації маркетингової діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [25].

Першим етапом є аналіз ринкового середовища, що передбачає дослідження макро- та мікросередовища підприємства, вивчення поведінки споживачів, оцінку конкурентного середовища та визначення ключових тенденцій розвитку ринку. На цьому етапі формується інформаційна база для подальших управлінських рішень.

Другим етапом виступає визначення цілей маркетингової діяльності, які повинні відповідати загальній стратегії підприємства та враховувати результати проведеного аналізу. Цілі можуть мати як стратегічний, так і тактичний характер і визначають напрями подальшої діяльності.

Наступним етапом є формування маркетингової стратегії, що передбачає вибір цільових сегментів ринку, визначення позиціонування продукції та розроблення конкурентних переваг підприємства. Саме на цьому етапі закладаються основи довгострокового розвитку підприємства на ринку.

Четвертим етапом є формування організаційної структури маркетингової діяльності, яка включає визначення типу структури, розподіл функціональних обов'язків між працівниками, встановлення рівнів підпорядкування та відповідальності. Ефективна структура забезпечує реалізацію маркетингових рішень на практиці.

П'ятим етапом виступає розподіл ресурсів і повноважень, що передбачає визначення обсягів фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для реалізації маркетингових заходів, а також закріплення відповідальності за їх використання.

Шостим етапом є реалізація маркетингових заходів, яка охоплює впровадження розроблених стратегій і планів, використання інструментів маркетингового комплексу, організацію комунікацій із цільовими аудиторіями та забезпечення збутової діяльності.

Завершальним етапом є контроль і оцінка ефективності маркетингової діяльності, що передбачає моніторинг результатів, аналіз досягнення поставлених

цілей, виявлення відхилень і розроблення коригувальних заходів. Цей етап забезпечує зворотний зв'язок у системі управління та дозволяє підвищити результативність маркетингової діяльності підприємства.

Зазначені етапи є взаємопов'язаними та утворюють єдиний безперервний процес, у межах якого результати кожного попереднього етапу виступають основою для реалізації наступного.

Ефективність організації маркетингової діяльності підприємства значною мірою залежить від впливу комплексу факторів, які визначають її структуру, зміст і напрями реалізації. Врахування цих факторів дозволяє адаптувати систему маркетингу до специфіки функціонування підприємства та забезпечити її відповідність умовам ринкового середовища.

У науковій літературі фактори, що впливають на організацію маркетингової діяльності, доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні, що дозволяє більш комплексно оцінити умови функціонування підприємства [26].

До внутрішніх факторів належать:

- ❖ розмір підприємства – визначає масштаб маркетингової діяльності, рівень спеціалізації працівників та складність організаційної структури; великі підприємства, як правило, формують розгалужені маркетингові підрозділи, тоді як малі – обмежуються окремими функціями;
- ❖ фінансові ресурси – обумовлюють можливості підприємства щодо реалізації маркетингових заходів, впровадження сучасних інструментів та технологій, а також формування ефективної системи комунікацій;
- ❖ організаційна структура управління – впливає на розподіл повноважень і відповідальності, рівень централізації маркетингових функцій та швидкість прийняття управлінських рішень;
- ❖ рівень кваліфікації персоналу – визначає якість виконання маркетингових функцій, здатність до аналітичної роботи, розроблення стратегій та впровадження інноваційних підходів;
- ❖ специфіка продукції або послуг – обумовлює вибір інструментів маркетингу, особливості просування, формування цінової політики та каналів збуту.

До зовнішніх факторів належать:

- ❖ рівень конкуренції на ринку – визначає інтенсивність маркетингової діяльності, необхідність диференціації продукції та формування конкурентних переваг;
- ❖ стан і динаміка розвитку ринку – впливають на вибір стратегій, обсяги маркетингових інвестицій та напрями розвитку підприємства;
- ❖ поведінка споживачів – формує вимоги до продукції, рівня сервісу, комунікаційної політики та персоналізації взаємодії;
- ❖ технологічні зміни – обумовлюють необхідність впровадження цифрових інструментів, автоматизації маркетингових процесів та використання сучасних каналів комунікації;
- ❖ нормативно-правове середовище – визначає правила здійснення маркетингової діяльності, обмеження щодо реклами, ціноутворення та взаємодії зі споживачами.

Зазначені фактори діють у тісному взаємозв'язку та формують умови, в яких здійснюється організація маркетингової діяльності підприємства. Їх комплексний аналіз дозволяє сформувати ефективну систему управління маркетингом, що відповідає як внутрішнім можливостям підприємства, так і зовнішнім викликам ринкового середовища.

1.3. Підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

В умовах розвитку ринкової економіки забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства набуває особливого значення, оскільки саме маркетинг визначає здатність підприємства формувати конкурентні переваги, адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей розвитку [27]. Посилення конкуренції, зростання вимог споживачів, активне впровадження цифрових технологій і ускладнення ринкових процесів обумовлюють необхідність постійного підвищення результативності

маркетингових рішень і заходів. Водночас маркетингова діяльність підприємства характеризується високим рівнем складності та багатогранності, що ускладнює процес її оцінювання. Результати маркетингових заходів не завжди мають прямий і миттєвий економічний ефект, а часто проявляються у довгостроковій перспективі через формування лояльності споживачів, підвищення впізнаваності бренду, зміцнення ринкових позицій підприємства. Це зумовлює необхідність використання комплексного підходу до оцінки ефективності маркетингової діяльності, який враховує як кількісні, так і якісні параметри.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності є важливим інструментом управління підприємством, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених маркетингових цілей, оцінити результативність використання ресурсів, виявити проблемні аспекти у реалізації маркетингової політики та обґрунтувати напрями її удосконалення. Вона забезпечує зворотний зв'язок у системі управління, сприяє підвищенню якості управлінських рішень і дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Особливістю оцінки маркетингової діяльності є її багатокритеріальність, що проявляється у необхідності врахування різних аспектів функціонування підприємства. До них належать фінансові показники (обсяг продажів, прибуток, рентабельність), ринкові характеристики (частка ринку, конкурентна позиція), поведінкові параметри споживачів (рівень задоволеності, лояльність), а також комунікаційні показники (впізнаваність бренду, ефективність рекламних кампаній). Така різноманітність критеріїв обумовлює складність формування єдиної системи оцінювання та потребує застосування різних методів і підходів. Крім того, важливо враховувати, що ефективність маркетингової діяльності тісно пов'язана із загальною ефективністю функціонування підприємства, оскільки маркетинг впливає на формування попиту, обсяги реалізації продукції, рівень доходів і фінансові результати. Це визначає необхідність інтеграції оцінки маркетингової діяльності в загальну систему оцінювання ефективності діяльності підприємства.

У науковій та практичній діяльності сформовано низку підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, які відрізняються за змістом, критеріями оцінювання та інструментарієм аналізу [29]. Кожен із підходів відображає певний аспект маркетингової діяльності, що обумовлює доцільність їх комплексного застосування з метою отримання об'єктивної оцінки результативності маркетингу.

Економічний підхід є одним із найбільш поширених і передбачає оцінку ефективності маркетингової діяльності на основі фінансово-економічних показників. У межах цього підходу основна увага приділяється співвідношенню отриманих результатів і витрат на маркетингову діяльність. До основних показників, що використовуються в рамках економічного підходу, належать обсяг продажів, прибуток, рівень рентабельності, витрати на маркетинг, а також показники окупності маркетингових інвестицій (ROMI). Застосування цього підходу дозволяє кількісно оцінити ефективність маркетингових заходів і визначити їх вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Перевагою економічного підходу є його об'єктивність і можливість використання чітких кількісних показників. Водночас його обмеженням є те, що він не враховує якісні аспекти маркетингової діяльності, такі як формування іміджу підприємства, рівень задоволеності споживачів чи довгострокові ефекти маркетингових комунікацій.

Ринковий підхід орієнтований на оцінку ефективності маркетингової діяльності з точки зору позицій підприємства на ринку. Він передбачає аналіз таких показників, як частка ринку, рівень конкурентоспроможності, позиціонування продукції, рівень впізнаваності бренду, а також показники лояльності споживачів. У межах цього підходу маркетинг розглядається як інструмент формування та зміцнення ринкових позицій підприємства, а ефективність визначається здатністю підприємства залучати та утримувати споживачів, забезпечувати стабільний попит і протидіяти конкурентам. Перевагою ринкового підходу є можливість оцінки стратегічних результатів маркетингової діяльності, однак його недоліком є складність кількісного вимірювання окремих показників, а також залежність результатів від зовнішніх факторів, які не завжди підконтрольні підприємству.

Комплексний підхід передбачає поєднання економічних і ринкових показників, а також врахування якісних характеристик маркетингової діяльності. Він базується на використанні системи взаємопов'язаних критеріїв, що дозволяє отримати більш повне уявлення про ефективність маркетингу. У межах цього підходу оцінка здійснюється за сукупністю показників, які можуть включати фінансові результати, ринкові позиції, ефективність комунікацій, рівень задоволеності споживачів, ефективність використання маркетингових інструментів тощо. Часто застосовуються інтегральні показники або бальні оцінки, що дозволяють узагальнити результати аналізу. Основною перевагою комплексного підходу є його універсальність та здатність враховувати різні аспекти маркетингової діяльності. Водночас його застосування потребує значного обсягу інформації та ускладнює процес оцінювання через необхідність узгодження різних показників.

Стратегічний підхід орієнтований на оцінку довгострокових результатів маркетингової діяльності та її впливу на розвиток підприємства. У межах цього підходу маркетинг розглядається як інструмент забезпечення стійких конкурентних переваг, формування бренду та досягнення стратегічних цілей. Оцінка ефективності здійснюється з урахуванням таких критеріїв, як зміцнення ринкових позицій підприємства, розвиток бренду, рівень лояльності клієнтів, інноваційність маркетингових рішень, а також здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Перевагою стратегічного підходу є його орієнтація на довгострокову перспективу та можливість оцінки нематеріальних результатів маркетингової діяльності. Разом із тим складність цього підходу полягає у відсутності чітких кількісних критеріїв оцінювання та необхідності використання експертних методів.

Кожен із розглянутих підходів має свої особливості, переваги та обмеження, що обумовлює доцільність їх комплексного використання. Поєднання різних підходів дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну оцінку ефективності маркетингової діяльності підприємства, що є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективність маркетингової діяльності не може бути охарактеризована одним показником, тому її оцінювання потребує використання системи взаємопов'язаних індикаторів, що відображають різні напрями впливу маркетингу (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Система показників оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Група показників	Показники	Характеристика та значення
Економічні	обсяг реалізації, прибуток, рентабельність, витрати на маркетинг, ROMI	характеризують фінансові результати маркетингової діяльності, дозволяють оцінити економічну доцільність маркетингових заходів та їх вплив на прибутковість підприємства
Ринкові	частка ринку, темпи зростання продажів, рівень конкурентоспроможності, позиція на ринку	відображають місце підприємства на ринку, ефективність його конкурентної стратегії та здатність утримувати й розширювати ринкові позиції
Споживчі	рівень задоволеності, лояльність клієнтів, кількість постійних клієнтів, повторні покупки	характеризують ефективність взаємодії підприємства зі споживачами, рівень довіри та формування довгострокових відносин
Комунікаційні	впізнаваність бренду, охоплення аудиторії, engagement, ефективність реклами	оцінюють результативність маркетингових комунікацій, ступінь впливу на цільову аудиторію та ефективність просування
Стратегічні та інноваційні	розвиток бренду, ефективність нових продуктів, адаптивність, досягнення стратегічних цілей	відображають довгостроковий ефект маркетингової діяльності, її вплив на розвиток підприємства та формування конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [30-32].

Представлена система показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності маркетингової діяльності підприємства, враховуючи як фінансові результати, так і ринкові позиції, взаємодію зі споживачами та довгострокові стратегічні ефекти. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та визначення напрямів удосконалення маркетингової діяльності.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства передбачає застосування широкого спектра методів аналізу, які забезпечують комплексне

дослідження як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішнього середовища його функціонування. В умовах зростання складності ринкових процесів та підвищення ролі маркетингу у формуванні конкурентних переваг особливого значення набуває використання системи взаємодоповнюючих методів, що дозволяють отримати об'єктивну та всебічну оцінку результативності маркетингової діяльності.

Одним із найбільш універсальних інструментів оцінки маркетингової діяльності є *SWOT-аналіз*, який дозволяє поєднати дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства. У межах цього методу здійснюється виявлення сильних і слабких сторін підприємства, що відображають його внутрішні можливості та обмеження, а також аналіз можливостей і загроз, які формуються під впливом зовнішнього середовища. Особливість *SWOT-аналізу* полягає у його здатності інтегрувати результати різних видів аналізу та формувати цілісне уявлення про позиції підприємства на ринку. Його застосування дозволяє не лише оцінити поточний стан маркетингової діяльності, а й визначити стратегічні напрями її розвитку шляхом узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми ринковими можливостями.

Важливе місце в системі оцінки маркетингової діяльності посідає *STEP-аналіз*, який спрямований на дослідження факторів макросередовища, що впливають на функціонування підприємства. У межах цього методу аналізуються політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які визначають загальні умови ведення господарської діяльності. Значущість цього підходу полягає в тому, що він дозволяє виявити тенденції розвитку зовнішнього середовища, оцінити потенційні ризики та можливості, а також своєчасно адаптувати маркетингову стратегію підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Використання *PEST-аналізу* є особливо актуальним у довгостроковому плануванні, оскільки дозволяє враховувати макроекономічні та соціальні трансформації, що впливають на поведінку споживачів і розвиток ринків.

Не менш важливим методом є *конкурентний аналіз*, який забезпечує оцінку позицій підприємства у порівнянні з іншими учасниками ринку. У процесі його

проведення здійснюється ідентифікація основних конкурентів, досліджуються їхні стратегії, визначаються сильні та слабкі сторони, а також оцінюється рівень конкурентного тиску. Такий підхід дозволяє підприємству сформувати чітке уявлення про своє місце на ринку, виявити напрями підвищення конкурентоспроможності та обґрунтувати вибір маркетингової стратегії. Конкурентний аналіз є важливим інструментом не лише для оцінки ефективності маркетингової діяльності, а й для прогнозування подальшого розвитку ринкової ситуації.

У системі оцінки маркетингової діяльності значну роль відіграє також портфельний аналіз, який використовується для дослідження структури товарного асортименту підприємства та визначення перспектив розвитку окремих продуктів або напрямів діяльності. Застосування таких інструментів, як матриця *BCG* або *матриця GE/McKinsey*, дозволяє класифікувати продукцію залежно від рівня привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. Це, у свою чергу, створює передумови для оптимізації асортиментної політики, ефективного розподілу ресурсів та підвищення результативності маркетингової діяльності в цілому.

Окрему групу становлять методи структурного аналізу, зокрема *ABC-* та *XYZ-аналіз*, які спрямовані на дослідження структури продажів і стабільності попиту. *ABC-*аналіз дозволяє визначити найбільш значущі товари або групи клієнтів з точки зору формування доходів підприємства, тоді як *XYZ-*аналіз оцінює рівень варіативності попиту. Поєднання цих методів забезпечує більш глибоке розуміння структури ринку та дозволяє оптимізувати маркетингову діяльність шляхом концентрації ресурсів на найбільш прибуткових напрямках.

Слід зазначити, що жоден із розглянутих методів не може забезпечити повну та об'єктивну оцінку ефективності маркетингової діяльності у відриві від інших. Саме тому в сучасних умовах доцільним є їх комплексне застосування, яке дозволяє поєднати стратегічний, ринковий і економічний аспекти аналізу. Такий підхід забезпечує формування цілісної системи оцінювання, яка враховує як кількісні, так і якісні характеристики маркетингової діяльності підприємства.

Використання системи взаємодоповнюючих методів аналізу створює надійну методичну основу для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати напрями подальшого удосконалення в умовах динамічного ринкового середовища.

Поряд із системою показників і методів важливе місце в оцінці ефективності маркетингової діяльності підприємства посідають критерії оцінювання, які визначають загальні підходи до інтерпретації отриманих результатів. Саме критерії дозволяють не лише зафіксувати певні кількісні або якісні зміни, але й оцінити їх значущість з точки зору досягнення цілей підприємства, раціональності використання ресурсів та відповідності обраній маркетинговій стратегії.

Одним із ключових критеріїв є результативність, яка відображає ступінь досягнення поставлених маркетингових цілей. У межах цього критерію оцінюється, наскільки реалізовані маркетингові заходи сприяли зростанню обсягів продажів, розширенню ринкової частки, підвищенню рівня впізнаваності бренду або формуванню лояльності споживачів. Результативність є базовим орієнтиром оцінювання, оскільки саме вона демонструє фактичний вплив маркетингової діяльності на розвиток підприємства.

Важливим критерієм є економічність, яка характеризує ефективність використання ресурсів у процесі реалізації маркетингових заходів. У цьому контексті оцінюється співвідношення між витратами на маркетинг та отриманими результатами, що дозволяє визначити доцільність інвестування в ті чи інші маркетингові інструменти. Економічність тісно пов'язана з показниками рентабельності та окупності маркетингових інвестицій і забезпечує фінансову обґрунтованість управлінських рішень.

Не менш значущим є критерій доцільності, який передбачає відповідність маркетингових заходів стратегічним цілям підприємства та умовам ринкового середовища. У межах цього критерію оцінюється, наскільки обрані маркетингові інструменти, канали комунікації та напрями діяльності є релевантними з точки зору цільової аудиторії, конкурентної ситуації та загальної стратегії розвитку

підприємства. Доцільність дозволяє уникнути неефективного використання ресурсів і підвищити узгодженість маркетингових рішень.

Критерій стабільності відображає здатність маркетингової діяльності забезпечувати стійкі результати у довгостроковій перспективі. Йдеться про підтримання стабільного рівня продажів, збереження клієнтської бази, утримання позицій на ринку та формування довготривалих конкурентних переваг. Стабільність є важливою характеристикою ефективності, оскільки дозволяє оцінити не лише короткострокові результати маркетингових заходів, але й їх вплив на розвиток підприємства в майбутньому.

В умовах динамічного ринкового середовища особливого значення набуває критерій гнучкості, який характеризує здатність маркетингової діяльності оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов. Це включає адаптацію до змін попиту, дій конкурентів, технологічних інновацій та інших факторів. Гнучкість дозволяє підприємству зберігати ефективність маркетингової діяльності навіть в умовах нестабільності та невизначеності. Крім того, важливим критерієм є інтегрованість, яка відображає рівень узгодженості маркетингової діяльності з іншими функціональними напрямками підприємства. Ефективний маркетинг передбачає тісну взаємодію з виробництвом, фінансами, логістикою та управлінням персоналом, що забезпечує досягнення синергетичного ефекту та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Незважаючи на наявність різноманітних підходів, показників і методів оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, процес її оцінювання супроводжується рядом суттєвих проблем і обмежень, що ускладнюють отримання об'єктивних і достовірних результатів. Це зумовлено специфікою маркетингу як складної багатокомпонентної системи, результати якої не завжди піддаються прямому кількісному вимірюванню.

Однією з ключових проблем є складність оцінки нематеріальних результатів маркетингової діяльності. Значна частина ефектів маркетингу проявляється у формуванні іміджу підприємства, підвищенні впізнаваності бренду, розвитку довіри та лояльності споживачів. Такі результати мають довгостроковий характер

і не завжди можуть бути безпосередньо виражені у фінансових показниках, що ускладнює їх кількісну оцінку та порівняння. Суттєвим обмеженням є також відкладений у часі ефект маркетингових заходів. Результати рекламних кампаній, брендингу або заходів зі стимулювання попиту часто проявляються не одразу, а через певний проміжок часу, що ускладнює встановлення причинно-наслідкових зв'язків між витратами на маркетинг і отриманими результатами. У зв'язку з цим виникають труднощі у визначенні реальної ефективності окремих маркетингових інструментів.

Ще однією проблемою є вплив зовнішніх факторів, які не підконтрольні підприємству, але суттєво впливають на результати його маркетингової діяльності. До таких факторів належать економічна ситуація, зміни у законодавстві, дії конкурентів, коливання попиту та інші аспекти ринкового середовища. Це ускладнює процес оцінювання, оскільки складно відокремити результати, досягнуті завдяки маркетинговим заходам, від ефектів, спричинених зовнішніми умовами. Крім того, проблемою є складність ізольованої оцінки маркетингової діяльності від інших функціональних напрямів підприємства. Маркетинг тісно взаємодіє з виробництвом, фінансами, логістикою та іншими підсистемами, що ускладнює визначення його самостійного внеску у загальні результати діяльності підприємства. У багатьох випадках досягнуті результати є наслідком синергії різних функцій, що потребує комплексного підходу до оцінювання.

Важливим обмеженням є також недостатність або низька якість інформаційного забезпечення. Для проведення об'єктивної оцінки ефективності маркетингової діяльності необхідна достовірна, повна та своєчасна інформація, однак на практиці підприємства часто стикаються з її нестачею або труднощами у зборі та обробці даних. Це знижує точність оцінювання та обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Окрему проблему становить відсутність універсального підходу до оцінки ефективності маркетингової діяльності, який можна було б застосовувати для підприємств різних галузей і масштабів. Кожне підприємство має свої особливості функціонування, що обумовлює необхідність адаптації методів і показників

оцінювання до конкретних умов. Це ускладнює процес стандартизації оцінки та потребує індивідуального підходу.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз дозволив сформулювати комплексне уявлення про сутність, зміст та значення маркетингової діяльності в системі управління сучасним підприємством, а також визначити ключові підходи до її організації та оцінки ефективності. Узагальнення наукових підходів до трактування маркетингової діяльності дало змогу встановити, що вона є не лише функціональним напрямом діяльності підприємства, а комплексною багаторівневою управлінською системою, яка інтегрує аналітичні, стратегічні та операційні процеси. Її зміст полягає у виявленні та формуванні попиту, створенні ціннісної пропозиції, управлінні взаємовідносинами зі споживачами та забезпеченні ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Водночас маркетингова діяльність виступає ключовим механізмом узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із ринковими умовами, що забезпечує досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності.

Встановлено, що роль маркетингової діяльності в системі управління підприємством є визначальною, оскільки вона забезпечує інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, формує стратегічні орієнтири розвитку, координує взаємодію між різними функціональними підрозділами та сприяє адаптації підприємства до змін ринкового середовища. Її багатофункціональний характер проявляється у поєднанні аналітичної, стратегічної, комунікаційної та контрольної складових, що забезпечує цілісність і результативність управління.

Дослідження організації маркетингової діяльності підприємства дозволило визначити, що її ефективність значною мірою залежить від обраного підходу до управління, особливостей організаційної структури, рівня розподілу функцій і повноважень, а також від дотримання базових принципів маркетингу. Виявлено, що найбільш доцільним в сучасних умовах є використання комбінованих підходів

до організації маркетингової діяльності, які забезпечують баланс між централізацією управлінських рішень та гнучкістю їх реалізації. Суттєве значення має формування ефективної організаційної структури маркетингової діяльності, яка повинна відповідати масштабам підприємства, специфіці його продукції та особливостям ринкового середовища. Визначено, що функціональна, товарна, ринкова, регіональна та матрична структури мають свої переваги та обмеження, що обумовлює необхідність їх адаптації до конкретних умов діяльності підприємства.

Важливим результатом дослідження є систематизація функцій маркетингової діяльності, які охоплюють аналітичні, планувальні, організаційні, комунікаційні та контрольні процеси. Доведено, що їх узгоджена реалізація забезпечує ефективне функціонування маркетингової системи та досягнення поставлених цілей. Водночас визначено, що ефективна організація маркетингової діяльності неможлива без дотримання таких принципів, як орієнтація на споживача, системність, комплексність, адаптивність, інноваційність та інтегрованість, які формують основу сучасного маркетингового управління. Узагальнення етапів організації маркетингової діяльності дозволило визначити її як послідовний процес, що включає аналіз ринкового середовища, визначення цілей, формування стратегії, побудову організаційної структури, розподіл ресурсів, реалізацію маркетингових заходів та контроль їх ефективності. Такий підхід забезпечує логічну послідовність дій підприємства та підвищує результативність маркетингової діяльності. Водночас встановлено, що на її організацію впливає широкий спектр внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують умови функціонування підприємства та визначають напрями його розвитку.

Особливу увагу приділено дослідженню підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності, що дозволило визначити їх різноманітність і взаємодоповнюваність. Доведено, що економічний, ринковий, комплексний та стратегічний підходи відображають різні аспекти результативності маркетингу, а їх поєднання забезпечує більш об'єктивну оцінку. Встановлено, що оцінка ефективності маркетингової діяльності має базуватися на системі показників, які охоплюють фінансові результати, ринкові позиції, взаємодію зі споживачами та

довгострокові стратегічні ефекти. Поряд із цим визначено, що оцінювання ефективності маркетингової діяльності повинно здійснюватися з урахуванням відповідних критеріїв, які дозволяють інтерпретувати отримані результати та забезпечують їх відповідність цілям підприємства. Застосування таких критеріїв, як результативність, економічність, доцільність, стабільність, гнучкість та інтегрованість, дозволяє сформувати комплексний підхід до оцінювання та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Також обґрунтовано доцільність використання системи сучасних методів оцінки маркетингової діяльності, серед яких особливе значення мають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, портфельні методи, а також ABC- та XYZ-аналіз. Їх застосування дозволяє здійснити глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначити його конкурентні позиції та сформувати обґрунтовані напрями розвитку. Водночас встановлено, що процес оцінки ефективності маркетингової діяльності супроводжується рядом обмежень, пов'язаних із складністю вимірювання нематеріальних результатів, відкладеним характером ефекту маркетингових заходів, впливом зовнішніх факторів та недостатністю інформаційного забезпечення. Це обумовлює необхідність використання комплексного та адаптивного підходу до оцінювання, який враховує специфіку діяльності підприємства та особливості ринкового середовища.

Отримані результати теоретичного дослідження формують методичну основу для подальшого аналізу маркетингової діяльності підприємства, дозволяють обґрунтувати вибір інструментів оцінювання її ефективності та створюють передумови для розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

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

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження особливостей функціонування підприємства є необхідною передумовою для проведення аналізу його маркетингової діяльності. Організаційно-економічна характеристика дозволяє розкрити специфіку діяльності підприємства, визначити його місце на ринку, оцінити масштаби функціонування, ресурсне забезпечення та особливості системи управління. Саме розуміння цих аспектів формує основу для обґрунтованої оцінки ефективності маркетингових рішень і визначення напрямів їх удосконалення.

Аналіз організаційно-економічних параметрів підприємства передбачає дослідження історії його розвитку, організаційно-правової форми, основних видів діяльності, структури управління, а також позицій на ринку. Це дозволяє не лише сформувати цілісне уявлення про діяльність підприємства, але й визначити фактори, що впливають на його конкурентоспроможність та результативність функціонування. Об'єктом дослідження є ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», яке здійснює діяльність під брендом JYSK і входить до складу міжнародної групи JYSK. Компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами для дому, включаючи меблі, текстиль, матраци, елементи декору та товари для облаштування житлового простору.

Історія розвитку бренду пов'язана з діяльністю Ларс Ларсен, який у 1979 р. відкрив перший магазин у Данії. Надалі компанія поступово розширювала географію своєї присутності, трансформувавшись у масштабну міжнародну мережу роздрібною торгівлі [48]. Сьогодні JYSK представлена у десятках країн світу та об'єднує тисячі магазинів, що свідчить про високий рівень її конкурентоспроможності та ефективності обраної бізнес-моделі. На українському ринку діяльність компанії здійснюється через ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», яке було засноване у 2011 р. Підприємство функціонує як частина міжнародної структури та дотримується загальних принципів ведення бізнесу, характерних для

скандинавської моделі управління. Основним видом діяльності є неспеціалізована роздрібна торгівля, що передбачає реалізацію широкого асортименту товарів для дому через мережу магазинів.

Асортимент підприємства охоплює меблі для житлових приміщень, товари для сну, текстильну продукцію, елементи декору, освітлення, а також продукцію для саду та відпочинку. Формування асортиментної політики базується на поєднанні функціональності, сучасного дизайну та доступності, що відповідає концепції бренду та орієнтації на масового споживача.

Важливою особливістю діяльності підприємства є використання омніканального підходу до організації продажів. Поряд із розвиненою мережею фізичних магазинів компанія активно розвиває онлайн-канали, що забезпечує доступність продукції для широкого кола споживачів та підвищує ефективність взаємодії з ними. Поєднання офлайн- та онлайн-форматів дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни споживчої поведінки та розширювати ринкове охоплення. Розвиток діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» супроводжується поступовим розширенням мережі магазинів на території України, що свідчить про стабільність функціонування підприємства та його орієнтацію на зміцнення ринкових позицій. Водночас підприємство дотримується принципів корпоративної культури, притаманних міжнародній групі, зокрема відкритості, відповідальності, ефективного управління персоналом і орієнтації на довгострокові відносини зі споживачами.

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є підприємством, що функціонує у складі міжнародної торговельної мережі, характеризується значними масштабами діяльності, широким асортиментом продукції та використанням сучасних підходів до організації бізнесу. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу його маркетингової діяльності та оцінки ефективності реалізації маркетингових рішень.

Для оцінки динаміки розвитку підприємства та визначення основних тенденцій його діяльності доцільно проаналізувати ключові економічні показники, що характеризують результати функціонування ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Узагальнення таких показників дозволяє простежити зміни у масштабах діяльності

підприємства, ефективності використання ресурсів, а також визначити напрями його розвитку у досліджуваному періоді. Основні економічні показники діяльності підприємства за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.1 та на Рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2022, %
Чистий дохід без ПДВ, млн. грн.	4773,4	6383,8	6691,2	+40,2
Кількість магазинів, од.	83	90	103	+24,1
Сплачені податки, млн. грн.	713,9	717,7	936,9	+31,3
Середній дохід на 1 магазин, млн. грн.	57,5	70,9	64,9	+12,9
Середня кількість працівників на 1 магазин, осіб	8,7	9,2	9,1	+4,6

Джерело: складено автором на основі [49-54].

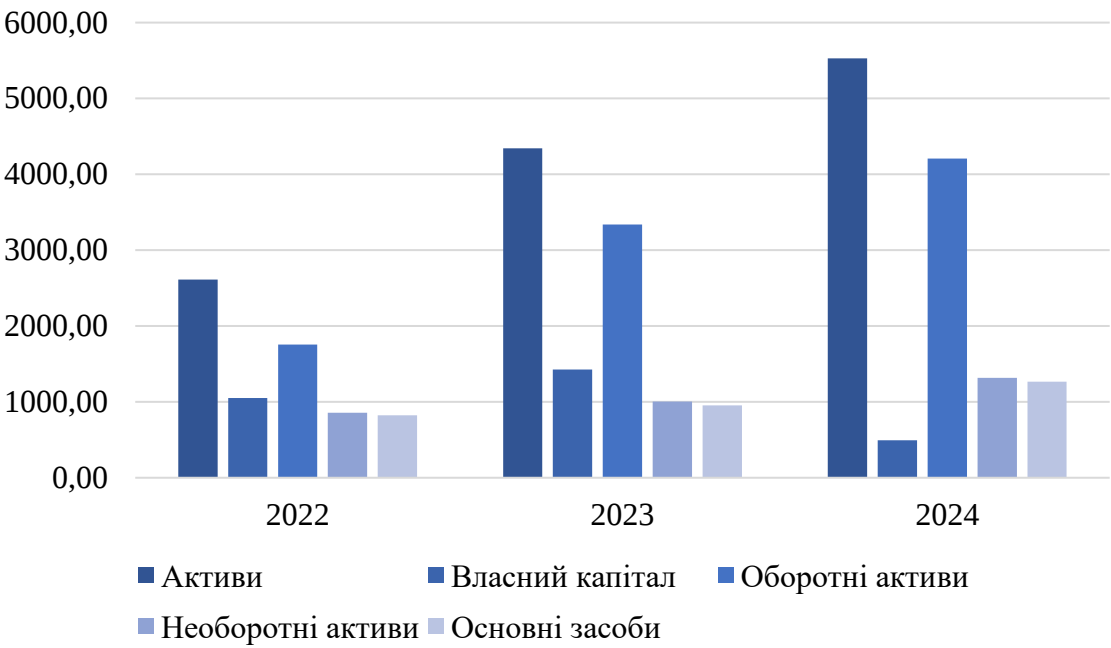


Рис. 2.1. Динаміка активів та їх структури ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [49-54].

Проведений аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» у поєднанні з дослідженням динаміки та структури активів дозволяє

сформувати комплексну оцінку розвитку підприємства протягом 2022-2024 рр. та визначити ключові тенденції його функціонування. Насамперед слід відзначити стійке зростання обсягів господарської діяльності підприємства, що підтверджується збільшенням чистого доходу на 40,2%. Така динаміка є результатом поєднання екстенсивних і інтенсивних факторів розвитку. З одного боку, відбулося розширення мережі магазинів, кількість яких зросла на 24,1%, що забезпечило географічне охоплення більшої частини ринку. З іншого боку, спостерігається підвищення ефективності функціонування окремих торговельних точок, про що свідчить зростання середнього доходу на один магазин. Це вказує на оптимізацію бізнес-процесів, ефективне управління асортиментом і збутовою діяльністю.

Додатковим підтвердженням зростання масштабів діяльності є збільшення обсягів сплачених податків на 31,3%, що відображає розширення фінансової бази підприємства. Водночас незначне зниження податкового навантаження свідчить про більш ефективну структуру формування доходів або оптимізацію фінансових потоків, що позитивно впливає на загальну результативність діяльності.

Аналіз показників, пов'язаних із використанням трудових ресурсів, дозволяє зробити висновок про підвищення ефективності їх використання. Незначне зростання середньої кількості працівників на один магазин на 4,6% на фоні суттєвого збільшення доходів свідчить про зростання продуктивності праці. Це є результатом впровадження сучасних технологій управління, автоматизації окремих операцій або вдосконалення організації праці.

Особливої уваги заслуговує динаміка активів підприємства, яка відображає процес інтенсивного розвитку та масштабування діяльності. Загальний обсяг активів зріс більш ніж у два рази (на 111,5%), що свідчить про суттєве нарощування ресурсного потенціалу. Найбільш динамічним є зростання оборотних активів, обсяг яких збільшився на 139,7%, що перевищує темпи зростання інших складових. Це вказує на активізацію операційної діяльності, збільшення обсягів товарних запасів та розширення асортименту продукції, що є характерним для підприємств роздрібної торгівлі. Зростання необоротних активів і основних засобів підтверджує

наявність інвестиційної активності підприємства, спрямованої на розвиток матеріально-технічної бази. Так, обсяг необоротних активів зріс на 53,8%, а основних засобів – на 53,8%. Це включає відкриття нових магазинів, модернізацію торгових площ, оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій обслуговування. Така тенденція свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток. Водночас динаміка власного капіталу має суперечливий характер і потребує окремої уваги. Його обсяг скоротився більш ніж удвічі (на 53,1%). Це пов'язано зі зміною структури фінансування діяльності, зростанням зобов'язань або активною інвестиційною політикою. Така тенденція може свідчити про перехід до більш інтенсивної моделі розвитку, однак одночасно підвищує рівень фінансових ризиків та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У 2024 р. частка активів суттєво перевищує інші складові, що узгоджується з їх абсолютним зростанням до 4207,82 тис. грн. Така структура є типовою для підприємств роздрібної торгівлі, діяльність яких пов'язана з високою часткою товарних запасів. Водночас поступове зростання необоротних активів до 1319,09 тис. грн. свідчить про формування стабільної матеріальної основи функціонування підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна відзначити, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» перебуває на етапі активного розвитку, що характеризується розширенням масштабів діяльності (зокрема, збільшенням кількості магазинів з 83 до 103 одиниць), зростанням доходів, підвищенням ефективності використання ресурсів та інвестиціями у розвиток інфраструктури. Виявлені тенденції свідчать про зміцнення ринкових позицій підприємства та формують сприятливі передумови для подальшого вдосконалення його маркетингової діяльності.

Для оцінки змін у кадровому потенціалі підприємства доцільно проаналізувати динаміку чисельності працівників, що дозволяє визначити тенденції розвитку трудових ресурсів та рівень забезпеченості підприємства персоналом (Рис. 2.2).

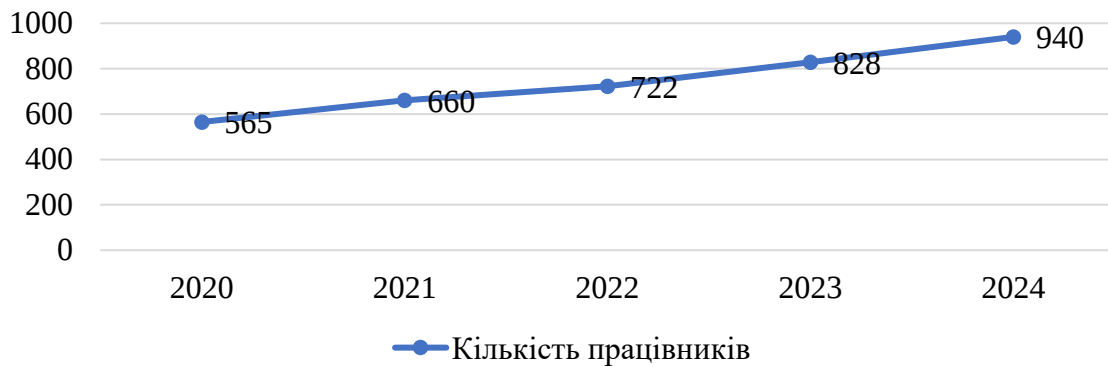


Рис. 2.2. Динаміка кількості працівників підприємства за період 2020-2024 рр.

Джерело: [48].

Аналіз представлених на Рис. 2.2 даних свідчить про стійку тенденцію до зростання чисельності працівників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» протягом 2020-2024 рр. Так, кількість персоналу збільшилась з 565 осіб у 2020 р. до 940 осіб у 2024 р., що становить приріст на 375 осіб, або близько 66,4%. Найбільш інтенсивне зростання спостерігається у 2023-2024 рр., що пов'язано з активним розширенням мережі магазинів підприємства, збільшенням обсягів діяльності та необхідністю забезпечення нових торгових точок персоналом. Поступове зростання чисельності працівників у попередні роки також свідчить про стабільний розвиток підприємства та планомірне нарощування його кадрового потенціалу. Водночас динаміка чисельності персоналу узгоджується із загальними тенденціями розвитку підприємства, зокрема зі зростанням доходів та активів, що підтверджує взаємозв'язок між розширенням господарської діяльності та потребою у трудових ресурсах. Разом із тим, темпи зростання кількості працівників є нижчими порівняно з темпами зростання фінансових показників, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для більш глибокої оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно розрахувати систему відносних показників, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, рівень продуктивності праці та структурні особливості активів підприємства (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Річна продуктивність праці, млн. грн. на ос.	6,61	7,71	7,12
Оборотність активів, раз.	1,83	1,47	1,21
Капіталовіддача, раз.	5,8	6,7	5,28
Фондоозброєність, тис. грн. на ос.	1,14	1,15	1,35
Частка оборотних активів, %	67,2	76,9	76,1

Джерело: складено автором на основі [49-54].

Розраховані показники свідчать про загалом позитивні тенденції розвитку ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», хоча окремі аспекти потребують більш детального аналізу. Продуктивність праці має зростаючу динаміку у 2022-2023 рр. (з 6,61 до 7,71 млн. грн. на особу), що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. У 2024 р. спостерігається незначне зниження показника до 7,12 млн. грн. на особу, що пов'язано з випереджаючим зростанням чисельності персоналу порівняно з доходами. Оборотність активів поступово знижується (з 1,83 до 1,21 разів), що свідчить про те, що темпи зростання активів перевищують темпи зростання доходу. Це характерно для підприємств, які активно інвестують у розвиток і знаходяться на етапі масштабування діяльності. Капіталовіддача демонструє зростання у 2023 р., однак у 2024 р. знижується, що свідчить про збільшення інвестицій у основні засоби, які ще не забезпечили відповідного зростання доходів. Фондоозброєність праці має стабільну тенденцію до зростання, що вказує на покращення забезпеченості працівників основними засобами та підвищення технічного рівня діяльності підприємства. Частка оборотних активів у структурі активів є високою (понад 67% у всі роки) і зростає, що відповідає специфіці діяльності підприємства роздрібної торгівлі, де значну частину активів становлять товарні запаси.

2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства

Ефективність маркетингової діяльності підприємства значною мірою визначається умовами, у яких воно функціонує, а також здатністю своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме тому

дослідження маркетингового середовища є необхідною передумовою для формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства. Маркетингове середовище підприємства охоплює сукупність факторів і умов, які прямо або опосередковано впливають на його діяльність, визначають можливості розвитку, формують рівень попиту та характер взаємодії зі споживачами. Воно включає як внутрішні елементи, що характеризують ресурсний потенціал підприємства, так і зовнішні чинники, пов'язані з ринковою кон'юнктурою, конкурентним середовищем, поведінкою споживачів та впливом макроекономічних процесів.

Дослідження маркетингового середовища дозволяє виявити ключові фактори впливу на діяльність підприємства, оцінити рівень конкурентного тиску, визначити сильні та слабкі сторони, а також окреслити можливості і загрози, що виникають у процесі функціонування на ринку. Це створює основу для формування ефективної маркетингової стратегії та вибору оптимальних інструментів впливу на цільову аудиторію. Особливого значення набуває комплексний підхід до аналізу маркетингового середовища, який передбачає дослідження макро- та мікросередовища підприємства. Такий підхід дозволяє врахувати як загальноєкономічні тенденції розвитку ринку, так і специфіку конкурентного середовища, у якому функціонує підприємство.

Для виявлення основних тенденцій розвитку зовнішнього середовища та оцінки їх впливу на діяльність підприємства обґрунтованим є використання STEP-аналізу, який дає змогу структуровано дослідити сукупність політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів та визначити їх значущість для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (Табл. 2.3).

Результати проведеного STEP-аналізу дозволяють зробити висновок про складний і багатофакторний характер зовнішнього середовища, у якому функціонує ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Сукупність виявлених факторів формує як значні можливості для розвитку підприємства, так і певні обмеження, що потребують врахування у процесі формування маркетингової стратегії.

Таблиця 2.3

STEP-аналіз підприємства

Група факторів	Фактор	Вплив	Оцінка
S-соціальні	Зміна споживчих вподобань (орієнтація на комфорт і дизайн)	позитивний	+3
	Зростання попиту на товари для дому	позитивний	62
	Міграційні процеси та зміна структури населення	негативний	-1
	Підвищення ролі онлайн-покупок	позитивний	+2
Т-технологічні	Розвиток e-commerce	позитивний	+3
	Впровадження CRM та digital-інструментів	позитивний	+2
	Автоматизація логістики та складів	позитивний	+2
	Витрати на впровадження технологій	негативний	-1
Е-економічні	Рівень доходів населення	негативний	-2
	Рівень інфляції	негативний	-2
	Коливання курсу валют	негативний	-2
	Розвиток ринку роздрібної торгівлі	позитивний	+2
Р-політичні	Нестабільність економіко-політичної ситуації	негативний	-3
	Податкова політика	нейтральний	0
	Регуляторні обмеження	негативний	-1
	Євроінтеграційні процеси	позитивний	+1

Джерело: складено автором.

Найбільш сприятливий вплив на діяльність підприємства чинять соціальні фактори, які безпосередньо пов'язані зі зміною споживчої поведінки та трансформацією стилю життя населення. Підвищення інтересу до облаштування житлового простору, прагнення до комфорту, естетики та функціональності створюють стабільний попит на продукцію підприємства. Зростання популярності концепції «home improvement» та орієнтація споживачів на якість життя формують довгострокові передумови для розвитку ринку товарів для дому. Водночас зміни у демографічній структурі населення та міграційні процеси можуть частково стримувати попит, що вимагає від підприємства більш гнучкого підходу до сегментації ринку та формування асортиментної політики. Вагомий позитивний

вплив мають технологічні фактори, які відкривають нові можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності. Активний розвиток електронної комерції, цифрових каналів комунікації та інструментів аналітики дозволяє підприємству розширювати ринкове охоплення, покращувати якість взаємодії зі споживачами та впроваджувати персоналізовані підходи до обслуговування клієнтів. Водночас необхідність постійного оновлення технологічної бази та інвестицій у цифрову трансформацію створює додаткове навантаження на ресурси підприємства, що потребує ретельного планування та оцінки ефективності таких інвестицій.

Економічні фактори мають переважно стримуючий характер і формують найбільш значущі ризики для діяльності підприємства. Зниження купівельної спроможності населення, інфляційні процеси та валютні коливання безпосередньо впливають на рівень попиту та цінову політику підприємства. За таких умов особливого значення набуває оптимізація витрат, формування гнучкої цінової політики та адаптація асортименту до платоспроможного попиту. Разом із тим розвиток ринку роздрібної торгівлі та зростання інтересу до сегменту товарів для дому частково компенсують негативний вплив економічних чинників, створюючи можливості для подальшого розширення діяльності.

Політичні фактори також відіграють важливу роль у формуванні умов функціонування підприємства. Нестабільність політичного середовища, зміни у регуляторній політиці та наявність адміністративних обмежень можуть ускладнювати ведення бізнесу та впливати на стратегічні рішення підприємства. Водночас поступове наближення до європейських стандартів ведення бізнесу та інтеграційні процеси відкривають перспективи для підвищення якості управління, удосконалення бізнес-процесів та розширення можливостей розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що зовнішнє середовище ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» характеризується домінуванням позитивних соціальних і технологічних факторів, які формують основу для зростання попиту та розвитку підприємства. Водночас значний вплив негативних економічних і політичних чинників зумовлює необхідність

адаптивного управління та гнучкої маркетингової політики. Сформовані умови функціонування підприємства вимагають активного використання сучасних маркетингових інструментів, орієнтації на потреби споживачів, а також постійного моніторингу зовнішнього середовища з метою своєчасного реагування на його зміни.

Комплексне дослідження маркетингового середовища підприємства передбачає не лише ідентифікацію окремих факторів впливу, але й їх узагальнення з метою формування цілісного бачення позицій підприємства на ринку. У цьому контексті особливого значення набуває застосування інтегрованих аналітичних інструментів, які дозволяють поєднати результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища в єдину систему оцінювання.

Одним із найбільш ефективних інструментів такого узагальнення є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості і загрози, що формуються під впливом зовнішнього середовища. Його використання забезпечує перехід від фрагментарного аналізу окремих факторів до формування комплексної оцінки стратегічного становища підприємства. Застосування SWOT-аналізу у дослідженні діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є логічним продовженням проведеного STEP-аналізу та економічного аналізу підприємства, оскільки дозволяє інтегрувати отримані результати та визначити їх вплив на подальший розвиток підприємства (Табл. 2.4). При цьому сильні та слабкі сторони відображають внутрішній потенціал підприємства, рівень ефективності використання ресурсів, особливості організації діяльності та конкурентні переваги. Водночас можливості та загрози формуються під впливом зовнішніх факторів, зокрема економічних, соціальних, технологічних і політичних умов функціонування. Особливістю SWOT-аналізу є його орієнтація на стратегічну перспективу, що дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити потенційні напрями його розвитку. Він створює основу для формування маркетингової стратегії, вибору пріоритетних напрямів діяльності та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. У випадку ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

проведення SWOT-аналізу є особливо актуальним, зважаючи на активну фазу розвитку підприємства, розширення масштабів діяльності та посилення конкуренції на ринку товарів для дому.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Впізнаваний міжнародний бренд JYSK	Зниження власного капіталу
Широка мережа магазинів по Україні	Висока залежність від імпортової продукції
Великий асортимент товарів для дому	Чутливість до коливань курсу валют
Поєднання офлайн- та онлайн-продажів	Високі витрати на розвиток мережі
Скандинавська концепція (якість + доступність)	Зниження оборотності активів
Висока ефективність використання персоналу	Залежність від централізованих рішень групи
Активний розвиток і масштабування	Обмежена гнучкість у ціноутворенні
Наявність досвіду міжнародної компанії	Потенційні логістичні ризики
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на товари для дому	Зниження купівельної спроможності населення
Розвиток e-commerce	Інфляційні процеси
Розширення мережі магазинів	Посилення конкуренції
Використання digital-маркетингу	Валютні коливання
Розвиток логістичних рішень	Політична нестабільність
Підвищення інтересу до дизайну інтер'єру	Зростання витрат на імпорт
Розширення асортименту	Зміни у поведінці споживачів
Євроінтеграційні процеси	Перебої в ланцюгах постачання

Джерело: складено автором.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє сформулювати комплексне уявлення про поточне стратегічне становище ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», а також визначити ключові напрями його подальшого розвитку. Узагальнення внутрішніх і зовнішніх факторів свідчить про те, що підприємство володіє значним потенціалом для зміцнення своїх позицій на ринку, проте його діяльність супроводжується низкою викликів, що потребують системного управління.

Сильні сторони підприємства формують основу його конкурентних переваг та забезпечують стійкість функціонування. Насамперед слід відзначити наявність потужного міжнародного бренду JYSK, який асоціюється зі стабільною якістю, доступністю продукції та скандинавською концепцією дизайну. Це сприяє

формуванню довіри з боку споживачів і підвищує рівень впізнаваності підприємства на ринку. Важливою перевагою є також розгалужена мережа магазинів, яка забезпечує широке географічне охоплення та доступність продукції для різних категорій споживачів. Суттєвим фактором конкурентоспроможності є широкий асортимент продукції, що дозволяє підприємству задовольняти різноманітні потреби клієнтів у сфері облаштування житлового простору. Поєднання офлайн- та онлайн-каналів продажу створює додаткові можливості для взаємодії зі споживачами, підвищує гнучкість діяльності та відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку роздрібно́ї торгівлі. Крім того, ефективне використання трудових ресурсів і активне масштабування діяльності свідчать про високий рівень організації бізнес-процесів.

Водночас слабкі сторони підприємства відображають певні внутрішні обмеження, які можуть стримувати подальший розвиток. Зокрема, зниження власного капіталу свідчить про трансформацію фінансової структури підприємства та може бути пов'язане зі зростанням залежності від зовнішніх джерел фінансування. Висока залежність від імпорто́ї продукції та валютних коливань підвищує вразливість підприємства до змін макроекономічного середовища. Крім того, активне розширення мережі супроводжується значними витратами, що може впливати на рівень фінансової ефективності в короткостроковій перспективі.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виділити низку можливостей, які можуть бути використані підприємством для подальшого розвитку. Зростання попиту на товари для дому, підвищення інтересу до дизайну інтер'єру та покращення умов проживання створюють сприятливі умови для розширення діяльності. Розвиток електронної комерції та цифрових маркетингових інструментів відкриває нові канали взаємодії зі споживачами та дозволяє підвищити ефективність комунікаційної політики. Додаткові можливості пов'язані з оптимізацією логістичних процесів, розширенням асортименту та використанням міжнародного досвіду компанії. Разом із тим, підприємство функціонує в умовах наявності суттєвих загроз, які можуть негативно впливати на його діяльність. Найбільш значущими є економічні чинники, зокрема інфляційні процеси та

зниження купівельної спроможності населення, що безпосередньо впливають на рівень попиту. Посилення конкуренції на ринку, зокрема з боку міжнародних і локальних брендів, вимагає від підприємства постійного вдосконалення маркетингової політики. Валютні коливання та залежність від імпорту створюють додаткові ризики для ціноутворення та стабільності постачання. Окрім цього, політична нестабільність і можливі перебої в логістичних ланцюгах можуть ускладнювати діяльність підприємства.

Для більш повної оцінки маркетингового середовища підприємства доцільним є проведення конкурентного аналізу, який дозволяє визначити основних учасників ринку, оцінити їх позиції та виявити особливості конкурентної боротьби. Дослідження конкурентного середовища дає змогу оцінити рівень конкурентного тиску, визначити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з іншими гравцями ринку, а також окреслити напрями підвищення його конкурентоспроможності.

Основними конкурентами ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на українському ринку є реальні підприємства та торговельні мережі, які працюють у сегменті меблів, товарів для дому, текстилю, декору та продукції для облаштування житлового простору. До таких конкурентів можна віднести Епіцентр, Дубок, Taburetk.ua, Rozetka, MebliRoMax, Blest та MebelMarket.

Епіцентр є одним із найпотужніших конкурентів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», оскільки має широку мережу торговельних центрів, значні логістичні можливості та великий асортимент товарів для дому, ремонту, саду, декору й облаштування інтер'єру. Конкурентна перевага мережі полягає у масштабах діяльності, високій впізнаваності бренду та можливості поєднувати різні товарні категорії в межах одного торговельного простору [55].

Дубок є спеціалізованим меблевим онлайн-ритейлером, який пропонує широкий асортимент меблів для дому та орієнтується на масовий сегмент споживачів [56]. Його сильними сторонами є зручність онлайн-замовлення, різноманітність товарних позицій, доступність цін і доставка по Україні, що робить

компанію прямим конкурентом JYSK в онлайн-сегменті меблів та товарів для облаштування житла.

Taburetk.ua також є помітним гравцем українського меблевого ринку. Компанія працює у форматі інтернет-магазину меблів і пропонує широкий вибір шаф, кухонь, диванів, ліжок та інших меблів із доставкою по Україні [57]. За рахунок великого асортименту та активної онлайн-присутності *Taburetk.ua* конкурує з JYSK у сегменті доступних меблів для дому.

Rozetka створює конкуренцію JYSK як великий український маркетплейс, на якому активно представлені категорії товарів для дому, меблів, текстилю, декору та побутових товарів. Її перевагами є сильна цифрова платформа, висока довіра споживачів, широка логістична мережа та можливість швидкого порівняння товарів різних продавців [58].

MebliRoMax є українською меблевою компанією, яка поєднує виробництво та продаж меблів. Її конкурентна перевага полягає у локальному виробництві, що дозволяє швидше адаптувати продукцію до потреб українських споживачів і формувати гнучкіші цінові пропозиції порівняно з імпортозалежними ритейлерами [59].

Blest є українським виробником м'яких меблів, який пропонує дивани, крісла, ліжка та інші меблі з доставкою по Україні. Компанія конкурує з JYSK у сегменті м'яких меблів, роблячи акцент на власному виробництві, дизайні, якості та гарантійному обслуговуванні [60].

MebelMarket є онлайн-магазином меблів для дому, який пропонує ліжка, дивани, матраци та інші меблеві товари. Компанія працює у цифровому сегменті, має досвід обслуговування клієнтів з різних регіонів України та пропонує доставку меблів, що робить її конкурентом JYSK у категоріях меблів і товарів для спальні [61].

Наявність таких конкурентів свідчить про високий рівень насиченості українського ринку товарів для дому та меблів. Для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» це означає необхідність постійного вдосконалення асортиментної, цінової та

комунікаційної політики, розвитку онлайн-продажів, підвищення якості сервісу та посилення унікальності бренду JYSK на тлі українських і міжнародних ритейлерів.

Для більш точної оцінки конкурентних позицій підприємства доцільно здійснити порівняльний аналіз основних гравців ринку за ключовими факторами конкурентоспроможності з використанням бальної оцінки (Табл. 2.5, Рис. 2.3).

Таблиця 2.5

Конкурентний аналіз підприємства

Підприємство /фактор	Асортимент	Цінова політика	Якість продукції	Онлайн-продажі	Логістика	Впізнаваність бренду	Рівень сервісу	Маркетингова активність	Загальна оцінка
JYSK	5	4	5	5	5	5	4	4	37
Епіцентр	5	5	4	5	5	5	4	5	38
Дубок	4	5	3	5	5	3	3	4	30
Taburetk.ua	4	5	3	5	5	3	3	4	30
Rozetka	5	5	4	5	5	5	4	5	38
MebliRoMax	3	5	3	3	3	2	3	3	25
Blest	3	3	5	3	3	3	4	3	27
MebelMarket	3	5	3	5	5	2	3	3	27

Джерело: складено автором.

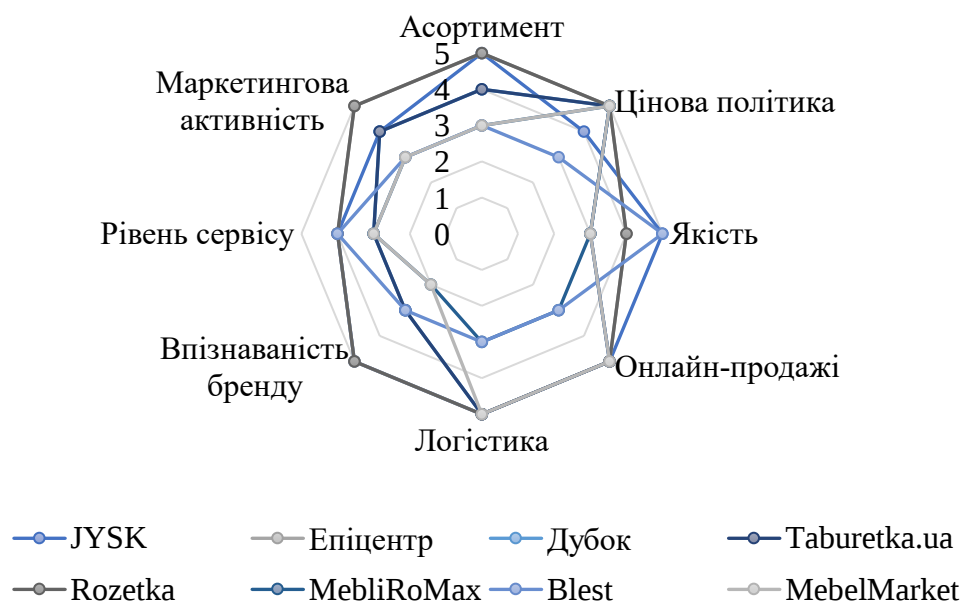


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором.

Побудований багатокутник конкурентоспроможності дозволяє візуалізувати результати порівняльного аналізу та більш наочно оцінити позиції ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» серед основних конкурентів за ключовими факторами конкурентоспроможності. Передусім слід зазначити, що багатокутник ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» має достатньо збалансовану форму, що свідчить про гармонійний розвиток підприємства за основними напрямками діяльності. Найвищі значення спостерігаються за такими показниками, як асортимент, якість продукції, онлайн-продажі, логістика та впізнаваність бренду. Це підтверджує сильні позиції підприємства у сфері формування товарної пропозиції, організації збуту та побудови бренду.

Особливої уваги заслуговує високий рівень розвитку онлайн-продажів та логістичної системи, що є критично важливими факторами конкурентоспроможності в сучасних умовах. У цьому аспекті ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» не поступається таким потужним гравцям, як Rozetka та Епіцентр, що свідчить про ефективну адаптацію підприємства до цифровізації ринку. Водночас аналіз багатокутника показує, що за показником маркетингової активності підприємство дещо поступається основним конкурентам, зокрема Епіцентру та Rozetka, які демонструють більш агресивну та масштабну комунікаційну політику. Це проявляється у більшій присутності у медіапросторі, активнішому використанні рекламних кампаній та digital-інструментів. Така ситуація може обмежувати темпи зростання впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Порівняльний аналіз конкурентів свідчить, що Епіцентр та Rozetka мають найбільш «розширені» багатокутники, що вказує на їх комплексну силу як конкурентів. Вони демонструють високі показники практично за всіма факторами, що забезпечує їм лідируючі позиції на ринку. Їх конкурентні переваги базуються на масштабах діяльності, фінансових можливостях, логістичній інфраструктурі та активній маркетинговій політиці. Інші конкуренти, зокрема Дубок та Tabureтка.ua, мають більш витягнуту форму багатокутника в окремих напрямках, зокрема у ціновій політиці та онлайн-продажах, однак поступаються за рівнем бренду, логістики та сервісу. Це свідчить про їхню спеціалізацію на окремих конкурентних перевагах, а

не комплексному розвитку. Підприємства, такі як Blest та MebliRoMax, мають сильні позиції у якості продукції, однак їх багатокутники є менш збалансованими, що вказує на обмеженість їх конкурентних можливостей у ширшому ринковому контексті. Вони виступають радше нішевими конкурентами, ніж універсальними гравцями.

Загалом, аналіз багатокутника конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» займає стабільну позицію серед основних конкурентів та має добре сформовану систему конкурентних переваг. Водночас для подальшого зміцнення ринкових позицій підприємству доцільно посилити маркетингову активність, зокрема за рахунок розширення комунікаційної політики, використання сучасних digital-інструментів та підвищення інтенсивності взаємодії зі споживачами. Отримані результати аналізу підтверджують, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх конкурентних позицій, що є важливим у контексті розроблення заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності.

2.3. Оцінка організації маркетингової діяльності підприємства

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації його маркетингової діяльності, яка визначає здатність своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток. Саме організація маркетингу виступає тим елементом управлінської системи, який поєднує стратегічні орієнтири підприємства з практичною реалізацією маркетингових заходів. Оцінка організації маркетингової діяльності передбачає дослідження структури управління маркетингом, розподілу функцій між підрозділами, рівня інтеграції маркетингових процесів у загальну систему управління підприємством, а також ефективності використання маркетингових інструментів. Такий підхід дозволяє визначити не лише сильні сторони організації маркетингу, але й виявити проблемні аспекти, які стримують підвищення результативності діяльності підприємства.

Особливого значення набуває оцінка узгодженості маркетингової діяльності з загальною стратегією розвитку підприємства, а також рівня її адаптивності до змін зовнішнього середовища. Умови високої конкуренції та динамічності ринку вимагають від підприємств впровадження сучасних підходів до організації маркетингу, зокрема активного використання цифрових каналів комунікації, аналітичних інструментів та клієнтоорієнтованих стратегій.

З урахуванням проведеного аналізу економічних показників діяльності підприємства, маркетингового середовища та конкурентних позицій, доцільно перейти до оцінки рівня організації маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Це дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство реалізує маркетингові інструменти та забезпечує досягнення своїх ринкових цілей. Для проведення такої оцінки використано метод бального оцінювання, який дає можливість кількісно відобразити рівень розвитку основних складових маркетингової діяльності підприємства. Оцінювання здійснюється за ключовими напрямками: асортиментна, цінова, збутова та комунікаційна політика, онлайн-маркетинг, логістика, бренд та клієнтоорієнтованість. Результати оцінювання за п'ятибальною шкалою наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка організації маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Критерій	Оцінка	Обґрунтування
Асортиментна політика	5	широкий та структурований асортимент товарів для дому
Цінова політика	4	конкурентні ціни, однак обмежена гнучкість
Збутова політика	5	поєднання офлайн-мережі та e-commerce
Комунікаційна політика	4	стабільна, але не максимально активна
Онлайн-маркетинг	5	розвинений сайт, онлайн-продажі
Логістика та доставка	5	ефективна система постачання
Бренд і позиціонування	5	високий рівень впізнаваності
Клієнтоорієнтованість	4	якісний сервіс, але є потенціал покращення

Джерело: складено автором.

Отримані результати свідчать про високий рівень організації маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Інтегральний показник, що становить 4,6 бали, характеризує маркетингову діяльність підприємства як ефективну, збалансовану та

таку, що відповідає сучасним вимогам ринку. Найвищі оцінки отримали такі складові, як асортиментна політика, збутова діяльність, логістика, онлайн-маркетинг та бренд, що свідчить про наявність у підприємства сформованої системи управління маркетингом. Зокрема, широкий асортимент продукції дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів, а розвинена система збуту забезпечує ефективне доведення продукції до кінцевого споживача. Високий рівень розвитку онлайн-маркетингу та логістики свідчить про здатність підприємства адаптуватися до сучасних умов функціонування ринку, де значну роль відіграють цифрові канали комунікації та швидкість обслуговування клієнтів. Крім того, сильний бренд забезпечує підприємству стабільні конкурентні позиції та високий рівень довіри з боку споживачів.

Водночас результати оцінювання дозволяють виявити окремі напрями, що потребують вдосконалення. Зокрема, комунікаційна політика та клієнтоорієнтованість отримали дещо нижчі оцінки, що свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності взаємодії з цільовою аудиторією. Це може бути пов'язано з недостатньою інтенсивністю маркетингових комунікацій або обмеженим використанням сучасних інструментів персоналізації. Цінова політика підприємства є конкурентною, однак її відносно нижча оцінка порівняно з іншими складовими може свідчити про обмежену гнучкість у формуванні цінових пропозицій, що частково обумовлено особливостями функціонування міжнародної мережі. Загалом результати оцінки підтверджують, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» має високий рівень організації маркетингової діяльності, проте існує потенціал для її подальшого вдосконалення, зокрема у сфері комунікацій та підвищення клієнтоорієнтованості.

Для більш глибокої оцінки організації маркетингової діяльності підприємства доцільно проаналізувати процес взаємодії зі споживачем на всіх етапах прийняття рішення про покупку. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність маркетингових інструментів не ізольовано, а в межах єдиного клієнтського досвіду. У цьому контексті використано концепцію Customer Journey,

яка відображає послідовність дій споживача від моменту виникнення потреби до здійснення покупки та післяпродажної взаємодії з підприємством (Рис. 2.4).

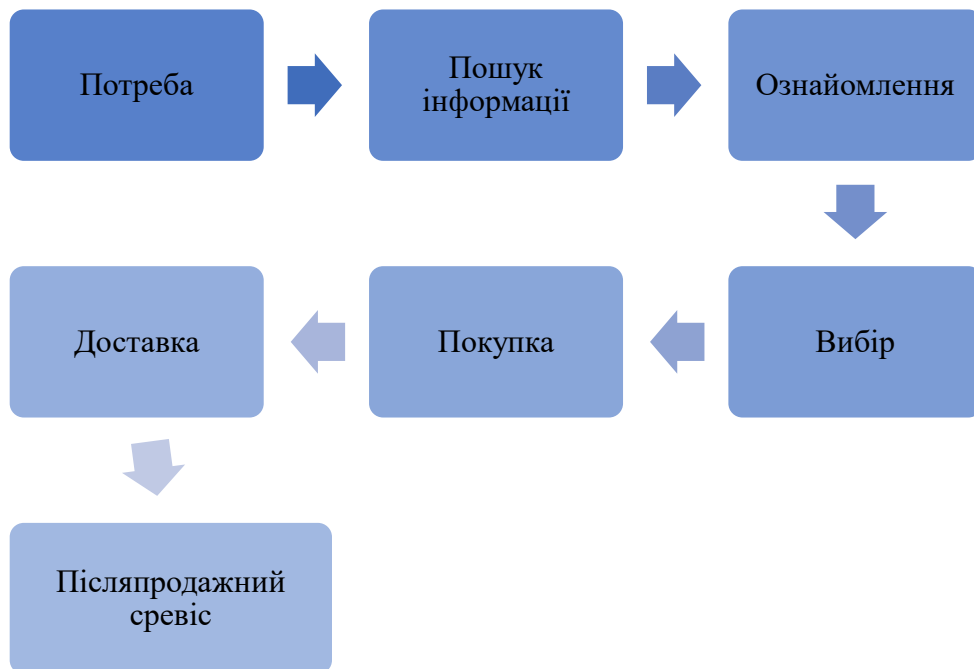


Рис. 2.4. Шлях споживача ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Джерело: складено автором.

На першому етапі формується потреба у придбанні товарів для дому, що може бути пов'язано з облаштуванням житла, ремонтом або оновленням інтер'єру. На цьому етапі важливу роль відіграють загальні маркетингові комунікації підприємства, які формують обізнаність про бренд. На етапі пошуку інформації споживач звертається до різних джерел, зокрема інтернету, соціальних мереж, рекламних матеріалів та рекомендацій. У цьому аспекті ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» має сильні позиції завдяки наявності офіційного сайту та представленості у цифровому середовищі. Етап ознайомлення передбачає вивчення асортименту, порівняння товарів та оцінку їх характеристик. Важливу роль відіграє зручність сайту, якість візуального контенту та доступність інформації про продукцію. На етапі вибору споживач приймає рішення про придбання товару, враховуючи ціну, якість, умови доставки та репутацію бренду. Тут важливими є акційні пропозиції, знижки та довіра до підприємства. Етап покупки може здійснюватися як в офлайн-магазині, так і через інтернет. Перевагою ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є можливість

поєднання цих каналів, що підвищує зручність для клієнта. На етапі доставки ключове значення має швидкість, надійність та зручність отримання товару. Ефективна логістична система підприємства забезпечує позитивний клієнтський досвід. Завершальним є етап післяпродажної взаємодії, який включає використання товару, можливість повернення або обміну, а також формування лояльності до бренду.

Аналіз шляху споживача свідчить про те, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» має добре вибудовану систему взаємодії з клієнтом на основних етапах прийняття рішення про покупку. Найбільш ефективними є етапи вибору, покупки та доставки, що забезпечує високий рівень задоволеності споживачів. Водночас найбільш вразливими є початкові етапи – формування потреби та пошук інформації. Це пов'язано з тим, що маркетингові комунікації підприємства є менш інтенсивними порівняно з окремими конкурентами, що може знижувати рівень залучення нових клієнтів. Крім того, на етапі післяпродажної взаємодії існує потенціал для посилення клієнтоорієнтованості, зокрема через розвиток програм лояльності, персоналізованих пропозицій та активнішої комунікації з клієнтами.

Після аналізу шляху споживача доцільно деталізувати інструменти, за допомогою яких підприємство взаємодіє з клієнтами на різних етапах прийняття рішення про покупку. Це дозволяє оцінити ефективність використання окремих каналів комунікації та збуту, а також визначити їх роль у формуванні клієнтського досвіду. У цьому контексті проведено аналіз основних маркетингових каналів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», що використовуються для залучення, утримання та обслуговування споживачів (Рис. 2.5).

Проведений аналіз маркетингових каналів свідчить про те, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» використовує комплексний підхід до організації взаємодії зі споживачами, поєднуючи традиційні та цифрові канали комунікації та збуту.

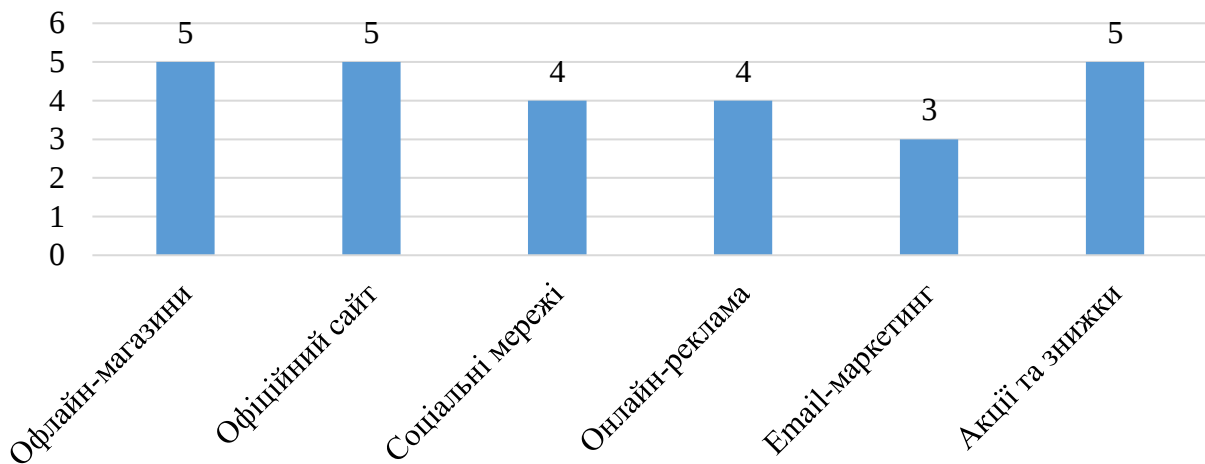


Рис. 2.5. Аналіз маркетингових каналів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Джерело: складено автором.

Найбільш розвиненими каналами є офлайн-магазини та офіційний сайт, які виступають основними інструментами реалізації продукції. Їх висока ефективність обумовлена зручністю для споживачів, широким асортиментом товарів та можливістю вибору між фізичною та онлайн-покупкою. Така омніканальна модель забезпечує підприємству конкурентні переваги та підвищує рівень доступності продукції. Значну роль у залученні нових клієнтів відіграє онлайн-реклама, яка дозволяє підприємству підтримувати присутність у цифровому середовищі та формувати попит на продукцію. Водночас рівень її ефективності оцінюється як середній, що може свідчити про недостатню інтенсивність або точність таргетування рекламних кампаній. Соціальні мережі виконують функцію комунікації з клієнтами, однак їх потенціал використовується не повною мірою. Це проявляється у менш активній взаємодії з аудиторією та обмеженому використанні інтерактивного контенту. Email-маркетинг має допоміжний характер і спрямований переважно на інформування клієнтів про акції та спеціальні пропозиції. Його ефективність оцінюється як середня, що вказує на можливість підвищення результативності за рахунок персоналізації комунікацій. Високий рівень ефективності демонструють акційні пропозиції, які виступають одним із ключових інструментів стимулювання попиту та збільшення обсягів продажу.

Водночас надмірна орієнтація на знижки може формувати цінову чутливість споживачів, що потребує збалансованого використання цього інструменту.

З початком повномасштабної війни благодійна діяльність стала важливою складовою стратегії та соціальної відповідальності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Підприємство системно реалізує ініціативи, спрямовані на підтримку суспільства, активно співпрацюючи з благодійними організаціями, які за цей період стали надійними партнерами компанії. Загалом було реалізовано понад 70 спільних благодійних проектів у співпраці з більш ніж 15 організаціями, що свідчить про високий рівень залученості підприємства у вирішення соціально важливих завдань (Рис. 2.6).



Рис. 2.6. Колаборації ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» з організаціями та благодійними фондами

Джерело: [62].

Важливою особливістю благодійної діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є інтеграція соціальних ініціатив у маркетингову діяльність підприємства. Окрім здійснення прямих фінансових внесків, компанія активно залучає до благодійності своїх клієнтів, формуючи таким чином спільноту небайдужих споживачів. Зокрема, реалізуються кампанії з продажу благодійних наліпок у магазинах мережі, придбання яких дозволяє покупцям зробити власний внесок у підтримку соціальних ініціатив. Крім того, підприємство впроваджує спеціальні маркетингові

акції, в межах яких частина коштів від продажу окремих товарів спрямовується на благодійні цілі. Такий підхід дозволяє поєднати комерційну діяльність із соціальною відповідальністю, підвищуючи рівень залученості клієнтів та формуючи позитивний імідж бренду. Завдяки активній участі покупців та партнерів компанії було реалізовано значні обсяги допомоги. Зокрема, з нагоди 20-річчя діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» в Україні у жовтні 2024 р. було передано 10 млн. грн. до благодійного фонду «Повернись живим» на підтримку ветеранів і ветеранок, з метою забезпечення їх спортивним обладнанням для адаптивних видів спорту. До цієї ініціативи долучилися як клієнти компанії, так і широка громадськість. Загалом з початку повномасштабної війни обсяг благодійної допомоги, наданої компанією, перевищив 100 млн. грн., що свідчить про системний підхід до реалізації соціально відповідальної діяльності та вагомий внесок підприємства у підтримку українського суспільства та військовослужбовців.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» дозволив встановити, що підприємство є потужним учасником українського ринку товарів для дому, меблів, текстилю, декору та продукції для облаштування житлового простору. Функціонування компанії у складі міжнародної мережі JYSK забезпечує їй доступ до перевіреної бізнес-моделі, сформованих стандартів управління, впізнаваного бренду та досвіду роботи на конкурентних ринках. Асортиментна політика підприємства базується на поєднанні функціональності, доступності, сучасного дизайну та скандинавської концепції, що дозволяє орієнтуватися на широкий сегмент споживачів. Аналіз основних економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства у 2022-2024 рр. Чистий дохід ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» зріс на 40,2%, кількість магазинів збільшилась з 83 до 103 одиниць, тобто на 24,1%, а обсяг сплачених податків зріс на 31,3%. Це свідчить про розширення масштабів діяльності, зміцнення ринкових позицій та підвищення фінансової результативності підприємства. Зростання середнього доходу на один

магазин на 12,9% підтверджує, що розвиток компанії відбувався не лише за рахунок розширення торговельної мережі, а й через підвищення ефективності функціонування окремих торгових точок.

Дослідження активів підприємства показало, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» активно нарощує ресурсний потенціал. Загальний обсяг активів зріс більш ніж удвічі, при цьому найбільш динамічно збільшувалися оборотні активи – на 139,7%. Це є характерним для підприємств роздрібної торгівлі, де значну частину активів становлять товарні запаси. Зростання необоротних активів та основних засобів на 53,8% свідчить про інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази, відкриття нових магазинів, модернізацію торгових площ та посилення інфраструктурної основи діяльності. Водночас скорочення власного капіталу більш ніж удвічі є фактором, який потребує уваги, оскільки може свідчити про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування.

STEP-аналіз дозволив визначити, що зовнішнє середовище підприємства має як сприятливі, так і стримуючі фактори. Найбільш позитивний вплив мають соціальні та технологічні чинники, зокрема зростання інтересу споживачів до облаштування житла, підвищення ролі онлайн-покупок, розвиток e-commerce, CRM-систем, digital-інструментів та автоматизації логістичних процесів. Водночас економічні та політичні фактори формують ризики для підприємства, серед яких зниження купівельної спроможності населення, інфляція, валютні коливання, нестабільність економіко-політичної ситуації та можливі логістичні ускладнення. SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є впізнаваний міжнародний бренд, широка мережа магазинів, великий асортимент товарів для дому, поєднання офлайн- та онлайн-продажів, скандинавська концепція, активне масштабування та міжнародний досвід. До слабких сторін належать зниження власного капіталу, залежність від імпоротної продукції, чутливість до валютних коливань, високі витрати на розвиток мережі, обмежена гнучкість у ціноутворенні та потенційні логістичні ризики. Це свідчить про те, що підприємство має значний потенціал розвитку, але потребує посилення адаптивності маркетингової та фінансової політики. Конкурентний аналіз

засвідчив, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» функціонує в умовах високої конкуренції з боку таких гравців, як Епіцентр, Дубок, Taburetk.ua, Rozetka, MebliRoMax, Blest та MebelMarket. За результатами бальної оцінки JYSK отримав 37 балів, що підтверджує його сильні конкурентні позиції. Найближчими конкурентами виступають Епіцентр та Rozetka, які отримали по 38 балів завдяки масштабності діяльності, розвиненій логістиці, високій впізнаваності бренду та активній маркетинговій політиці. Побудований багатокутник конкурентоспроможності підтвердив, що JYSK має збалансовані позиції за більшістю критеріїв, однак дещо поступається лідерам за рівнем маркетингової активності.

Оцінка організації маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» показала високий рівень її розвитку. За результатами бального оцінювання інтегральний показник становить 4,6 бали, що свідчить про ефективність асортиментної, збутової, логістичної та онлайн-складових маркетингу. Найвищі оцінки отримали асортиментна політика, збутова політика, онлайн-маркетинг, логістика, бренд і позиціонування. Нижчі оцінки зафіксовано за ціновою політикою, комунікаційною політикою та клієнтоорієнтованістю, що вказує на наявність резервів для подальшого вдосконалення. Аналіз шляху споживача засвідчив, що підприємство має добре вибудовану систему взаємодії з клієнтом на етапах ознайомлення, вибору, покупки та доставки. Сильними сторонами є зручність сайту, можливість поєднання онлайн- та офлайн-купівлі, широкий асортимент, акційні пропозиції та ефективна логістика. Водночас початкові етапи – формування потреби та пошук інформації – потребують посилення, оскільки маркетингові комунікації підприємства є менш інтенсивними порівняно з окремими конкурентами. Також потенціал розвитку має післяпродажна взаємодія, зокрема персоналізовані пропозиції, програми лояльності та активніше утримання клієнтів. Аналіз маркетингових каналів показав, що найбільш розвиненими є офлайн-магазини, офіційний сайт та акційні інструменти. Вони забезпечують основний обсяг взаємодії зі споживачами та підтримують продажі. Разом із тим соціальні мережі, онлайн-реклама та email-маркетинг мають нижчий рівень розвитку, що свідчить про необхідність посилення digital-комунікацій, підвищення

персоналізації та активнішого використання інтерактивного контенту. Окремою складовою маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є соціальна відповідальність. З початку повномасштабної війни підприємство реалізувало понад 70 благодійних проектів у співпраці з більш ніж 15 організаціями, а загальний обсяг благодійної допомоги перевищив 100 млн. грн. Соціальні ініціативи, благодійні наліпки, акції з окремими товарами та підтримка фонду «Повернись живим» свідчать про інтеграцію благодійності у маркетингову діяльність компанії. Це позитивно впливає на імідж бренду, підвищує довіру споживачів і формує емоційний зв'язок із аудиторією.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» має сильні ринкові позиції, стабільну економічну динаміку, розвинену мережу продажів, ефективну логістику, потужний бренд і високий рівень організації маркетингової діяльності. Водночас виявлено напрями, які потребують удосконалення: посилення маркетингової активності, розвиток digital-комунікацій, підвищення персоналізації взаємодії з клієнтами, розширення інструментів післяпродажної комунікації та підвищення гнучкості цінової політики. Саме ці напрями можуть стати основою для розроблення практичних заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

3.1. Створення інтерактивної платформи

Проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» засвідчив, що підприємство займає сильні конкурентні позиції на ринку товарів для дому та характеризується високим рівнем організації маркетингової діяльності. Компанія ефективно використовує переваги міжнародного бренду, розвинену мережу магазинів, сучасну логістичну систему та омніканальну модель продажів. Водночас результати дослідження дозволили виявити окремі напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Оцінка організації маркетингової діяльності підтвердила, що найнижчі бальні оцінки отримали комунікаційна політика, цінова гнучкість та клієнтоорієнтованість. Аналіз шляху споживача також показав, що найбільш вразливими є початкові етапи формування потреби та пошуку інформації, коли потенційний клієнт лише знайомиться з брендом та обирає між альтернативними пропозиціями. За таких умов особливого значення набуває впровадження маркетингових рішень, спрямованих на підвищення рівня залученості споживачів, формування емоційного зв'язку з брендом та стимулювання активної взаємодії з продуктом ще до моменту здійснення покупки. Для підприємств, що працюють у сфері товарів для дому та інтер'єру, важливим фактором прийняття рішення є можливість візуалізувати майбутній результат та переконатися у гармонійному поєднанні окремих елементів меблів, текстилю та декору.

Одним із найбільш перспективних інструментів вирішення зазначених завдань є створення інтерактивної цифрової платформи «JYSK Room Planner Challenge». Концепція платформи передбачає надання користувачам можливості самостійно створювати дизайн інтер'єру з використанням продукції JYSK, експериментувати з різними варіантами оформлення приміщень, ділитися власними роботами та брати участь у конкурсах на найкраще дизайнерське рішення. Запровадження такої платформи дозволить поєднати функції розваги,

візуалізації та продажу, перетворюючи процес вибору товарів на інтерактивний досвід. Для підприємства це створить додаткові можливості для залучення нової аудиторії, підвищення тривалості контакту користувачів із брендом, формування користувацького контенту та збільшення конверсії відвідувачів сайту у покупців.

Інтерактивна платформа «JYSK Room Planner Challenge» є цифровим маркетинговим інструментом, який поєднує елементи візуалізації інтер'єру, гейміфікації та стимулювання продажів. Основна ідея проекту полягає у наданні користувачам можливості самостійно створювати дизайнерські рішення для облаштування житлового простору з використанням товарів, представлених в асортименті JYSK. На відміну від традиційних форматів просування, що базуються переважно на односторонній комунікації, запропонована платформа передбачає активну участь споживача у взаємодії з брендом та формує персоналізований досвід використання продукції.

Функціонально платформа інтегрується з офіційним сайтом підприємства та може бути реалізована як окремий розділ або спеціальний промо-модуль. Користувач отримує можливість обрати тип приміщення (спальня, вітальня, дитяча кімната, домашній офіс, тераса), після чого за допомогою конструктора додає до віртуального простору меблі, текстиль, освітлення та декоративні елементи з актуального асортименту JYSK. Кожен об'єкт супроводжується інформацією про ціну, характеристики та посиланням на сторінку товару в інтернет-магазині. Важливою складовою платформи є конкурсна механіка. Після завершення роботи користувач може зберегти створений дизайн, опублікувати його в галереї учасників та взяти участь у щомісячному конкурсі. Переможці визначаються за результатами голосування користувачів або експертної оцінки представників компанії та отримують подарункові сертифікати, промокоди або тематичні набори товарів JYSK. Такий підхід стимулює повторні відвідування сайту, підвищує рівень залученості та сприяє формуванню користувацького контенту.

З погляду споживача платформа вирішує одразу декілька важливих завдань. Вона допомагає візуалізувати майбутній інтер'єр, порівняти різні варіанти оформлення приміщення, оцінити поєднання товарів між собою та прийняти більш

обґрунтоване рішення про покупку. Це зменшує невизначеність під час вибору та підвищує впевненість клієнта у доцільності придбання товарів. Для підприємства впровадження платформи створює низку стратегічних переваг. По-перше, збільшується тривалість взаємодії користувача з брендом та сайтом компанії. По-друге, формується додатковий канал залучення нової аудиторії через конкурсну механіку та поширення робіт у соціальних мережах. По-третє, створюються передумови для зростання конверсії та середнього чека, оскільки споживач формує комплексне рішення для облаштування простору, а не обирає окремий товар. По-четверте, компанія отримує цінну інформацію про споживчі вподобання, популярні товарні комбінації та актуальні тенденції у сфері дизайну інтер'єру.

Концепція «JYSK Room Planner Challenge» повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку маркетингу, які передбачають перехід від традиційного просування до створення інтерактивного клієнтського досвіду. Участь споживача у процесі проектування власного простору посилює емоційний зв'язок із брендом, підвищує рівень залученості та сприяє формуванню лояльності. Запропонована інтерактивна платформа є ефективним інструментом удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», який поєднує комунікаційну, аналітичну та стимулюючу функції. Її впровадження дозволить підвищити маркетингову активність підприємства, посилити взаємодію зі споживачами та забезпечити додаткові конкурентні переваги на ринку товарів для дому.

Ефективність запропонованого заходу значною мірою залежить від чіткого планування процесу його впровадження, узгодженості дій між відповідальними підрозділами та достатнього ресурсного забезпечення. З огляду на те, що платформа «JYSK Room Planner Challenge» поєднує функціональні можливості цифрового конструктора, конкурсну механіку та інтеграцію з інтернет-магазином, її реалізація потребує комплексного підходу, що охоплює технічні, організаційні та маркетингові аспекти. Впровадження платформи доцільно здійснювати поетапно, що дозволить мінімізувати ризики, забезпечити якісне тестування функціоналу та підготувати маркетингову підтримку запуску. Основні етапи реалізації заходу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи впровадження інтерактивної платформи «JYSK Room Planner Challenge»

Етап	Зміст	Тривалість
1. Концептуальна розробка	Формування технічного завдання, визначення функціоналу та сценаріїв користування	2 тижні
2. UX/UI-дизайн	Розробка інтерфейсу та прототипів платформи	3 тижні
3. Програмна розробка	Створення функціоналу конструктора та інтеграція з сайтом	6 тижнів
4. Наповнення контентом	Завантаження товарів, шаблонів кімнат та візуальних матеріалів	2 тижні
5. Тестування	Перевірка працездатності та усунення недоліків	2 тижні
6. Маркетинговий запуск	Рекламна кампанія та інформування аудиторії	4 тижні
7. Моніторинг результатів	Аналіз KPI та оптимізація функціоналу	постійно

Джерело: складено автором.

Загальна тривалість реалізації проекту становить близько 4-5 місяців, що є реалістичним терміном для впровадження інструменту такого рівня складності. Для координації проекту доцільно сформувати робочу групу за участю представників відділу маркетингу, e-commerce, IT та зовнішніх підрядників. Відділ маркетингу визначає концепцію, сценарії залучення користувачів та механіку конкурсів. IT-відділ відповідає за технічну реалізацію та інтеграцію із сайтом. Команда e-commerce забезпечує синхронізацію товарного каталогу та налаштування переходів до карток товарів. Аналітики здійснюють моніторинг результативності та оцінюють вплив заходу на поведінку користувачів. Після запуску платформи доцільно використовувати систему ключових показників ефективності, серед яких:

- ❖ кількість зареєстрованих користувачів;
- ❖ кількість створених дизайнів;
- ❖ середній час перебування на платформі;
- ❖ частка користувачів, які перейшли до оформлення замовлення;
- ❖ коефіцієнт конверсії;

- ❖ середній чек;
- ❖ кількість згадувань у соціальних мережах.

Для візуалізації механізму реалізації заходу доцільно подати його у вигляді схеми (Рис. 3.1).

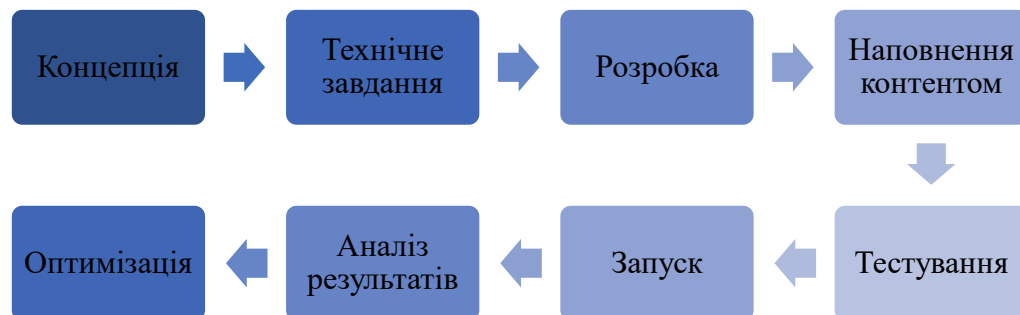


Рис. 3.1. Механізм реалізації інтерактивної платформи «JYSK Room Planner Challenge»

Джерело: складено автором.

Запропонований механізм реалізації забезпечує системне впровадження платформи, мінімізує ризики та створює умови для досягнення запланованого маркетингового ефекту. Поетапний підхід дозволяє не лише якісно реалізувати технічний функціонал, але й інтегрувати платформу у загальну систему маркетингових комунікацій підприємства.

Запровадження інтерактивної платформи «JYSK Room Planner Challenge» матиме комплексний вплив на маркетингову діяльність ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», оскільки сприятиме одночасному підвищенню впізнаваності бренду, активізації взаємодії зі споживачами, збільшенню трафіку на сайт та стимулюванню продажів. На відміну від традиційних рекламних інструментів, які передбачають переважно односторонню передачу інформації, запропонована платформа залучає користувача до активної взаємодії з продукцією підприємства, формуючи більш глибокий емоційний зв'язок із брендом.

Одним із ключових результатів реалізації заходу стане зростання рівня залученості цільової аудиторії. Можливість самостійно створювати інтер'єрні рішення, експериментувати з різними комбінаціями товарів та брати участь у конкурсах стимулюватиме повторні відвідування сайту та збільшуватиме

тривалість контакту користувача з брендом. Це позитивно впливатиме на показники залученості, зокрема середній час перебування на сайті, кількість переглянутих сторінок та частоту повторних візитів.

Важливим очікуваним ефектом є збільшення органічного охоплення бренду завдяки формуванню користувацького контенту. Учасники конкурсу будуть зацікавлені у поширенні власних робіт у соціальних мережах для отримання підтримки під час голосування, що сприятиме поширенню інформації про платформу без додаткових витрат на рекламу. У результаті компанія отримає додаткові згадки бренду, розширення аудиторії та підвищення впізнаваності. Запровадження платформи також позитивно вплине на процес прийняття рішення про покупку. Візуалізація інтер'єру з використанням реальних товарів JYSK дозволить зменшити невизначеність під час вибору, продемонструвати можливості комплексного використання продукції та сформувати готові рішення для облаштування житлового простору. Це сприятиме підвищенню конверсії відвідувачів сайту у покупців та зростанню середнього чека, оскільки користувачі частіше додаватимуть до кошика декілька взаємодоповнюючих товарів.

Додатковим ефектом стане накопичення цінної маркетингової інформації про поведінку користувачів. Аналіз створених дизайнів дозволить визначити найбільш популярні категорії товарів, кольорові рішення, стилі оформлення та комбінації продукції. Отримані дані можуть бути використані для оптимізації асортиментної політики, планування рекламних кампаній та розроблення персоналізованих пропозицій. Платформа також сприятиме підвищенню лояльності клієнтів. Участь у творчому процесі створення інтер'єру та отримання індивідуального досвіду взаємодії з брендом формуватимуть позитивні емоції та посилюватимуть прихильність до компанії. Це особливо важливо для ринку товарів для дому, де рішення про покупку часто пов'язане не лише з функціональними характеристиками продукції, але й з емоційним сприйняттям майбутнього життєвого простору. Впровадження платформи «JYSK Room Planner Challenge» забезпечить комплексний маркетинговий ефект, який проявлятиметься у зростанні трафіку на сайт, підвищенні залученості аудиторії, розширенні органічного

охоплення бренду, збільшенні конверсії та середнього чека, а також зміцненні лояльності споживачів. Сукупність зазначених результатів створює вагомі передумови для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» та зміцнення його конкурентних позицій на українському ринку.

Для обґрунтування доцільності впровадження інтерактивної платформи «JYSK Room Planner Challenge» необхідно визначити обсяг витрат, пов'язаних із її розробкою, запуском та первинним просуванням (Табл. 3.2). Формування кошторису дозволяє оцінити необхідні інвестиції, а також створює основу для подальшого розрахунку економічної ефективності запропонованого заходу. Оскільки платформа має цифровий характер і передбачає інтеграцію з існуючим інтернет-магазином JYSK, основні витрати пов'язані з програмною розробкою, дизайном інтерфейсу, тестуванням, створенням контенту та маркетинговою підтримкою запуску. Частина робіт може бути виконана внутрішніми фахівцями компанії, однак для забезпечення високої якості функціоналу доцільно залучити спеціалізованого підрядника.

Таблиця 3.2

Кошторис витрат на реалізацію платформи «JYSK Room Planner Challenge»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Розробка технічного завдання	41,8
UX/UI-дизайн інтерфейсу	126,4
Програмна розробка та інтеграція з сайтом	647,3
Наповнення контентом та створення шаблонів кімнат	78,6
Тестування та усунення технічних недоліків	63,9
Призовий фонд конкурсу	97,5
Digital-просування запуску платформи	248,7
Аналітика та первинна оптимізація	52,4
Загальна сума витрат	1356,6

Джерело: складено автором.

Найбільшу частку витрат становить програмна розробка та інтеграція функціоналу з офіційним сайтом підприємства – 647,3 тис. грн., або 47,7% загального бюджету проекту. Це зумовлено необхідністю створення інтерактивного конструктора, синхронізації з товарним каталогом та забезпечення

стабільної роботи платформи. Важливими статтями витрат є також digital-просування запуску платформи (248,7 тис. грн.) та розробка UX/UI-дизайну (126,4 тис. грн.), оскільки успіх проекту значною мірою залежить від зручності користування сервісом та рівня охоплення цільової аудиторії.

Витрати на призовий фонд у розмірі 97,5 тис. грн. виконують мотиваційну функцію та стимулюють користувачів до активної участі у конкурсі. Водночас витрати на контентне наповнення, тестування та аналітику забезпечують якісне функціонування платформи та можливість її подальшого вдосконалення. Загальний бюджет реалізації інтерактивної платформи «JYSK Room Planner Challenge» становить 1356,6 тис. грн. З огляду на масштаби діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» та річний чистий дохід, зазначені витрати є економічно обґрунтованими та становлять лише близько 0,02% річного доходу підприємства, що підтверджує реалістичність впровадження запропонованого заходу.

Оцінка економічної доцільності запропонованого заходу є важливим етапом обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Проведення відповідних розрахунків дає змогу визначити, якою мірою інвестиції у створення інтерактивної платформи можуть трансформуватися у додаткові доходи підприємства та наскільки швидко понесені витрати будуть компенсовані отриманими результатами.

Інтерактивна платформа «JYSK Room Planner Challenge» має комплексний характер впливу на маркетингову діяльність підприємства. Її функціонування спрямоване не лише на підвищення впізнаваності бренду та посилення емоційного зв'язку зі споживачами, але й на досягнення цілком конкретних комерційних результатів. До основних очікуваних ефектів належать збільшення кількості відвідувачів офіційного сайту, зростання середнього часу перебування користувачів на ресурсі, підвищення рівня залученості аудиторії, збільшення конверсії в покупку, формування користувацького контенту та підвищення середнього чека за рахунок придбання взаємодоповнюючих товарів. Враховуючи масштаби діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» та значний обсяг онлайн-продажів, навіть незначне покращення ключових маркетингових показників може

забезпечити суттєвий фінансовий результат. Для розрахунку економічного ефекту використано консервативний підхід, згідно з яким передбачається, що впровадження інтерактивної платформи забезпечить приріст чистого доходу підприємства на 0,8% протягом першого року використання (Табл. 3.3).

У 2024 р. чистий дохід ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» становив 6691,2 млн. грн. За зазначеного сценарію очікуваний обсяг додаткового доходу складе 53,53 млн. грн. Такий результат є цілком реалістичним, оскільки платформа спрямована на підвищення конверсії інтернет-магазину та стимулювання комплексних покупок. Користувачі, які створюють інтер'єрні рішення, зазвичай обирають не один товар, а кілька взаємопов'язаних позицій, що позитивно впливає на середній чек та загальний обсяг продажів. Загальний обсяг інвестицій, необхідних для створення та запуску платформи, становить 1,36 млн. грн. До складу цих витрат входять розробка технічного завдання, UX/UI-дизайн, програмування, наповнення контентом, тестування, призовий фонд конкурсу, рекламна підтримка запуску та аналітичний супровід проекту.

Таблиця 3.3

Показники економічної ефективності впровадження платформи «JYSK Room Planner Challenge»

Показник	Значення
Чистий дохід ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» у 2024 р., млн. грн.	6691,2
Прогнозований приріст чистого доходу, %	0,8
Додатковий дохід, млн. грн.	53,53
Витрати на реалізацію заходу, млн. грн.	1,36
Чистий економічний ефект, млн. грн.	52,17
Термін окупності, міс.	0,3

Джерело: складено автором.

Порівняння прогнозованого додаткового доходу з обсягом необхідних інвестицій свідчить про високу економічну ефективність заходу. Очікуваний чистий економічний ефект оцінюється у 52,17 млн. грн. Це означає, що навіть за обережного сценарію прогнозування додатковий фінансовий результат більш ніж у 38 разів перевищує суму первинних витрат на реалізацію проекту. Особливо показовим є строк окупності проекту. Згідно з проведеними розрахунками, витрати

на впровадження заходу можуть бути компенсовані менш ніж за один місяць – приблизно за 0,3 місяця, тобто близько дев'яти днів. Такий результат свідчить про високий потенціал проекту та мінімальний рівень інвестиційного ризику.

Крім безпосереднього фінансового результату, впровадження платформи забезпечує низку стратегічних переваг, які складно повністю оцінити у грошовому вираженні. Серед них – підвищення впізнаваності бренду, розширення органічного охоплення у соціальних мережах, накопичення даних про поведінку споживачів, покращення клієнтського досвіду та зміцнення емоційного зв'язку між брендом і покупцем. Отримана інформація може бути використана для вдосконалення асортиментної політики, розроблення персоналізованих комунікацій та підвищення точності маркетингових рішень. Результати проведених розрахунків підтверджують, що створення інтерактивної платформи «JYSK Room Planner Challenge» є не лише маркетингово доцільним, але й економічно високоефективним заходом. Реалізація проекту дозволить підприємству суттєво підвищити результативність маркетингової діяльності, посилити конкурентні позиції та забезпечити додаткове зростання обсягів продажів.

3.2. Розробка та впровадження B2B-програми партнерства

Одним із важливих напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства є розширення цільових сегментів ринку та формування нових каналів збуту. Для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», яке традиційно орієнтується переважно на роздрібних покупців, значний потенціал розвитку пов'язаний із більш активним освоєнням корпоративного сегмента. Залучення професійних клієнтів дозволяє не лише збільшити обсяги реалізації продукції, але й забезпечити стабільність попиту, сформувати довгострокові партнерські відносини та знизити залежність від коливань споживчої активності на роздрібному ринку. Дотепер основна маркетингова активність ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» була орієнтована переважно на кінцевих споживачів. Такий підхід забезпечує стабільний попит у роздрібному сегменті, однак водночас обмежує потенціал зростання, оскільки не

повною мірою використовує можливості співпраці з корпоративними клієнтами та професійною спільнотою, яка бере участь у прийнятті рішень щодо облаштування житлових і комерційних просторів. Особливий інтерес для підприємства становлять дизайнери інтер'єру, архітектори, девелопери, забудовники, готельні комплекси, апартаменти, офісні центри та інші суб'єкти, які регулярно здійснюють закупівлю меблів, текстилю, декору та супутніх товарів у значних обсягах. Співпраця з такими партнерами дозволяє не лише збільшити обсяги продажів, але й формує стабільний канал повторних замовлень, знижує залежність від сезонних коливань попиту та сприяє зміцненню позицій бренду у професійному середовищі.

Актуальність розвитку B2B-напрямку зумовлена також особливостями асортименту JYSK. Компанія пропонує широкий спектр товарів для комплексного облаштування житлових та комерційних приміщень, що робить її зручним партнером для реалізації проектів різного масштабу – від оформлення окремих квартир до оснащення готелів, апарт-комплексів, офісів і закладів сфери гостинності. Поєднання конкурентних цін, стабільної якості, високої впізнаваності бренду та ефективної логістики створює вагомі передумови для успішного розвитку корпоративного сегмента.

У практиці міжнародних компаній B2B-програми партнерства є ефективним інструментом маркетингової діяльності, який дозволяє формувати довгострокові відносини з професійними клієнтами та стимулювати зростання продажів. Для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» впровадження спеціалізованої програми «JYSK PRO» стане важливим кроком у напрямі розширення ринкового охоплення та зміцнення конкурентних позицій. Концепція програми передбачає створення спеціальних умов співпраці для дизайнерів інтер'єру, архітекторів, забудовників та корпоративних клієнтів. Учасники програми отримуватимуть персонального менеджера, індивідуальні комерційні умови, доступ до професійних каталогів, консультаційну підтримку, пріоритетне обслуговування та інші переваги, що стимулюватимуть довгострокову співпрацю.

B2B-програма партнерства «JYSK PRO» являє собою спеціалізований маркетинговий інструмент, спрямований на залучення та утримання професійних

клієнтів, які здійснюють регулярні закупівлі товарів для облаштування житлових і комерційних просторів. Основною метою програми є формування довгострокових взаємовигідних відносин з дизайнерами інтер'єру, архітекторами, девелоперськими компаніями, забудовниками, готельними комплексами, апартamentsами, офісними центрами та іншими корпоративними замовниками.

Концепція програми базується на створенні для партнерів спеціальних умов співпраці, які роблять використання продукції JYSK більш вигідним і зручним у професійній діяльності. На відміну від стандартної моделі продажу, у межах якої всі покупці отримують однакові умови обслуговування, програма «JYSK PRO» передбачає персоналізований підхід до кожного партнера та врахування специфіки його потреб. Учасники програми отримують доступ до комплексу переваг, серед яких індивідуальні цінові умови, персональний менеджер, пріоритетне обслуговування, професійні каталоги, консультаційна підтримка, резервування товарів, оперативне інформування про нові колекції та спеціальні пропозиції. Для дизайнерів інтер'єру та архітекторів особливо цінною є можливість швидкого підбору товарів для конкретних проектів і формування готових комерційних пропозицій для клієнтів. Для забудовників та корпоративних замовників важливими перевагами виступають можливість комплексного оснащення об'єктів, гнучкі умови постачання та централізований супровід проектів.

Умовою участі в програмі може бути підтвердження професійної діяльності або наявність корпоративного статусу. Для цього потенційний партнер заповнює онлайн-заявку на сайті підприємства, після чого проходить верифікацію та отримує доступ до спеціальних умов співпраці. Такий підхід дозволяє забезпечити адресність програми та зосередити маркетингові ресурси на найбільш перспективних клієнтах.

Важливою складовою програми є створення окремого розділу на офіційному сайті підприємства, де партнери можуть ознайомитися з умовами участі, залишити заявку, отримати каталоги та контакти відповідальних менеджерів. Додатково можуть проводитися спеціалізовані презентації нових колекцій, вебінари, професійні зустрічі та закриті розпродажі для учасників програми.

З позиції маркетингової діяльності програма «JYSK PRO» виконує одразу декілька важливих функцій. Вона розширює цільову аудиторію підприємства, забезпечує вихід у сегмент корпоративних продажів, сприяє збільшенню середнього обсягу замовлення та формує стійкі партнерські відносини. Крім того, співпраця з дизайнерами та архітекторами має мультиплікативний ефект, оскільки кожен професійний партнер може рекомендувати продукцію JYSK значній кількості власних клієнтів. Для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» реалізація програми створює додаткові конкурентні переваги. Підприємство отримує можливість диверсифікувати клієнтську базу, зменшити залежність від виключно роздрібного сегмента, підвищити прогнозованість продажів та зміцнити позиціонування бренду як постачальника комплексних рішень для облаштування простору.

Успішне впровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO» потребує не лише формування привабливої ціннісної пропозиції для корпоративних клієнтів, але й побудови чіткої системи організаційних дій, яка забезпечить залучення партнерів, їх адаптацію до умов співпраці та подальший розвиток довгострокових ділових відносин. На відміну від роздрібного сегмента, де рішення про покупку приймається відносно швидко, B2B-продажі характеризуються тривалішим циклом переговорів, більшою кількістю учасників у процесі прийняття рішення та вищими вимогами до персоналізації обслуговування. Механізм реалізації програми «JYSK PRO» доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує окрему функцію у процесі залучення та утримання партнерів.

На першому етапі здійснюється формування концепції програми та розробка її організаційних параметрів. На цьому етапі визначаються цільові категорії партнерів, умови участі, порядок надання знижок, критерії верифікації учасників та перелік переваг, які отримуватимуть партнери. Одночасно формується система внутрішніх регламентів, що визначає порядок взаємодії між маркетинговим відділом, відділом продажів, логістикою та службою підтримки клієнтів.

Другий етап передбачає створення необхідної маркетингової та інформаційної інфраструктури програми. На офіційному сайті компанії розміщується окремий розділ «JYSK PRO», який містить опис умов співпраці,

форму реєстрації, презентаційні матеріали, приклади реалізованих проектів та контакти персонального менеджера. Додатково готуються професійні каталоги, комерційні пропозиції, презентації та шаблони розрахунку проектів для корпоративних клієнтів.

На третьому етапі здійснюється формування бази потенційних партнерів. До неї включаються дизайн-студії, архітектурні бюро, девелоперські компанії, забудовники, готельні оператори, офісні центри, ресторани, апарт-готелі та інші суб'єкти, які можуть систематично закуповувати продукцію JYSK. Формування такої бази дозволяє перейти від масового маркетингу до адресної роботи з найбільш перспективними клієнтами.

Четвертий етап пов'язаний із активним залученням партнерів. Для цього використовуються персональні комерційні пропозиції, email-розсилки, таргетована реклама у професійних спільнотах, прямі переговори, участь у галузевих виставках, бізнес-сніданках та профільних заходах для дизайнерів і забудовників. Основна мета цього етапу полягає у формуванні зацікавленості та стимулюванні подання заявки на участь у програмі.

П'ятий етап передбачає реєстрацію та верифікацію потенційних партнерів. Після подання заявки здійснюється перевірка професійного статусу заявника, оцінка його потенціалу та присвоєння відповідного рівня партнерства. Після підтвердження участі партнер отримує доступ до спеціальних умов співпраці та контактів персонального менеджера.

Шостий етап охоплює безпосередню реалізацію партнерської взаємодії. Учасникам програми надаються індивідуальні цінові умови, консультації щодо підбору продукції, допомога у формуванні кошторисів, резервування товарів, організація доставки та післяпродажний супровід. Якість обслуговування на цьому етапі є визначальним чинником формування довіри та повторних закупівель.

Сьомий етап полягає у підтримці та розвитку довгострокових відносин із партнерами. Компанія регулярно інформує учасників програми про нові колекції, акційні пропозиції, проводить спеціалізовані презентації та надає додаткові бонуси для найбільш активних клієнтів. Паралельно здійснюється аналіз результативності

програми за ключовими показниками ефективності, зокрема кількістю партнерів, обсягом B2B-продажів, середнім розміром замовлення та рівнем повторних закупівель.

Запровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO» спрямоване на формування нового каналу взаємодії з корпоративними клієнтами та професійною спільнотою, яка безпосередньо впливає на вибір меблів, текстилю та товарів для облаштування простору. На відміну від традиційних роздрібних продажів, де підприємство взаємодіє переважно з кінцевим споживачем, B2B-програма дозволяє залучати партнерів, які здатні генерувати систематичні та масштабні замовлення.

Одним із ключових результатів впровадження програми стане розширення цільової аудиторії підприємства. Співпраця з дизайнерами інтер'єру, архітекторами, забудовниками, готельними комплексами та корпоративними клієнтами дозволить ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» вийти за межі традиційного роздрібного сегмента та сформувати стабільний канал корпоративних продажів. Це сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції та підвищенню стійкості фінансових результатів підприємства. Важливим очікуваним ефектом є збільшення середнього розміру замовлення. Якщо в роздрібному сегменті клієнти часто придбавають окремі товари, то корпоративні замовники, як правило, здійснюють комплексне оснащення квартир, будинків, готельних номерів, апартаментів або офісних приміщень. Це забезпечує суттєво вищий середній чек та дозволяє ефективніше використовувати логістичні й операційні ресурси підприємства.

Програма «JYSK PRO» також сприятиме зростанню частки повторних закупівель. Після успішної реалізації перших проектів професійні партнери, як правило, продовжують використовувати продукцію постачальника у наступних об'єктах. У результаті формується стабільний потік замовлень, що позитивно впливає на прогнозованість продажів та знижує витрати на залучення нових клієнтів. Суттєвий маркетинговий ефект пов'язаний із посиленням позиціонування бренду у професійному середовищі. Наявність спеціалізованої програми для дизайнерів та забудовників підвищує статус компанії, формує імідж надійного

партнера та сприяє зміцненню довіри до бренду. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли рішення про співпрацю приймаються не лише на основі ціни, але й з урахуванням рівня сервісу, репутації та стабільності постачальника. Додатковим результатом стане отримання цінної інформації про потреби корпоративних клієнтів, популярні товарні рішення та специфіку реалізації проектів у різних сегментах ринку. Такі дані можуть бути використані для вдосконалення асортиментної політики, оптимізації умов співпраці та розроблення нових маркетингових пропозицій. Програма також забезпечує мультиплікативний ефект. Один дизайнер інтер'єру або архітектор може рекомендувати продукцію JYSK десяткам власних клієнтів, фактично виступаючи амбасадором бренду. Це дозволяє підприємству розширювати ринкове охоплення без пропорційного збільшення рекламних витрат.

Впровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO» забезпечить комплексний маркетинговий ефект, який проявлятиметься у розширенні клієнтської бази, зростанні обсягів продажів, збільшенні середнього розміру замовлення, підвищенні частки повторних закупівель та зміцненні позиціонування бренду у професійному середовищі. Сукупність зазначених результатів створює вагомі передумови для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» та зміцнення його конкурентних позицій на українському ринку.

Для реалізації B2B-програми партнерства «JYSK PRO» необхідно здійснити низку організаційних, маркетингових та комунікаційних заходів, спрямованих на формування привабливої пропозиції для корпоративних клієнтів і забезпечення ефективного функціонування програми. На відміну від створення інтерактивної цифрової платформи, впровадження програми партнерства не потребує значних витрат на складну програмну розробку, однак передбачає інвестиції у підготовку маркетингових матеріалів, створення окремого розділу на сайті, рекламне просування та організацію персоналізованого супроводу партнерів. Основні статті витрат наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на впровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Розробка концепції програми та внутрішніх регламентів	64,8
Створення окремого розділу «JYSK PRO» на сайті	184,6
Розробка презентаційних матеріалів та каталогів	143,7
Налаштування CRM-сегментації та автоматизації комунікацій	168,4
Digital-просування програми	486,9
Організація презентацій і бізнес-заходів для партнерів	274,5
Навчання персоналу та підготовка B2B-менеджера	82,6
Представницькі та супровідні витрати	96,3
Загальна сума витрат	1501,8

Джерело: складено автором.

Запропонований бюджет є суттєвішим порівняно з попереднім заходом, що обумовлено необхідністю не лише створення маркетингової інфраструктури, але й активного просування програми серед професійної аудиторії. Найбільшу частку витрат становить digital-просування програми – 486,9 тис. грн., або 32,4% загального бюджету. Такий рівень витрат є обґрунтованим, оскільки залучення дизайнерів інтер'єру, архітекторів та забудовників потребує точного таргетування, використання професійних рекламних каналів та системної комунікаційної підтримки. Вагомими статтями витрат є також організація спеціалізованих заходів для потенційних партнерів (274,5 тис. грн.), створення окремого розділу на сайті (184,6 тис. грн.) та налаштування CRM-системи (168,4 тис. грн.). Саме ці елементи забезпечують формування професійного іміджу програми, зручність взаємодії з партнерами та ефективне управління корпоративною клієнтською базою. Загальний обсяг інвестицій у розмірі 1501,8 тис. грн. є економічно виправданим з огляду на потенціал корпоративного сегмента. Навіть декілька успішно реалізованих проектів із забудовниками, готелями або дизайн-студіями можуть забезпечити суттєвий приріст доходу та повністю компенсувати понесені витрати.

Кошторис витрат підтверджує реалістичність та фінансову обґрунтованість впровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO». Реалізація цього заходу дозволить ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» сформувати професійний канал роботи з

корпоративними клієнтами та створити передумови для довгострокового зростання обсягів продажів.

Оцінка економічної ефективності B2B-програми партнерства «JYSK PRO» дає змогу визначити, наскільки інвестиції у розвиток корпоративного напрямку здатні забезпечити додаткове зростання доходів підприємства. Запропонований захід орієнтований на залучення дизайнерів інтер'єру, архітекторів, забудовників, готельних комплексів та інших професійних клієнтів, які здійснюють закупівлі у значних обсягах та мають високий потенціал повторних замовлень.

Для розрахунку економічного ефекту використано помірно-консервативний сценарій, відповідно до якого впровадження програми «JYSK PRO» забезпечить приріст чистого доходу підприємства приблизно на 0,27% упродовж першого року реалізації. Для компанії такий приріст є цілком реалістичним і може бути досягнутий за рахунок укладення кількох десятків угод із корпоративними клієнтами (Табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показники економічної ефективності впровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO»

Показник	Значення
Чистий дохід ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» у 2024 р., млн. грн.	6691,2
Прогнозований приріст чистого доходу, %	0,27
Додатковий дохід, млн. грн.	18,07
Витрати на реалізацію заходу, млн. грн.	1,5
Чистий економічний ефект, млн. грн.	16,57
Термін окупності, міс.	1

Джерело: складено автором.

Загальний обсяг витрат на впровадження програми становить 1,5 млн. грн. До складу цих витрат входять створення спеціалізованого розділу на сайті, підготовка маркетингових матеріалів, налаштування CRM-системи, рекламне просування програми, організація презентаційних заходів та навчання персоналу. Порівняння прогнозованого додаткового доходу з обсягом інвестицій свідчить про високу економічну ефективність заходу. Очікуваний чистий економічний ефект становить 16,57 млн. грн., тобто прогнозований фінансовий результат більш ніж в

11 разів перевищує суму витрат на реалізацію програми. Строк окупності заходу оцінюється приблизно у 1 місяць. Це свідчить про швидке повернення інвестицій та низький рівень фінансового ризику, пов'язаного з реалізацією програми.

Отримані результати підтверджують, що впровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO» є економічно обґрунтованим та доцільним напрямом удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Навіть за помірною сценарію розвитку програма забезпечує суттєвий приріст доходу, швидке повернення інвестицій та формує стабільний канал корпоративних продажів.

Окрім безпосереднього економічного результату, впровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO» забезпечить вагомий соціальний ефект, який проявлятиметься у розвитку професійної спільноти, створенні нових можливостей для малого та середнього бізнесу, підвищенні якості обслуговування клієнтів та зміцненні ділових зв'язків між учасниками ринку.

Насамперед реалізація програми сприятиме підтримці діяльності дизайнерів інтер'єру, архітекторів, невеликих дизайн-студій та інших представників креативних індустрій. Надання спеціальних умов співпраці, професійної консультаційної підтримки та доступу до широкого асортименту продукції дозволить таким фахівцям ефективніше реалізовувати власні проекти, підвищувати якість послуг та розширювати можливості для професійного розвитку.

Важливим соціальним результатом стане стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва. Значна частина потенційних учасників програми є представниками малого бізнесу, для яких доступ до партнерських знижок, персоналізованого сервісу та професійної підтримки сприятиме зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Запровадження програми також позитивно вплине на ринок праці. Розвиток корпоративного напрямку може зумовити необхідність розширення штату підприємства, зокрема за рахунок залучення B2B-менеджерів, фахівців із корпоративних продажів, маркетологів та спеціалістів із супроводу клієнтів. Це створить додаткові робочі місця та сприятиме підвищенню рівня зайнятості.

Для кінцевих споживачів соціальний ефект проявлятиметься у підвищенні якості житлового та комерційного середовища. Завдяки співпраці з професійними дизайнерами та забудовниками ширше впроваджуватимуться сучасні, функціональні та естетично привабливі рішення для облаштування квартир, офісів, готелів та інших об'єктів.

Програма сприятиме також поширенню культури професійного партнерства та довгострокової співпраці між бізнесом і представниками креативних професій. Це позитивно впливатиме на розвиток ділового середовища, підвищення стандартів обслуговування та зміцнення взаємної довіри між учасниками ринку.

З огляду на те, що JYSK приділяє значну увагу принципам сталого розвитку, відповідального споживання та корпоративної соціальної відповідальності, розширення співпраці з професійною спільнотою сприятиме популяризації якісних, довговічних і функціональних товарів для облаштування простору, що відповідає сучасним підходам до раціонального використання ресурсів.

Соціальний ефект від впровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO» проявлятиметься у підтримці професійної спільноти дизайнерів та архітекторів, стимулюванні розвитку малого і середнього бізнесу, створенні нових робочих місць, підвищенні якості середовища проживання та формуванні культури довгострокового партнерства. Сукупність зазначених результатів посилює суспільну значущість запропонованого заходу та підтверджує його комплексну цінність для підприємства і ринку загалом.

Висновки до розділу 3

На основі результатів проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» було встановлено, що підприємство має високий рівень організації маркетингу, потужний бренд, ефективну систему збуту, розвинену логістичну інфраструктуру та сильні конкурентні позиції на українському ринку товарів для дому. Разом із тим дослідження виявило низку напрямів, які потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, було визначено необхідність

підвищення маркетингової активності, посилення комунікаційної політики, зростання рівня залученості споживачів, розширення клієнтської бази та активнішого освоєння нових ринкових сегментів. Відповідно до виявлених проблем і можливостей розроблено два стратегічно важливі заходи, спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства: створення інтерактивної цифрової платформи «JYSK Room Planner Challenge» та впровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO».

Запропонована інтерактивна платформа «JYSK Room Planner Challenge» є сучасним цифровим маркетинговим інструментом, який поєднує візуалізацію інтер'єру, елементи гейміфікації та механізми стимулювання продажів. Її впровадження дозволяє залучити споживачів до активної взаємодії з брендом, надати їм можливість самостійно створювати дизайн власного житлового простору з використанням продукції JYSK та брати участь у конкурсах на найкраще дизайнерське рішення. Використання такого підходу забезпечує формування емоційного зв'язку зі споживачами, підвищує рівень їхньої залученості, сприяє зростанню трафіку на сайт і стимулює комплексні покупки. Важливою перевагою платформи є можливість накопичення даних про поведінку користувачів, їх уподобання та популярні комбінації товарів, що створює додаткові можливості для вдосконалення асортиментної та комунікаційної політики підприємства. Для забезпечення реалістичності запропонованого заходу було розроблено поетапний механізм його впровадження, який охоплює формування концепції, UX/UI-дизайн, програмну розробку, наповнення контентом, тестування, маркетинговий запуск та подальший моніторинг результативності. Загальна сума витрат на реалізацію платформи становить 1,36 млн. грн. Проведені розрахунки свідчать, що навіть за консервативного сценарію платформа здатна забезпечити приріст чистого доходу підприємства на 0,8%, що еквівалентно 53,53 млн. грн. додаткового доходу. Очікуваний чистий економічний ефект становить 52,17 млн. грн., а строк окупності – близько 0,3 місяця. Отримані результати підтверджують, що інтерактивна платформа є не лише інноваційним маркетинговим інструментом, а й

високоєфективним інвестиційним проектом, здатним забезпечити суттєве підвищення результативності маркетингової діяльності підприємства.

Другим стратегічним напрямом удосконалення маркетингової діяльності стало впровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO». Основна мета програми полягає у формуванні довгострокових взаємовигідних відносин із дизайнерами інтер'єру, архітекторами, забудовниками, готельними комплексами, офісними центрами та іншими корпоративними клієнтами, які здійснюють закупівлі товарів для облаштування житлових і комерційних просторів. Реалізація програми дозволить підприємству розширити цільову аудиторію, сформувати новий стабільний канал збуту, збільшити середній розмір замовлення та підвищити частку повторних закупівель. Крім того, співпраця з професійними партнерами матиме мультиплікативний ефект, оскільки кожен дизайнер або архітектор фактично виступатиме амбасадором бренду та рекомендуватиме продукцію JYSK власним клієнтам. Загальний бюджет програми становить 1,5 млн. грн. Проведений економічний аналіз показав, що реалізація програми здатна забезпечити приріст чистого доходу на 18,1 млн. грн., а чистий економічний ефект становитиме 16,57 млн. грн. Строк окупності заходу оцінюється приблизно в один місяць, що свідчить про високу ефективність інвестицій та низький рівень фінансового ризику. Важливою перевагою програми «JYSK PRO» є її значний соціальний ефект. Реалізація заходу сприятиме підтримці професійної спільноти дизайнерів та архітекторів, стимулюванню розвитку малого і середнього бізнесу, створенню нових робочих місць та поширенню культури професійного партнерства. Для кінцевих споживачів це означатиме розширення доступу до сучасних, функціональних та естетично привабливих рішень для облаштування житлового та комерційного простору. Водночас для підприємства така співпраця забезпечуватиме зміцнення репутації соціально відповідального бізнесу, орієнтованого на розвиток професійної спільноти та формування довгострокових відносин із партнерами.

Запропоновані заходи взаємно доповнюють один одного. Інтерактивна платформа «JYSK Room Planner Challenge» орієнтована на посилення взаємодії з

кінцевими споживачами, формування емоційного зв'язку з брендом та стимулювання роздрібних продажів. Натомість програма «JYSK PRO» спрямована на розвиток корпоративного сегмента та формування стабільного каналу B2B-продажів. Поєднання цих інструментів забезпечує комплексний вплив на маркетингову систему підприємства, дозволяючи одночасно підвищити ефективність комунікаційної політики, розширити клієнтську базу, диверсифікувати джерела доходів та зміцнити конкурентні позиції бренду на українському ринку товарів для дому. Проведене дослідження підтвердило, що реалізація інтерактивної платформи «JYSK Room Planner Challenge» та B2B-програми партнерства «JYSK PRO» є маркетингово доцільною, економічно обґрунтованою та стратегічно важливою для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень залученості споживачів, активізувати маркетингові комунікації, розширити ринкове охоплення, сформувати нові джерела доходу та забезпечити подальше зміцнення позицій бренду JYSK на українському ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти організації маркетингової діяльності підприємства на прикладі ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», яке здійснює діяльність в Україні під міжнародним брендом JYSK. У результаті дослідження розкрито економічну сутність маркетингової діяльності, визначено її місце у системі управління підприємством, узагальнено сучасні підходи до оцінювання ефективності маркетингових рішень та обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення результативності маркетингу підприємства. На основі аналізу наукових праць вітчизняних учених встановлено, що маркетингова діяльність є ключовим елементом системи управління підприємством, який забезпечує узгодження інтересів підприємства та споживачів, формування конкурентних переваг, адаптацію до змін ринкового середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку. Саме ефективно організований маркетинг забезпечує підприємству здатність не лише реагувати на зміни попиту, а й активно впливати на ринок, формувати довгострокові відносини зі споживачами та забезпечувати стійке зростання. Систематизація методичних підходів до оцінювання маркетингової діяльності підтвердила, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує інструменти стратегічного, конкурентного та функціонального аналізу. Використання STEP-аналізу, SWOT-аналізу, конкурентного аналізу, бального оцінювання, аналізу клієнтського шляху та дослідження маркетингових каналів дозволяє сформувати всебічну оцінку маркетингової системи підприємства, виявити її сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями подальшого вдосконалення.

Дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» засвідчило, що підприємство є одним із провідних операторів українського ринку товарів для дому, меблів та елементів інтер'єру. Компанія функціонує як частина міжнародної групи JYSK, що забезпечує їй доступ до сучасних управлінських технологій, міжнародного досвіду, стандартизованих

бізнес-процесів і сильного бренду. Основними конкурентними перевагами підприємства є широкий асортимент продукції, оптимальне співвідношення ціни та якості, розвинена мережа магазинів, омніканальна система продажів, ефективна логістика та високий рівень клієнтського сервісу. Проведений економічний аналіз підтвердив стійку позитивну динаміку розвитку підприємства. У 2022-2024 рр. чистий дохід зріс з 4773,4 млн. грн. до 6691,2 млн. грн., тобто на 40,2%. Кількість магазинів збільшилася з 83 до 103 одиниць, а сума сплачених податків досягла 936,9 млн. грн. Загальна вартість активів зросла на 111,5%, що свідчить про активне масштабування діяльності та суттєве нарощування ресурсного потенціалу. Підвищення продуктивності праці, зростання фондоозброєності та стабільно висока частка оборотних активів підтверджують ефективне використання ресурсів та наявність достатнього фінансового потенціалу для реалізації маркетингових ініціатив. Результати аналізу маркетингового середовища показали, що підприємство функціонує в умовах поєднання сприятливих ринкових тенденцій і суттєвих зовнішніх ризиків. Позитивний вплив мають зростання попиту на товари для дому, поширення електронної комерції, розвиток цифрових технологій та підвищення інтересу споживачів до облаштування житлового простору. Водночас інфляційні процеси, валютні коливання, зниження купівельної спроможності населення та політична нестабільність формують додаткові обмеження для діяльності підприємства. SWOT-аналіз дозволив встановити, що ключовими сильними сторонами ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є впізнаваний міжнародний бренд, широка мережа магазинів, високий рівень розвитку онлайн-продажів, ефективна логістика та сильні конкурентні позиції. До слабких сторін віднесено певну обмеженість маркетингової активності порівняно з окремими конкурентами, залежність від імпортової продукції та вплив валютних ризиків. Серед можливостей особливого значення набувають розвиток електронної комерції, підвищення інтересу до дизайну інтер'єру та освоєння корпоративного сегмента. Основними загрозами залишаються посилення конкуренції, економічна нестабільність та перебої у ланцюгах постачання. Конкурентний аналіз підтвердив, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» займає сильні позиції серед основних учасників ринку, зокрема

Епіцентру, Rozetka, Дубок, Taburetk.ua, Blest та інших підприємств. Найвищі оцінки підприємство отримало за показниками асортименту, якості продукції, розвитку онлайн-продажів, логістики та впізнаваності бренду. Інтегральна оцінка організації маркетингової діяльності на рівні 4,6 бали з 5 можливих свідчить про високий рівень розвитку маркетингової системи та її відповідність сучасним вимогам ринку. Дослідження клієнтського шляху та маркетингових каналів підтвердило, що підприємство успішно використовує омніканальний підхід до взаємодії зі споживачами. Поєднання офлайн-магазинів, офіційного сайту, соціальних мереж, email-маркетингу, онлайн-реклами та стимулювання збуту забезпечує широкий ринковий охоплення та зручність для клієнтів. Разом із тим виявлено потенціал для посилення комунікаційної активності, підвищення рівня залученості споживачів та розвитку нових форматів взаємодії з цільовою аудиторією.

З метою підвищення ефективності маркетингової діяльності розроблено два взаємодоповнювальні заходи, орієнтовані на різні сегменти ринку. Першим заходом стало створення інтерактивної цифрової платформи «JYSK Room Planner Challenge», яка дозволяє споживачам моделювати інтер'єри з використанням продукції JYSK, брати участь у конкурсах та отримувати персоналізовані рекомендації. Запровадження платформи сприятиме зростанню залученості клієнтів, збільшенню трафіку на сайт, стимулюванню комплексних покупок та накопиченню маркетингової інформації про вподобання споживачів. Другим заходом стало впровадження B2B-програми партнерства «JYSK PRO», орієнтованої на дизайнерів інтер'єру, архітекторів, забудовників, готельні комплекси та інших корпоративних клієнтів. Програма передбачає спеціальні умови співпраці, персональний супровід, професійні каталоги та індивідуальні комерційні пропозиції. Її реалізація дозволить сформувати новий канал корпоративних продажів, збільшити середній розмір замовлення, підвищити частку повторних закупівель та зміцнити позиціонування бренду у професійному середовищі. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу ефективність. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію двох проектів

становить 2,86 млн. грн., тоді як сумарний прогнозований додатковий дохід оцінюється у 71,6 млн. грн., а чистий економічний ефект – у 68,74 млн. грн. Отримані результати свідчать про те, що запропоновані заходи є фінансово обґрунтованими, мають короткий строк окупності та здатні забезпечити суттєве підвищення результативності маркетингової діяльності. Крім економічного результату, реалізація запропонованих заходів забезпечує вагомий маркетинговий і соціальний ефект. Очікується підвищення рівня впізнаваності бренду, зростання лояльності клієнтів, розширення клієнтської бази, підтримка професійної спільноти дизайнерів та архітекторів, стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу та створення додаткових робочих місць. Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» для вдосконалення маркетингової діяльності, підвищення ефективності взаємодії зі споживачами та зміцнення конкурентних позицій на українському ринку товарів для дому. Запропоновані заходи мають прикладний характер, є реалістичними з точки зору реалізації та можуть бути адаптовані до діяльності інших підприємств роздрібної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ілляшенко Н. С., Король С. В., Федірко А. М. Особливості реалізації маркетингової діяльності під час війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (17). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17665154>
2. Маркетингова діяльність підприємств: підручник. за заг. ред. Косенко О. П. 2-ге вид., зі змінами і допов. Харків: ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
3. Бутенко Н. Партнерський маркетинг: сучасні підходи та практика в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 6(2). С. 45-54.
4. Буднікевич І. М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : Навч. Посіб. Київ : «Центр навчальної літератури». 2019. 536 с.
5. Данилюк Т. Маркетинг у сфері послуг. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 128-136.
6. Чернишова Т. Актуальні питання розвитку маркетингу в системі сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-22>
7. Багріч О. (2025). Стратегічний маркетинг як координатор сталого розвитку: теоретико-концептуальні основи нової управлінської парадигми. *Економіка та суспільство*. 2025. (77). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-106>
8. Левків Г., Гобела В., Мельник Н. Маркетинг як інструмент підвищення якості та конкурентоспроможності стартапу. *Економіка та суспільство*. 2025. (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-121>
9. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Фісуненко Н. О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 390-396.
10. Сало Я., Уханова І. Маркетинг міжнародної економічної діяльності в умовах переорієнтації на ринки ЄС. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2026. (27). С. 71-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.7>

11. Мельник С. Формати прикладної реалізації концепції маркетингу в комплексі конкурентоспроможності підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2026. (1 (14)). С. 115-121.
12. Середа Н., Кобернюк С., Неміш Ю. Маркетингові стратегії в умовах економічної нестабільності: досвід адаптації українського бізнесу до кризових викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. (44). С. 424-436.
13. Сичова О. Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С.234-240.
14. Ященко О. О. Перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформаційного шуму: інноваційні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С.175-179.
15. Васюта В., Житник О. Вплив економічних коливань та збройного конфлікту на торговельне підприємництво в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 77. № 4. С. 120-128.
16. Балабуха К. Є. Стратегічний маркетинг як ключовий інструмент адаптації підприємств до умов економічної нестабільності, зокрема у період збройної агресії проти України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (12). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15762023>
17. Маркетинг: навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУм 2021. 180 с.
18. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
19. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
20. Райко Д. В. Маркетинг відносин: підручник/ Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Суми: Триторія. 2024. 348 с.

21. Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. С 68 Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський. 2021. 494 с.
22. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посіб. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2024. 360 с.
23. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Маркетингові технології управління Інтернетпроектами. Навчальний посібник. Київ: ДУТ. 2019. 351 с.
24. Летуновська Н Є., Хоменко Л.М., Люльов О.В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі: підручник. Суми: Сумський державний університет. 2021. 259 с.
25. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52-56.
26. Єфремова Н. О., Франк В. І., Волобуєв Д. Ю. Пріоритетні засади формування та управління маркетинговою та інноваційною діяльністю агропідприємств. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. № 2. С. 62-75.
27. Костенко Л. М. Інноваційні підходи до маркетингу в умовах цифровізації. *Науковий вісник "Економіка та прогрес"*. 2023. Том 18, № 3. С. 102-111.
28. Сак Т., Петрук С. Теорія поколінь в маркетингових стратегіях: розуміння споживача крізь призму вікових груп. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. №4 (30). С. 77-84.
29. Барвінок Н. В. Особливості та значення управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства. *Економічні горизонти*. 2022. № 3(21). С. 21–31.
30. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетингове управління бізнес-процесами оптових торговельних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 1. С. 16-25.
31. Дудар В. Управління маркетингом. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет. 2022. 85 с.

32. Kholmammatov D. H. The role of marketing strategies in the development of wholesale trade. *Journal of Marketing, Business and Management*. 2023. Vol.1, № 11. P. 52-57.
33. Власюк І., Гаврилюк П. Еволюція управління маркетингом підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. 4. С. 140-144.
34. Рибак О. Інноваційні підходи до управління маркетингом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-60>
35. Бубенець І. Г., Сломінцев Д. М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності. *Бізнес Інформ: міжнародний науковий економічний журнал*. Харків, 2022. С. 271-276.
36. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Вип. 2. С. 81-87.
37. Коренюк П. І., Дмитроченков М. В. Інноваційні підходи до маркетингових стратегій підприємств у середовищі цифрової економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. №2 (9). С. 82-89.
38. Семенюк С. Діджиталізація процесу управління маркетингом підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 35-44.
39. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>
40. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2020. 60 с.
41. Багорка М. О., Рошук М. О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління»*. 2021. № 3(33). С. 4-8.

42. Ларченко О. Сучасні проблеми управління: маркетинг і менеджмент малого бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. (16). С.128-132.
43. Карпенко В. Маркетинг конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016. (4(33)). С. 146-152.
44. Степанова К., Мурашко І. (2024). Стратегічний маркетинг в діяльності вітчизняних підприємств у воєнних та післявоєнних умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (3(50)). С. 211-216.
45. Євтушенко Г. В., Суза А. В., Харькова В. Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 40. С. 75-81.
46. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 11-15.
47. Іванечко Неля. Управління рекламною діяльністю: навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет. 2022. 88 с.
48. Група JYSK. URL: <https://jysk.ua/vse-pro-jysk> (дата звернення: 03.04.2026).
49. Аудиторський висновок 2024. URL: <https://jysk.ua/audytorskyu-vysnovok-2024> (дата звернення: 04.04.2026).
50. Звіт про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2024 рік. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-jysk-ukrayina-za-2024-rik> (дата звернення: 04.04.2026).
51. Аудиторський висновок 2023. URL: <https://jysk.ua/audytorskyu-vysnovok-2023> (дата звернення: 04.04.2026).
52. Звіт про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2023 рік. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2023-rik> (дата звернення: 04.04.2026).
53. Фінансова звітність ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" за рік, який завершився 31 грудня 2021 року та звіт незалежного аудитора. URL: <https://jysk.ua/audytorskyu-vysnovok-2022> (дата звернення: 04.04.2026).

54. Звіт про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022 рік. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2022-rik> (дата звернення: 04.04.2026).
55. Епіцентр. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 18.04.2026).
56. Дубок. Про нас. URL: <https://www.dybok.com.ua/ua/about> (дата звернення: 18.04.2026).
57. TABUREТКА™. Про нас. URL: <https://www.taburetk.ua/i27-pro-nas> (дата звернення: 18.04.2026).
58. Rozetka. Про нас. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/pages/about/> (дата звернення: 18.04.2026).
59. Ми - це команда MebliRoMax :). URL: <https://mebliromax.com.ua/about> (дата звернення: 18.04.2026).
60. Blest. Про нас. URL: <https://blest.ua/about/> (дата звернення: 18.04.2026).
61. MebelMarket. URL: <https://mebelmarket.ua/> (дата звернення: 18.04.2026).
62. Благодійність. URL: <https://jysk.ua/blahodiynist> (дата звернення: 18.04.2026).