

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 2229 «С» 2023.12.07. 006 ПЗ

ДУБОВСЬКА АНАСТАСІЯ ЄГОРІВНА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 339.138:004.93

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)
«_____» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
«_____» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Маркетинговий менеджмент в підприємстві»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**
к. е. н., доцент

_____ **Мар'яна АКСЕНТЮК**
(підпис)

Виконала

_____ **Анастасія ДУБОВСЬКА**
(підпис)

КИЇВ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту
Дубовській Анастасії Єгорівни**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Маркетинговий менеджмент в підприємстві»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 07.12.2023 р. № 2229 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі _____ 2024.11.27 _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретико-методологічні основи маркетингового менеджменту в підприємстві**
- 2. Дослідження процесів маркетингового менеджменту ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**
- 3. Напрями удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**

Дата видачі завдання «23» листопада 2023 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Мар'яна АКСЕНТЮК

Завдання прийняла до виконання

(підпис)

Анастасія ДУБОВСЬКА

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Маркетинговий менеджмент в підприємстві» здобувача другого
(магістерського) рівня вищої освіти факультету аграрного менеджменту
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Дубовської Анастасії Єгорівни

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту, робота містить 9 малюнків і 21 таблиць. Список використаних джерел містить 64 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні основи маркетингового менеджменту. Визначено поняття, значення та особливості маркетингового менеджменту для підприємств, розкрито принципи, завдання та функції маркетингового менеджменту. Розглянуто методичні підходи до формування системи управління маркетингом на підприємстві.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи, присвячений дослідженню процесів маркетингового менеджменту на ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано його маркетингову діяльність та оцінено ефективність управління маркетинговими процесами.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи пропонується напрями удосконалення маркетингового менеджменту на підприємстві ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Розроблено рекомендації щодо оптимізації ринку сегментації, підвищення ефективності клієнтоорієнтованих сервісів, впровадження нового продукту як інструменту маркетингового менеджменту та удосконалення організаційної структури маркетингового відділу.

Ключові слова : маркетинговий менеджмент, управління, конкурентоспроможність, сегментація ринку, клієнтоорієнтованість, маркетингова стратегія, організаційна структура.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ...	9
1.1. Поняття та значення маркетингового менеджменту підприємства.....	9
1.2. Побудова системи управління маркетингом підприємства.....	14
1.3. Завдання, принципи та функції маркетингового менеджменту в підприємстві.....	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	28
2.2. Організація маркетингового управління на підприємстві.....	32
2.3. Оцінка маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	39
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	54
3.1. Розробка пропозицій щодо покращення маркетингового менеджменту ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	54
3.2. Розробка та впровадження нового продукту, як інструмент маркетингового менеджменту.....	59
3.3. Удосконалення організації маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	65
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. У ході трансформації промислового сектору, структура економіки України пройшла значні зміни. Відбулася значуща перебудова власності, ґрунтуючись на концепції приватного власності, що призвело до створення підприємств різних юридичних форм. Ефективність нових форм промисловості в умовах ринкової економіки визначається, в основному, застосуванням економічно обґрунтованих маркетингових стратегій. В сучасному світі, чи це велике підприємство, що пройшло реструктуризацію, чи невелике підприємство, виникає проблема визначення оптимального рівня ціноутворення на продукцію. Вирішення цих завдань стає доступним завдяки впровадженню маркетингового менеджменту.

Більшість вітчизняних виробників характеризуються неефективними системами управління маркетинговою діяльністю, що призводить до низької ефективності використання маркетингу. Ця ситуація негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств, і відкриття ринків ЄС для України тільки поглиблює проблему конкурентоспроможності, яку традиційними методами вирішити важко. Тому важливим завданням для підприємств стає створення цілісної маркетингової системи та вдосконалення методів ефективного управління нею.

Основні концептуальні засади дослідження маркетингової діяльності та маркетингового менеджменту вивчаються в роботах визнаних зарубіжних вчених, таких як Г. Армстронг, Р. Баззел, Д. Джоббер, Ф. Котлер, Д. Колет, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер і інші. Українські дослідники, такі як Л. Балабанова, Т. Балановська, А. Войчак, О. Гоголя, Ф. Котлер, Н. Тарнавської С. Судомир та ін, також присвятили увагу теоретичним і прикладним аспектам використання маркетингу в різних галузях промисловості.

Дослідження теорії та практики управління маркетинговою діяльністю вказує на відсутність ефективного механізму управління маркетингом на підприємствах, що вимагає теоретико-методичного підґрунтя для поліпшення управління маркетинговою діяльністю в цих компаніях.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи маркетингового менеджменту в підприємстві, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Відповідно до поставлено мети, сформовані наступні завдання:

- обґрунтувати сутність та особливості системи маркетингового менеджменту;
- визначити концептуальні основи системи управління маркетингом підприємства;
- обґрунтувати принципи за завдання маркетингового менеджменту в підприємстві;
- проаналізувати діяльність підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА»;
- проаналізувати сучасний стан маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»;
- оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю у підприємстві;
- надати пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»;
- розробити та впровадити нові підходи до маркетингового менеджменту ТОВ «Розетка. УА »;
- удосконалити організацію маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Об'єктом дослідження є процес маркетингового менеджменту в підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування системи маркетингового менеджменту підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання, наукові

праці відомих вчених, які займалися дослідженням маркетингового менеджменту та фундаментальні положення загальної економічної теорії.

В процесі вирішення поставлених завдань, були використані такі методи: метод системного підходу, стандартні методи якісних та кількісних досліджень маркетингового менеджменту, методи аналізу та синтезу – для діагностики рекламного ринку та оцінки рекламної галузі підприємства, узагальнення та систематизації для упорядкування сутності поняття «маркетинговий менеджмент».

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «РОЗЕТКА.УА» м. Київ, вул. Кирилівська 76, результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління маркетинговим менеджментом в підприємстві з врахуванням сучасних умов ринкового середовища.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основна частина магістерської кваліфікаційної роботи викладена на 83 сторінках друкованого тексту, робота містить 21 таблиці і 9 рисунків. Список використаних джерел включає 64 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та значення маркетингового менеджменту підприємства

Управління маркетингом є ключовим компонентом ефективного управління компанією на сучасному ринку. У світі, що постійно змінюється і стає все більш конкурентним, успіх компанії залежить від її здатності адаптуватися до потреб споживачів, реагувати на зміни в економічному середовищі та створювати унікальні конкурентні переваги.

Поняття та значення маркетингового менеджменту допоможе вам зрозуміти, як правильно управляти маркетинговими процесами для досягнення довгострокових стратегічних цілей вашої компанії. Це питання є особливо важливим в умовах глобалізації, коли компанії повинні знаходити ефективні способи досягнення своїх цільових споживачів і створювати продукти та послуги, які відповідають їхнім потребам.

Проблема створення та функціонування маркетингового управління в організаціях є предметом наукових досліджень багатьох вчених. У зарубіжній теорії цю проблему досліджували П. Друкер, К. Келлер, Г. Сміт та інші. Українські вчені Л. Балабанова, М. Белявцев, О. Біловодська, А. Войчак, Р. Іванова, Н. Калмикова, В. Росоха, Д. Райко, О. Токач та інші займалися цими питаннями, теоретичними основами побудови системи управління маркетингом в організаціях а також дослідження та аналіз маркетингового управління.

Для розуміння сутності термінів «управління маркетингом» та «маркет-менеджмент» проведемо їх аналіз, що дасть змогу зробити певні висновки щодо визначення їх місця та ролі в управлінні організацією (табл. 1.1).

Трактування поняття «маркетинговий менеджмент»*

Автор	Визначення маркетингового менеджменту
Американська асоціація маркетингу	Процес планування і здійснення концепції, ціноутворення, просування і поширення ідей, товарів і послуг для створення, обміну та задоволення індивідуальних і організаційних цілей
Л. Балабанова	Маркетинговий менеджмент – це поняття більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу
О. Біловодська	Зміна мислення – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація організації на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов
М. Белявцев, В. Воробйова	Цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов'язаних із ринковою діяльністю на рівні організації, на рівні ринку і суспільства у цілому, які базуються на принципах маркетингу
А. Войчак	Аналіз, планування, втілення в життя та контроль над проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо)
Р. Іванова	Цілеспрямована діяльність організації щодо регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожного етапу поведінки організації з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринку та конкурентного середовища для досягнення прибутковості
В. Россоха	Маркетинговий менеджмент у широкому розумінні включає комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкого й усебічного успіху у споживачів та його ефективну діяльність. Вузьке розуміння базується на сфері управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва діяльністю організації
О. Ткач	Успіх в управлінні організацією досягається за умови застосування всіх засобів маркетингу, спрямованих на завоювання цільового сегменту ринку, що забезпечує синергічний ефект – своєчасне задоволення споживачів необхідними товарами, а організації – прибутками

Примітка. *Розроблено за:[2; 6; 7;8;15;42;43]

Думки науковців щодо трактування поняття маркетингового управління дуже різняться. Наприклад, Дорош О. І та ін. визначають маркетинговий менеджмент як вирішення якомога ширшого кола завдань у різних

функціональних сферах управління, починаючи від маркетингу взаємовідносин і закінчуючи внутрішнім маркетингом та управлінням ланцюгами поставок, Вони розглядають його як сукупність методів управління організацією, включаючи використання маркетингових підходів та інструментів [13, с. 69].

Сучасний термін «маркетинговий менеджмент» є одним із найбільш поширених у сфері управління. Його використовують щонайменше в шести різних контекстах, а саме як:

- філософію управління;
- концепцію;
- систему;
- процес;
- функцію;
- мистецтво та науку.

Управління маркетингом найчастіше визначають як процес, що включає аналіз, планування, реалізацію планів і контроль за їх виконанням, з метою встановлення, посилення і підтримки прибуткової взаємодії з цільовим ринком для досягнення цілей організації (таких як збільшення обсягу продажів, частки ринку або прибутку) найчастіше [2, с. 129].

Сучасні моделі бізнесу суттєво відрізняються від попередніх тим, що маркетинг більше не є лише однією з багатьох функцій підприємства, а став елементом, який впливає на всі управлінські рішення. Завдяки відокремленню маркетингу в самостійну складову управлінської системи, він перетворився на об'єкт керування в організації. Це спричинило інтеграцію маркетингу з менеджментом і появу нового терміну — «маркетинговий менеджмент» (англ. marketing management), також відомого як «маркетинг-менеджмент» чи «маркет-менеджмент». Ця концепція функціонування організації є унікальною філософією управління. Методологічні основи маркетингового менеджменту базуються на різних підходах, перелік яких наведений у таблиці 1.2.

Підходи, на яких базується маркетинговий менеджмент*

Назва підходу	Суть підходу
Концептуальний	Філософія ділової діяльності, яка спрямована на науково обґрунтоване та систематизоване використання функцій організації для вирішення конкурентних задач шляхом задоволення потреб клієнтів.
Системний	Процеси розглядаються як системи, де різні елементи поєднуються для досягнення конкретної мети.
Комплексний	Включає в себе єдність організаційних, економічних, соціальних, правових, психологічних та інших аспектів управління.
Інституційний	Маркетинговий менеджмент розглядається як система, яка складається з багатьох взаємодіючих між собою елементів, а також із зовнішніми системами.
Програмно-цільовий	Для кожної цілі організації необхідно розробляти маркетингові програми, що забезпечують досягнення цієї мети.
Ситуаційний	Дії керівників та організації мають залежати від поточної ситуації, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Примітка. *Розроблено за:[2;4;6;21]

Концепція маркетингового менеджменту визначається як сукупність основних ідей, поглядів та інструментів для аналізу діяльності організації в умовах навколишнього середовища. Зараз активно розвиваються як теорія, так і практика маркетингового менеджменту, що зумовлює необхідність перегляду існуючих підходів у цій сфері. Це сприяє покращенню розуміння законів, категорій і понять, що дозволяє формувати чітке уявлення про роль та значення маркетингового менеджменту. Під цим терміном можна розуміти цілісну концепцію управління ринковою діяльністю організації на основі маркетингових принципів. Маркетинговий менеджмент передбачає зміну підходу до прийняття рішень: враховуються як вимоги ринку, так і здатність адаптуватися до їх змін. Це означає, що організація повинна орієнтуватися не тільки на свої внутрішні можливості, але й на аналіз зовнішніх умов.

Значення маркетингового менеджменту для підприємства відіграє критичну роль у його ефективній діяльності та забезпеченні стійкої конкурентної позиції на ринку. Ключові аспекти значення маркетингового менеджменту для підприємств наведено на рис. 1.1.



Рис.1.1. Ключові аспекти значення маркетингового менеджменту для підприємств*

Примітка.* Розроблено автором за [14]

Отже, маркетинговий менеджмент відіграє ключову роль у стратегічному та тактичному управлінні підприємством, забезпечуючи його конкурентоспроможність, стійке зростання та успішне функціонування на ринку.

Маркетинговий менеджмент поєднує аспекти управління та маркетингу, зосереджуючи увагу на виявленні потреб споживачів, розробці продуктів і послуг, які відповідають цим потребам, встановленні відповідних цін, просуванні та доставці цих товарів і послуг. Основна увага приділяється шести ключовим напрямкам: ринки, продукти, ціни, місця, люди та їхній професійний розвиток. Менеджери виконують п'ять основних функцій: планування, організація, підбір персоналу, управління та контроль. Маркетинговий менеджмент передбачає інтеграцію цих елементів та діяльності для досягнення ефективних результатів.

Важливим аспектом сучасного маркетингу є «маркетинг відносин», який підкреслює роль взаємодії з зовнішнім середовищем[14]. Маркетинговий

менеджмент розглядається як наука, оскільки базується на загальних принципах, що спрямовують менеджерів у прийнятті рішень. Проте, він також є мистецтвом, оскільки кожна ситуація потребує творчого і гнучкого підходу.

Отже, прийняття рішень у маркетингу базується на глибокому розумінні маркетингових функцій та ефективному застосуванні управлінських методів. Менеджери з маркетингу та продукції реалізують процеси, результатом яких є продукція, ціни, рекламні кампанії та інші маркетингові інструменти. Основне завдання менеджерів полягає в тому, щоб знайти баланс між наданням цінних рішень для клієнтів і досягненням прибутковості для бізнесу. При цьому, внутрішня культура організації може як сприяти, так і заважати успішній реалізації маркетингових функцій.

1.2. Побудова системи управління маркетингом підприємства

Ефективне управління маркетингом є ключовим фактором успішної діяльності будь-якої компанії. В умовах сучасного ринку підприємства стикаються з високою конкуренцією, динамічними змінами в поведінці споживачів та постійними інноваціями. Це вимагає від організацій системного підходу до маркетингового управління, який охоплює всі аспекти взаємодії з ринком: від дослідження потреб споживачів і планування маркетингових стратегій до реалізації та контролю за їх виконанням.

Побудова системи управління маркетингом передбачає створення структурованого підходу до управління всіма маркетинговими функціями. Це включає в себе визначення цілей, сегментацію ринку, вибір оптимальних стратегій просування, налагодження каналів дистрибуції та управління ціноутворенням. Важливим елементом системи є також контроль за ефективністю маркетингових дій, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії в залежності від змін ринкових умов.

Маркетинговий менеджмент є ключовим компонентом управління підприємством, спрямованим на задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг на ринку. Ефективна система управління маркетингом

ґрунтується на комплексному підході, який охоплює планування, організацію, контроль і коригування дій підприємства, з орієнтацією на ринкові умови.

У науковій літературі виділяються два підходи до розуміння системи управління маркетингом[21]. Перший розглядає її як рівноправну складову загальної системи управління підприємством, яка виконує важливу функціональну роль у процесах планування і реалізації стратегії підприємства.

Другий підхід базується на тому, що маркетинг є стратегічною основою діяльності компанії, яка визначає напрями розвитку всіх інших підрозділів. Це означає, що маркетинговий підрозділ відіграє центральну роль у процесах управління, визначаючи стратегічні цілі та координуючи їх досягнення.

Таким чином, маркетинговий менеджмент не просто інтегрується в систему управління підприємством, але є її основним елементом, який забезпечує успішну взаємодію з ринковим середовищем і сприяє досягненню стратегічних цілей.

Отже, взаємодія двох згаданих блоків формує функціональну модель маркетингу, основою якої є ефективний розподіл та інтеграція роботи фахівців з маркетингу. Це потребує чіткої структуризації маркетингових процесів для досягнення синергії у їх виконанні (рис. 1.2).

Система управління маркетинговою діяльністю підприємства повинна включати три основні підсистеми: комунікації (реклама та стимулювання продажів), планування і контроль. На мою думку, термін "збут", який часто використовують українські вчені, зокрема Орлов П. А. та Балабанова Л. В. [2], є занадто вузьким. Він більше відповідає виробничій функції підприємства в процесі обігу, особливо на промислових ринках. Збут можна розглядати як пасивне виконання попередньо укладених замовлень, що є характерним для умов монополії. Натомість "продаж" — поняття ширше. Це активний процес, що включає виявлення та задоволення потреб клієнтів через товари або послуги, з кінцевою метою — постачання цих товарів чи послуг в обмін на фінансові ресурси для отримання прибутку.



Рис.1.2. Функціональна модель маркетингу послуг на підприємствах*

Примітка.* Розроблено автором за [21]

Для ефективної побудови системи управління маркетингом на підприємстві необхідно врахувати цілу низку стратегічних і операційних аспектів. Така система повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до мінливих умов ринку, але водночас структурованою, аби забезпечувати постійний контроль та оцінку маркетингової діяльності. Основна мета цієї системи — створення умов для ефективного планування, виконання та моніторингу маркетингових заходів, які дозволять підприємству досягти конкурентних переваг і зміцнити свої позиції на ринку. Важливим аспектом є інтеграція маркетингових інструментів і комунікацій у єдину систему, що дозволить підприємству не лише реагувати на зміни попиту, але й активно формувати потреби споживачів, підвищуючи ефективність взаємодії з цільовою аудиторією.

Основні етапи побудови системи управління маркетингом підприємства наведено в таблиці 1.3.

**Основні етапи побудови системи управління маркетингом
підприємства***

Етап	Опис
Аналіз ринку та конкурентного середовища	Дослідження ринку, споживачів і конкурентів. Оцінка зовнішніх факторів, які можуть впливати на маркетингову діяльність. Проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін підприємства.
Формування маркетингової стратегії	Сегментація ринку та вибір цільових сегментів. Розробка унікальної торговельної пропозиції та визначення цілей відповідно до концепції SMART.
Розробка маркетингового плану	Визначення стратегії в рамках продукту, ціноутворення, збуту і комунікацій. Планування маркетингових заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства.
Організація маркетингової діяльності	Створення структури маркетингового відділу. Визначення ролей і обов'язків працівників, оцінка необхідних ресурсів для реалізації маркетингової стратегії.
Контроль та оцінка результатів	Впровадження системи показників ефективності (KPI). Регулярний моніторинг маркетингових заходів та оцінка їх впливу на досягнення бізнес-цілей.
Цифровий маркетинг та інновації	Використання цифрових інструментів, таких як SEO, SMM, контекстна реклама. Аналіз ефективності за допомогою аналітичних інструментів та адаптація стратегії під нові виклики ринку.

Примітка.* Розроблено автором за [2;15]

Ці етапи дозволяють підприємству створити інтегровану систему маркетингового управління, яка спрямована на довгострокове досягнення цілей та адаптацію до змін у ринковому середовищі.

Управління маркетингом на підприємстві ґрунтується на п'яти основних блоках[15], кожен з яких відповідає за виконання маркетингових функцій та вирішення управлінських завдань:

1. Інформаційний блок, включає збір та аналіз маркетингової інформації, використання маркетингової інформаційної системи та автоматизованих систем для обробки даних.

2. Блок людських ресурсів, охоплює питання організації праці, мотивації та контролю персоналу, що відповідає за маркетинг.

3. Організаційний блок, передбачає побудову структури управління маркетингом, чіткий розподіл обов'язків, прав та відповідальності в межах системи маркетингового управління.

4. Блок планування, включає розробку корпоративних і функціональних стратегій підприємства та їх впровадження.

5. Блок оцінки та контролю, займається контролем виконання річних маркетингових планів, прибутковості підприємства, а також здійснює стратегічний контроль, зокрема маркетинговий аудит.

Один з основних принципів ефективного управління маркетингом полягає в максимальному наближенні процесу прийняття маркетингових рішень до тих підрозділів, які займаються практичним втіленням маркетингових заходів. Правильна організаційна структура управління маркетингом, разом з узгодженою корпоративною стратегією, має критичне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура маркетингової діяльності на підприємстві визначається як система служб, відділів і підрозділів, що об'єднують фахівців, які займаються різними аспектами маркетингу. Служба маркетингу є ключовим елементом в управлінні підприємством, функціонуючи в тісній взаємодії з виробничими, фінансовими, збутовими, технологічними та кадровими підрозділами для створення єдиного інтегрованого процесу, спрямованого на задоволення запитів ринку та забезпечення прибутковості.

Організаційна структура служби маркетингу повинна органічно вписуватись у загальну структуру підприємства і відповідати його масштабам і специфіці діяльності. В умовах великого підприємства служба маркетингу може бути розділена на окремі ланки, кожна з яких відповідає за певні аспекти маркетингової діяльності і підпорядковується керівнику відділу маркетингу. Залежно від потреб, може бути створено спеціалізований підрозділ для маркетингових досліджень.

Методика формування організаційної структури управління маркетингом передбачає кілька ключових етапів, які наведено на рис. 1.3.

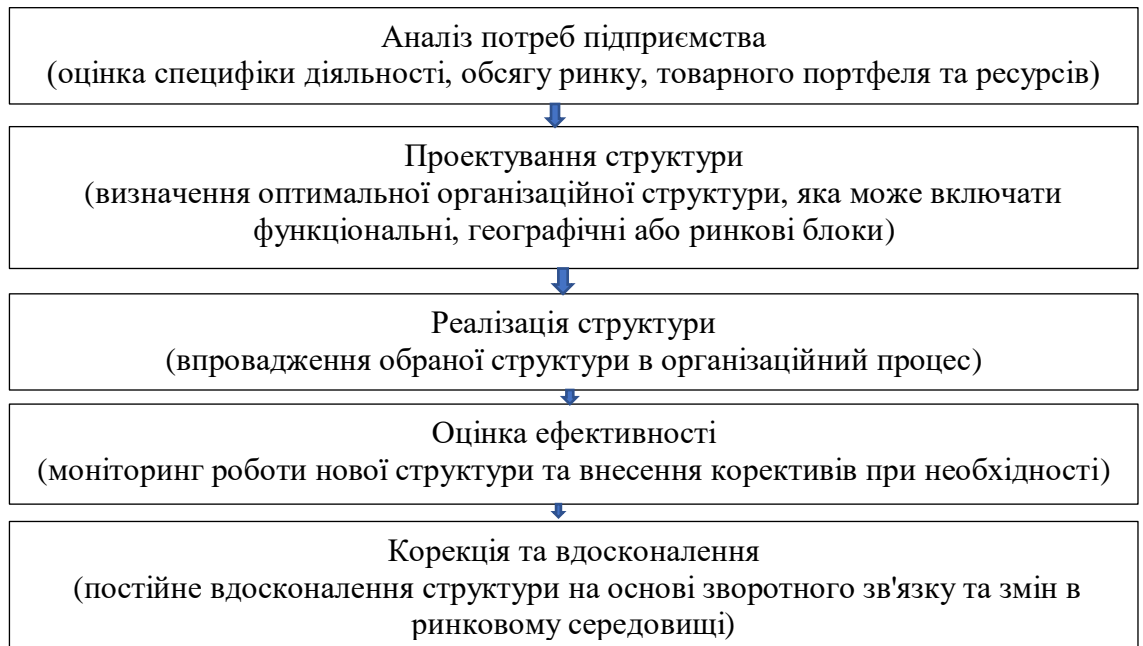


Рис. 1.3. Етапи формування організаційної структури управління маркетингом на підприємствах *

Примітка.* Розроблено автором за [4;6;7;]

Сформовані організаційні структури повинні відповідати наступним вимогам:

- простота та ефективність;
- інтеграція в управлінський процес;
- інноваційність;
- орієнтація на споживача[6].

Варто відмітити, що при формуванні організаційної структури маркетингу слід дотримуватись таких принципів:

1. Єдність цільових установок - усі підрозділи повинні працювати на досягнення спільних цілей підприємства.
2. Чіткість структури - організаційна структура має бути зрозумілою і функціональною.
3. Ефективність комунікації - забезпечення належного зв'язку між підрозділами.
4. Раціональний розподіл обов'язків - чітке розподілення обов'язків і відповідальності серед членів команди[21].

Таким чином, маркетингова діяльність відіграє ключову роль у розвитку підприємства, оскільки вона стимулює приріст прибутків, визначає структуру та якість послуг, а також впливає на вирішення інших економічних завдань підприємства. Добре організований маркетинг сприяє економічному зростанню, аналізу ринкових можливостей і розширенню ринку послуг.

1.3. Завдання, принципи та функції маркетингового менеджменту в підприємстві

У сучасних умовах ринкової економіки ефективний маркетинговий менеджмент є одним із ключових факторів успіху підприємства. Він забезпечує взаємодію між ринковими можливостями та внутрішніми ресурсами компанії, формує стратегії, спрямовані на задоволення потреб споживачів і досягнення конкурентних переваг. Завдання маркетингового менеджменту полягають у розробці та реалізації заходів, спрямованих на аналіз ринку, створення пропозицій і підтримку довгострокових відносин із клієнтами. Важливе значення також мають принципи, на основі яких будується діяльність, і функції, які допомагають реалізувати поставлені цілі. Це створює цілісну систему, яка сприяє збільшенню прибутковості підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Предметом маркетингового менеджменту можна вважати систему відносин, що спрямовує управлінські зусилля на задоволення споживацьких потреб шляхом побудови ланцюга виробник–споживач, кожен етап якого додає цінність для кінцевого користувача. Об'єкт маркетингового менеджменту - це структура та обсяг попиту. Основною метою маркетингового менеджменту є досягнення взаємного задоволення учасників процесу обміну.

Завдання маркетингового менеджменту, наведено в таблиці 1.4.

Завдання маркетингового менеджменту*

Завдання маркетингового менеджменту	Опис	Додаткові аспекти
Визначення місії підприємства	Розробка основної мети та напрямків діяльності підприємства	Місія повинна відображати цінності та стратегії розвитку компанії
Розробка цілей та стратегічних напрямів	Визначення конкретних стратегічних цілей для досягнення конкурентних переваг	Включає коротко- та довгострокові цілі
Визначення місця на ринку та в окремих сегментах	Аналіз ринкових сегментів для визначення найбільш перспективних для компанії	Використання маркетингових досліджень та аналізу конкурентів
Розробка стратегії діяльності підприємства	Створення стратегічних планів щодо виведення продукції на ринок	Оцінка ризиків та прогнозування можливих результатів
Визначення ринків та позицій	Вибір ринків і стратегій для кожного сегменту	Позиціонування компанії щодо конкурентів
Планування виробництва продукції	Планування процесу розробки, виробництва та обслуговування продукції	Врахування потреб клієнтів, технологічних можливостей і ресурсів
Формування плану виробництва	Розробка конкретного плану щодо виробництва продукції	Визначення ресурсів, термінів і обсягів виробництва
Планування та здійснення маркетингових комунікацій	Визначення каналів і способів комунікації з цільовою аудиторією	Інтегровані маркетингові комунікації (реклама, PR, digital маркетинг)
Визначення та формування каналів розподілу	Вибір найефективніших шляхів доставлення продукції до споживачів	Оцінка каналів дистрибуції, партнерських мереж, логістики
Формування та здійснення цінової політики	Встановлення цінової стратегії відповідно до ринкових умов	Врахування конкурентів, витрат виробництва, споживацької вартості продукту
Планування фінансового забезпечення	Визначення бюджету для виробництва та маркетингових заходів	Оцінка фінансових ресурсів, контроль за витратами і доходами
Підбір персоналу для реалізації маркетингових заходів	Найм та навчання співробітників для виконання запланованих завдань	Визначення кваліфікаційних вимог, мотивація, професійний розвиток

Розробка і реалізація заходів для покращення управління маркетинговою діяльністю	Оцінка ефективності маркетингових процесів і внесення корективів	Постійний моніторинг, аналіз ринкових змін і адаптація стратегій
Організація збору, обробки та аналізу маркетингової інформації	Збір даних про ринок, конкурентів і споживачів для прийняття стратегічних рішень	Використання сучасних методів аналізу даних (Big Data, CRM-системи, аналітичні платформи)
Вивчення поведінки споживачів	Аналіз вподобань та звичок клієнтів для корекції маркетингових стратегій	Вивчення трендів, потреб клієнтів, зворотний зв'язок від споживачів

Примітка.* Розроблено автором за [21;42;43]

Завдання маркетингового менеджменту охоплюють широкий спектр управлінських функцій, спрямованих на досягнення ефективної взаємодії підприємства з ринком.

Для того щоб розкрити сутність маркетингового менеджменту, необхідно чітко визначити його основні цілі. Вони є результатами, яких компанія прагне досягти в процесі маркетингової діяльності. Цілі маркетингового управління формуються відповідно до загальних стратегічних напрямів розвитку бізнесу і поділяються на дві ключові групи[15]:

1. Кількісні цілі, вони відображають показники ефективності компанії та включають такі критерії, як прибуток, рівень рентабельності, обсяги продажів, частка ринку та темпи її зростання.

2. Якісні цілі, вони спрямовані на забезпечення орієнтації підприємства на споживача та його задоволення, що формує так званий «фірмовий ідеал» компанії.

Важливим аспектом є те, що цілі маркетингового менеджменту можуть бути розподілені за часовими рамками: довгострокові (3-5 років), середньострокові (приблизно один рік) та оперативні (плануються на місяць або квартал) [42].

Залежно від пріоритетів компанії, різні маркетингові цілі можуть набувати різної ваги. Наприклад, у певних ситуаціях основним пріоритетом може бути збільшення обсягів продажів, тоді як в інших випадках акцент може робитися на

рентабельність або на зростання частки ринку. Це вимагає ранжування цілей за їх важливістю для компанії та виділення ресурсу для досягнення найбільш пріоритетних, не ігноруючи при цьому менш значущі завдання.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю потребує глибокого розуміння сутності та значення маркетингового менеджменту, чіткого визначення його цілей, принципів, функцій і етапів розвитку. Важливою умовою функціонування маркетингового управління є застосування принципів маркетингу в управлінні компанією. Основний акцент має бути зроблений на потребах споживача, а всі маркетингові та управлінські процеси повинні бути спрямовані на максимальне їх задоволення.

Виходячи з цього, можна виділити основні принципи маркетингового менеджменту, на рисунку 1.4.

Отже, для оперативного функціонування маркетингового управління важливо не лише розуміти потреби ринку, але й організувати всю діяльність підприємства з урахуванням вищезазначених принципів.

Ефективна діяльність маркетинг-менеджерів значною мірою базується на чіткому визначенні їхніх функцій. Це певні напрями управлінської діяльності, які забезпечують досягнення управлінських рішень.

Основними функціями маркетингового менеджменту є[15]:

1. Аналіз ринку - оцінка потенціалу, місткості ринку, попиту, поведінки споживачів, а також конкурентних позицій. Ця функція дозволяє підприємству оцінити свої можливості та ресурси на ринку.
2. Планування - формування виробничо-збутових програм на основі прогнозування ринкових умов, технологічного розвитку та наукового прогресу. Це дозволяє підприємству створити довгострокову стратегію маркетингу.
3. Організація - створення ефективної організаційної структури для реалізації маркетингових планів і стратегій. Ця функція забезпечує правильний розподіл завдань і ресурсів для досягнення маркетингових цілей.

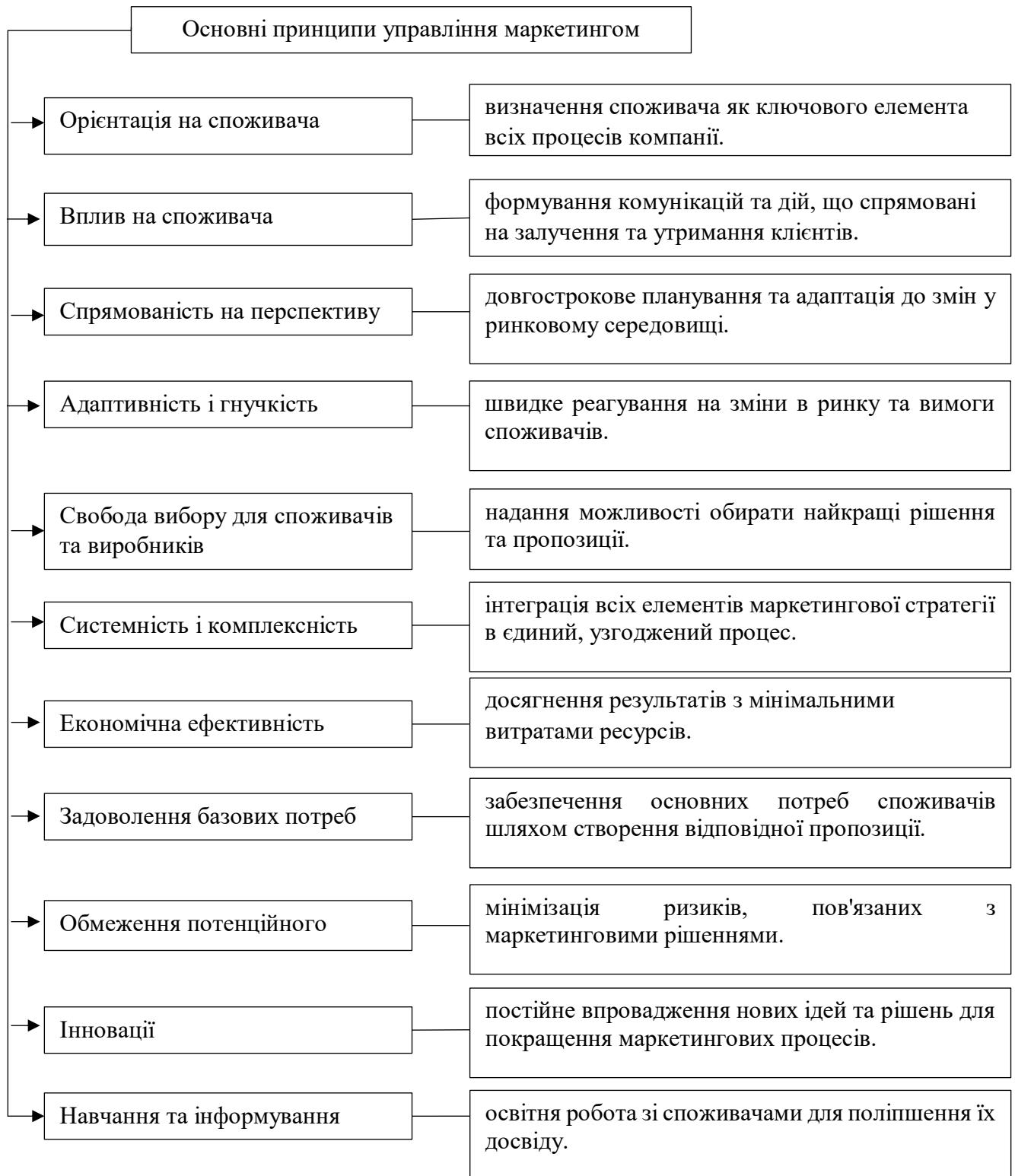


Рис. 1.4. Основні принципи маркетингового менеджменту на підприємстві*

Примітка.* Розроблено автором за [13;15;16]

4. Мотивація - розробка і впровадження матеріальних та нематеріальних стимулів для працівників, спрямованих на підвищення ефективності їхньої роботи. Це забезпечує високий рівень залученості працівників до досягнення загальних цілей компанії.

5. Контроль - включає перевірку та аналіз виконання маркетингових програм і заходів, що дозволяє вчасно коригувати стратегію та забезпечувати досягнення запланованих результатів.

Крім основних функцій, існують так звані специфічні функції маркетингового менеджменту розглянемо їх в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Специфічні функції маркетингового менеджменту*

Специфічні функції маркетингового менеджменту
1. Створення системи маркетингової інформації (організація збору та обробки даних для ухвалення управлінських рішень).
2. Визначення цільових ринків та оцінка їхньої місткості та кон'юнктури на основі проведених маркетингових досліджень.
3. Дослідження поведінки споживачів на обраних цільових ринках для покращення орієнтації на потреби клієнтів.
4. Прогнозування обсягів збуту продукції або послуг, враховуючи ринкові умови та потенціал підприємства.
5. Аналіз конкурентних переваг підприємства з урахуванням наявних ресурсів та ринкових позицій конкурентів.
6. Розробка маркетингових стратегій та тактик для ефективного просування продукції або послуг на ринок.
7. Формування маркетингових програм (товарна, цінова, збутова, комунікаційна політики), що сприяють досягненню маркетингових цілей підприємства.
8. Управління розробкою товарів, включно з підвищенням їх конкурентоспроможності, оптимізацією асортименту та продовженням життєвого циклу продукту.
9. Ціноутворення, включаючи визначення стартової ціни та її динаміку залежно від ринкових умов та стратегії підприємства.
10. Управління каналами розподілу продукції та організація ефективної системи збуту.
11. Управління маркетинговими комунікаціями, включаючи рекламу, PR, стимулювання збуту та формування позитивного іміджу підприємства.
12. Створення системи контролю маркетингової діяльності для оцінки результативності прийнятих рішень та проведених заходів.
13. Розробка системи управління торговим персоналом, що включає підбір, мотивацію та контроль ефективності діяльності співробітників, які займаються збутом продукції або послуг.

Примітка.* Розроблено автором за [15;21]

Функції маркетингового менеджменту тісно пов'язані з його методами. Методи управління - це інструменти реалізації функцій і принципів управління, що використовуються для впливу на співробітників та діяльність компанії загалом. До загальних методів управління маркетингом належать економічні, організаційні, соціально-психологічні та правові.

До конкретних методів маркетингового менеджменту можна віднести[42]:

- планування виробництва і продажів;
- ціноутворення, встановлення надбавок і знижок;
- використання товарних знаків та упаковки;
- рекламування та стимулювання збуту;
- покращення обслуговування клієнтів;
- аналіз та контроль маркетингової діяльності.

Отже, як висновок зауважимо, що для успішного управління маркетинговою діяльністю важливо застосовувати комплекс різноманітних функцій та методів, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було розглянуто теоретико-методологічні основи маркетингового менеджменту в підприємстві. Дослідження включало аналіз сутності маркетингового менеджменту, його значення для сучасних підприємств, а також основних елементів, що складають систему управління маркетингом.

Маркетинговий менеджмент - це комплексний процес управління, спрямований на досягнення підприємством маркетингових цілей. Він включає планування, організацію, мотивацію і контроль маркетингових процесів, зокрема адаптацію до ринкових умов і задоволення потреб споживачів. Маркетинговий менеджмент є одним з ключових факторів успіху підприємства, оскільки

дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і ефективно використовувати свої ресурси.

Система управління маркетингом - це комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують реалізацію маркетингової стратегії. Вона включає аналіз ринку, розробку маркетингових програм, управління маркетинговими комунікаціями, ціноутворенням, розподілом продукції та інноваціями. Важливим аспектом є інтеграція маркетингових функцій з іншими підрозділами підприємства для досягнення спільних бізнес-цілей.

Завдання, принципи та функції маркетингового менеджменту в підприємстві. Завдання маркетингового менеджменту охоплюють широкий спектр дій - від визначення місії підприємства до розробки стратегій і тактик, планування виробництва та збуту, а також управління комунікаціями. Основні принципи маркетингового менеджменту, такі як орієнтація на споживача, гнучкість, адаптивність та економічна ефективність, забезпечують підприємству можливість швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Визначені функції, такі як аналіз ринку, планування, організація, мотивація та контроль, є основними інструментами управління маркетинговими процесами.

Отже, ефективна система маркетингового менеджменту, побудована на чітко визначених принципах та функціях, дозволяє підприємству досягати високих результатів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та зростання рентабельності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» розпочало свою діяльність у 2004 році як інтернет-магазин, який спеціалізувався на продажу парфумерії та косметики. У серпні 2005 року компанія значно розширила свій асортимент і стала платформою для продажу техніки. У 2019 році «Розетка.УА» трансформувалася в маркетплейс, а з 2020 року почала розвивати франчайзингову мережу. На сьогодні це один із провідних інтернет-магазинів в Україні, з мережею, що налічує понад 400 відділень у 122 містах і селищах країни.

У таблиці 2.1 наведено загальну інформацію про ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «РОЗЕТКА.УА»*

Поле	Інформація
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РОЗЕТКА. УА"
Скорочене найменування	ТОВ «РОЗЕТКА.УА»
Код ЄГРПОУ	37193071
Дата реєстрації	24.06.2010 (13 років, 10 місяців)
Уповноважена особа	Галченко Олексій Олександрович
Розмір уставного капіталу	1 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Всього за КВЕД	103 416
Додаткові види діяльності	45.32, 77.40, 46.42, 46.43, 46.51, 47.54, 47.71, 47.72, 46.19, 47.91, 47.99, 63.11, 63.12, 73.11, 73.20, 46.49, 66.22, 47.77
Адреса	Україна, м. Київ, вул. Міхновського Миколи, буд. -А
Телефон	+380445029931

Примітка.* Розроблено автором за [33]

Продажі за моделлю B2B передбачають надання послуг і товарів від виробників і продавців споживачам. Як позначає засновник проекту Rozetka, спочатку було створено назву, а згодом обрано сучасний логотип із кількох варіантів, серед яких були «сумна розетка» та «задоволена розетка».

У роках 2010 і 2011 років Асоціація підприємств інформаційних технологій визнала конкурс переможцем інтернет-магазину Ukrainian IT-Channel Award у категорії «Роздрібна компанія (онлайн)». Владислав Чечоткін, співзасновник і співвласник, також є керівником проекту. У 2007 році він здобув перемогу в номінаціях «За найбільший внесок у розвиток роздрібного продажу» в конкурсі ринку «Людина року», організованому тижневиком «Комп'ютерне зображення» та видавничим домом ІТС Publishing. Ця відзнака була надана за його вклад у розвиток ІТ-ринку України.

У 2015 році компанія отримала інвестиції від американського фонду Horizon Capital. У 2016 році Rozetka посіла десяте місце в рейтингу найінноваційніших компаній України за версією Forbes Україна. За даними журналу "Фокус", у рейтингу найбагатших людей України 2018 року Владислав Чечоткін зайняв 38-ме місце.

Перші продажі "Розетка" відбулися в червні 2005 року, хоча розробка проекту стартувала ще у вересні 2004-го. Для запуску в перший рік роботи було інвестовано близько \$250 тисяч. До заснування проекту Владислав Чечоткін з 1996 року працював у сфері роздрібної торгівлі, зокрема з продажу побутової техніки.

Інтернет-магазин "Розетка" працює на території України. Окрім онлайн-продажів, компанія має офлайн-точки для збуту та великих складів, де зберігається продукція. Додатково невеликі склади розташовані в різних містах України. Доставка замовлень залежить від наявності товару і може тривати від одного до кількох днів.[33].

На сьогодні "Розетка" працює за схемою, схожою на франчайзинг. Компанія надає своїм партнерам торговельні майданчики за умови підтримки

високих стандартів якості обслуговування клієнтів. Логістика децентралізована: центральний офіс відповідає лише за склади з ключовою продукцією.

Сайт компанії, який спочатку працював російською мовою з моменту запуску в 2005 році, отримав україномовну версію лише в 2016 році. Того ж року платформа інтегрувала функціональність маркетплейсу, що дозволило іншим продавцям розміщувати свої товари на сайті. На початок 2018 року на платформі налічувалося 2,5 млн найменувань товарів. У грудні 2017 року сайт мав 75 мільйонів відвідувачів і забезпечив 3 мільйони продажів.

Перший фізичний магазин площею 120 м² був відкритий у 2008 році, а через кілька місяців з'явився другий магазин площею 160 м², який, однак, закритися в жовтні того ж року через зниження продажів.

У жовтні 2016 року компанія придбала складський комплекс «Термінал Бровари» поблизу Києва за 16 доларів США. Його площа становить майже 49 тисяч м². У січні 2017 року на сайті почали продавати лікарські засоби, а в листопаді 2017 року в Києві відкрився гіпермаркет площею 6000 м².

У грудні 2021 року Владислав Чечоткін повідомив про підготовку компанії до виходу на IPO. Власником "Розетки" є кіпрська офшорна компанія "Temanía Enterprises Ltd", кінцевими бенефіціарами якої є Владислав та Ірина Чечоткіни.

У маркетплейсі компанії діє принцип: «Усі співробітники пам'ятають, що вони працюють для клієнта». Працівники отримують бонуси в кілька відсотків від продажу, а також мають доступ до безкоштовної кави та чаю на робочому місці. Крім того, компанія забезпечує навчання співробітників як технічним аспектам роботи, так і навичкам взаємодії з клієнтами.

Розглянемо основні показники роботи підприємства в динаміці у табл. 2.2.

Основні показники діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»*

Показник	Один. вимір у	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолют- не, +/-	віднос - не, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	18 388 104	25 463 875	7 075 771	38,48
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	14 838 253	20 799 912	5 961 659	40,18
3. Адміністративні витрати	тис. грн	167 524	181 245	13 721	8,19
4. Витрати на збут	тис. грн	2 996 497	4 356 271	1359774	45,38
5. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн	18 002 274	25 337 428	7 335 154	40,75
6. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн	385 830	126 447	-259 383	-67,23
7. Прибуток (збиток) чистий	тис. грн	119 062	12 016	-107 046	-89,91

Примітка.* Розроблено автором за [33]

Згідно зі звітними даними за 2022 та 2023 роки, компанія демонструє суттєве зростання виручки від реалізації продукції, собівартості, а також адміністративних і збутових витрат. Це свідчить про активний розвиток бізнесу та збільшення масштабів діяльності. Водночас зростання загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції може бути пов'язане із розширенням бізнесу та підвищенням обсягів виробництва.

Проте підвищення виручки не призвело до покращення фінансових результатів. Навпаки, прибуток від реалізації продукції суттєво скоротився, а чистий прибуток перейшов у збиток. Це вказує на те, що зростання доходів не змогло компенсувати підвищення витрат, що, ймовірно, негативно впливає на проблеми в управлінні витратами та недостатню ефективність виробничих процесів.

Таким чином, на тлі зростання виручки бізнес стикається з викликами в управлінських витратах та забезпеченні прибутковості. Це вимагає додаткової уваги до оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничих процесів та вдосконалення фінансових стратегій, щоб забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

2.2. Організація маркетингового управління на підприємстві

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку електронної комерції успішність підприємства значною мірою залежить від ефективної організації маркетингового управління. Від того, наскільки вдало компанія розробляє та впроваджує маркетингові стратегії, залежить її здатність залучати нових клієнтів, утримувати постійних покупців і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є одним із провідних гравців на українському ринку електронної комерції, і організація маркетингового управління відіграє ключову роль у забезпеченні її стабільного зростання. Маркетингове управління на підприємстві включає комплекс завдань з планування, організації, контролю та аналізу маркетингових активностей, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Важливо розглянути основні аспекти організації маркетингового управління на підприємстві ТОВ «РОЗЕТКА.УА», включаючи структуру маркетингового відділу, розподіл функцій між підрозділами та ефективність управління маркетинговими заходами в умовах динамічних змін ринку.

Розглянемо організаційну структуру служби маркетингу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління служби маркетингу ТОВ «РОЗЕТКА.УА»*

Примітка.* Розроблено автором за [33]

Структура управління служби маркетингу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» включає різні відділи та підрозділи, що охоплюють широкий спектр функцій, пов'язаних з розвитком, просуванням бренду і продуктів компанії. Вона спрямована на забезпечення високої ефективності маркетингових заходів та підтримку стратегічних цілей підприємства.

Маркетинговий відділ об'єднує фахівців у різних сферах: маркетинговий аналіз, реклама, збут, відносини з клієнтами та технічна підтримка. Завдяки такій структурі компанія може оперативно реагувати на зміни ринку, розробляти та реалізовувати стратегії залучення клієнтів, а також підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Кожен відділ має свої завдання та спеціалізацію, але всі вони працюють спільно для досягнення загальної мети - успішного розвитку і просування компанії на ринку.

Розглянемо ширину та глибину асортименту ТОВ "Розетка. УА" в таблиці 2.3.

Ширина та глибина асортименту ТОВ «РОЗЕТКА.УА»*

		Глибина					
Ширина	Електроніка та побутова техніка	Комп'ютери та ноутбуки	Мобільні телефони та аксесуари	Побутова техніка	Програмне забезпечення	Мережеве обладнання	Офісна техніка
	Товари для дому	Велика побутова техніка	Дрібна побутова техніка	Кліматична техніка	Вбудована техніка	Побутова хімія	Домашній текстиль
	Одяг, взуття та аксесуари	Сумки та аксесуари	Весільний одяг	Одяг	Взуття	Прикраси	Одяг та для спорту
	Офіс, школа, книги	Живопис і графіка	Канцелярія	Книги			
	Краса та здоров'я	Манікюр і педикюр	Аксесуари для волосся	Засоби для гоління	Одноразова продукція	Косметика та парфумерія	аптека
	Сантехніка та ремонт	Інтер'єр та оздоблення	Освітлення	Будівельні матеріали			
	Дача, сад, город	Садовий інструмент	Басейни та аксесуари	Садова техніка	Садовий декор		
	Товари для дітей	Прогулянки й активний відпочинок	Для найменших	Дитяча кімната	Дитячі іграшки	Коляски та автокрісла	
	Алкогільні напої та продукти харчування	Кальяни та аксесуари	Тютюнові вироби	Харчові продукти	Алкогільні напої		
	Інструменти та автотовари	Авто і мото	Автозапчастини				
	Спорт і захоплення	Спортивні товари	Активний відпочинок, туризм та хобі				
	Зоотовари						

Примітка.* Розроблено автором за [33]

Отже, ми бачимо, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» пропонує клієнтам надзвичайно широкий та глибокий асортимент товарів, що охоплює майже всі можливі категорії продуктів. Це дозволяє компанії задовольняти потреби великої кількості споживачів, надаючи їм можливість вибору з багатьох різновидів продукції в межах кожної категорії. Інтенсивне оновлення асортименту забезпечує актуальність пропозицій та підтримку конкурентоспроможності на ринку.

Асортимент компанії є ключовим елементом маркетингового управління, що дозволяє впливати на ринкові позиції та забезпечувати ефективно залучення клієнтів. Ширина та глибина асортименту ТОВ «РОЗЕТКА.УА» свідчать про гнучкість компанії в управлінні товарами і націленні на різні сегменти споживачів. Кожна товарна категорія задовольняє різні потреби клієнтів, що сприяє розширенню бази споживачів та збільшенню лояльності до бренду.

У межах маркетингового управління асортиментом компанія використовує кілька важливих підходів:

1. Аналіз ринкових трендів та потреб клієнтів, маркетинговий відділ проводить регулярний моніторинг змін на ринку та відслідковує нові потреби клієнтів, що дозволяє постійно адаптувати асортимент.

2. Інтенсивне оновлення асортименту, компанія активно співпрацює з постачальниками для введення нових продуктів та швидкого реагування на зміни попиту. Це дозволяє "Розетці" залишатися конкурентоспроможною на ринку та швидко інтегрувати нові товари в пропозицію.

3. Категоризація товарів і персоналізація пропозицій, компанія сегментує свій асортимент за різними категоріями, що дає можливість ефективніше планувати маркетингові кампанії та просувати товари для різних груп споживачів. Наприклад, товари для дому або спортивні товари можуть мати різні акції, спрямовані на певні сегменти ринку.

4. Зворотний зв'язок від клієнтів, важливим аспектом маркетингового управління є врахування зворотного зв'язку від споживачів. ТОВ

«РОЗЕТКА.УА» активно взаємодіє з клієнтами, аналізуючи їхні відгуки щодо товарів, що дозволяє компанії адаптувати асортимент відповідно до очікувань ринку.

Прибутковість реалізованої продукції є ключовим показником ефективності маркетингового управління. Різноманітність асортименту дає можливість компанії диверсифікувати свої доходи, а також знаходити можливості для зниження витрат і підвищення прибутковості.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» як провідний інтернет-магазин та маркетплейс України не займається безпосередньо виробництвом продукції, але активно співпрацює з постачальниками різних товарів. Нище буде розглянуто організацію маркетингового управління асортиментом ТОВ «РОЗЕТКА.УА», акцентуючи увагу на стратегіях і підходах, що дозволяють компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та задовольняти потреби різних категорій споживачів.

В таблиці 2.4 розглянемо характеристику деяких великих постачальників, види ресурсів, договірні взаємозв'язки та якість ресурсів.

Таблиця 2.4

Характеристика постачальників ресурсів для ТОВ «РОЗЕТКА.УА»*

Постачальник	Види ресурсів	Вид договірних взаємозв'язків	Якість ресурсів
1	2	3	4
Samsung Electronics Co., Ltd.	Смартфони, телевізори, побутова техніка	Довгострокові контракти, регулярні поставки	Висока якість, міжнародні стандарти та сертифікати
Apple Inc.	Смартфони, комп'ютери, планшети, аксесуари	Довгострокові контракти, регулярні поставки	Висока якість, міжнародні стандарти
LG Electronics Inc.	Побутова техніка, аудіо- та відеотехніка	Партнерські угоди на річній основі	Високий рівень надійності, сучасні технології
HP Inc.	Принтери, комп'ютери, аксесуари	Довгострокові контракти, регулярні поставки	Висока якість, відповідність міжнародним стандартам
Bosch	Побутова техніка, електроінструменти	Партнерські угоди на річній основі	Високий рівень надійності, сучасні технології

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Philips	Побутова техніка, освітлювальні прилади	Довгострокові контракти, регулярні поставки	Відповідність міжнародним стандартам, інноваційні технології
IKEA	Меблі, освітлення, домашній текстиль	Контракти з фіксованими термінами поставок і обсягами	Відповідність міжнародним стандартам, екологічні матеріали
Villeroy & Boch	Сантехніка, керамічні вироби	Довгострокові контракти	Високий рівень якості, сертифікати
Zara (Inditex)	Одяг, взуття, аксесуари	Партнерські угоди з гнучкими умовами	Висока якість, регулярні оновлення колекцій
Nike, Inc.	Спортивний одяг, взуття, аксесуари	Партнерські угоди, ексклюзивні колекції	Високий стандарт якості, інноваційні матеріали
Adidas AG	Спортивний одяг, взуття, аксесуари	Партнерські угоди, ексклюзивні колекції	Високий стандарт якості, інноваційні матеріали
L'Oréal Group	Косметика, парфумерія	Довгострокові контракти, розширення асортименту	Відповідність міжнародним стандартам, постійний контроль якості
Johnson & Johnson	Засоби гігієни, косметика	Партнерські угоди, коригування обсягів поставок	Висока якість, клінічні дослідження
LEGO Group	Конструктори, іграшки	Контракти з фіксованими термінами і обсягами поставок	Відповідність міжнародним стандартам безпеки, екологічні матеріали
Fisher-Price (Mattel, Inc.)	Іграшки для дітей	Довгострокові партнерські угоди	Високі стандарти безпеки, сертифікати

Примітка.* Розроблено автором

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» співпрацює з великою кількістю посередників у різних сферах, що забезпечує їй ефективний товарорух та збут продукції. Серед них виділяються як великі торговельні платформи і магазини, так і спеціалізовані логістичні компанії та складські оператори, які забезпечують швидке та надійне доставлення товарів до споживачів.

Нище наведено найбільших маркетингових посередників ТОВ «РОЗЕТКА.УА» :

Підприємства-спеціалісти з організації товароруху: "Нова Пошта", "Укрпошта", "Meest Express".

Агенції з надання маркетингових послуг: Promodo, Fedoriv Agency, Netpeak.

Кредитно-фінансові установи: ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк Аваль.

Фінансові платформи: LiqPay, RozetkaPay.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» реалізує багаторівневу стратегію організації маркетингового управління, яка включає не тільки співпрацю з постачальниками, але й ефективне використання посередників і партнерів для забезпечення збуту продукції та просування бренду. Успішне маркетингове управління компанії полягає у здатності забезпечити ефективне товарообіг та задоволення потреб споживачів через розширену мережу постачальників і надання високоякісних продуктів.

Однією з важливих складових успішного маркетингового управління є налагоджена співпраця з постачальниками. Компанія взаємодіє з провідними світовими брендами, такими як Samsung, Apple, LG та іншими, які постачають продукцію найвищої якості. Довгострокові контракти та регулярні поставки дозволяють компанії підтримувати актуальний асортимент товарів, що є ключовим для задоволення широких потреб споживачів і забезпечення конкурентоспроможності.

Ефективне управління постачальницькими взаємозв'язками не лише допомагає ТОВ «РОЗЕТКА.УА» забезпечувати безперервність товарообігу, але й сприяє оптимізації закупівельних процесів, що знижує витрати і підвищує рентабельність.

Інтеграція маркетингових посередників у структуру управління маркетингом надає компанії можливість ефективно доносити свою продукцію до кінцевого споживача. Послуги агентств, таких як Promodo, Fedoriv Agency та Netpeak, дозволяють ТОВ «РОЗЕТКА.УА» розробляти та впроваджувати потужні рекламні кампанії, збільшуючи впізнаваність бренду та підвищуючи рівень лояльності клієнтів.

Залучення логістичних компаній, як-от "Нова Пошта" та "Meest Express", допомагає в організації швидкого і надійного доставки товарів, що є важливою

складовою позитивного споживчого досвіду та впливає на репутацію компанії на ринку.

Співпраця з фінансовими установами і платіжними платформами, такими як ПриватБанк, Ощадбанк та RozetkaPay, забезпечує зручність оплати для споживачів, що сприяє стимулюванню продажів. Можливість кредитування і розстрочки покупок надає клієнтам більше гнучкості у фінансових рішеннях, що підвищує конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, маркетингове управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» охоплює не лише ефективне управління асортиментом товарів, але й комплексну взаємодію з постачальниками, маркетинговими агентствами, логістичними посередниками та фінансовими партнерами. Такий підхід дозволяє компанії не тільки залишатися на передовій позиції на українському ринку електронної комерції, але й постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси з метою збільшення продажів і покращення якості обслуговування клієнтів.

2.3. Оцінка маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

У сучасних умовах швидко змінюваного ринку електронної комерції, ефективна оцінка маркетингової діяльності підприємства стає однією з ключових складових успішного функціонування бізнесу. ТОВ «РОЗЕТКА.УА», як один з лідерів українського ринку інтернет-торгівлі, демонструє високі результати у залученні та утриманні клієнтів, завдяки впровадженню інноваційних підходів до маркетингу та управлінню бізнес-процесами. В умовах постійної конкуренції та змін у споживчих уподобаннях, важливо здійснити комплексний аналіз маркетингової діяльності компанії для виявлення її сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, що впливають на її подальший розвиток.

Розробимо SWOT-аналіз ТОВ «РОЗЕТКА.УА», який дозволить визначити конкурентні переваги компанії, виявити потенційні ризики та пропозиції для удосконалення маркетингових стратегій. Дослідження базується на аналізі

чинників, що впливають на діяльність підприємства, та обґрунтує рекомендації щодо підвищення його конкурентоспроможності на ринку електронної комерції.

Сильні і слабкі сторони, загрози і можливості представлені у табл.2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «РОЗЕТКА.УА»*

Сили (Strengths)	Слабкості (Weaknesses)
Великий асортимент товарів, що задовольняє потреби різних сегментів споживачів.	Потреба в постійному вдосконаленні обслуговування клієнтів для підвищення задоволеності.
Сильний бренд і відмінна репутація, які забезпечують довіру споживачів.	Залежність від інфраструктури, що потребує значних інвестицій для оновлення.
Ефективна система логістики, що сприяє швидкому виконанню замовлень та задоволенню клієнтів.	Висока конкуренція на ринку електронної комерції, що впливає на цінову політику.
Використання інноваційних технологій для аналізу поведінки клієнтів та адаптації маркетингових стратегій.	Можливість нестачі товарів через великий попит, що може призвести до втрати клієнтів.
Велика база клієнтів, що дозволяє проводити таргетовані рекламні кампанії.	Потреба в розширенні команди маркетингу для реалізації нових стратегій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення асортименту товарів та послуг для залучення нових клієнтів.	Зміни в економічному середовищі можуть знизити купівельну спроможність споживачів.
Розвиток інноваційних технологій у маркетингу для покращення взаємодії з клієнтами.	Зростаюча конкуренція в електронній комерції може знизити частку ринку.
Запуск нових програм лояльності для утримання існуючих клієнтів.	Технологічні зміни, які вимагають швидкої адаптації маркетингових стратегій.
Розширення географії доставки для залучення нових споживачів з різних регіонів.	Ризики кібербезпеки, які можуть загрожувати даним клієнтів і іміджу компанії.
Співпраця з іншими брендами для спільних маркетингових ініціатив та промоакцій.	Невизначеність у законодавстві електронної торгівлі, що може вплинути на операційну діяльність.

Примітка. *Розроблено автором

Аналізуючи таблицю 2.5, можна стверджувати, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має значні конкурентні переваги, які сприяють ефективному виконанню її маркетингової стратегії. Великий асортимент товарів дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів, а сильний бренд та відмінна репутація формують довіру серед клієнтів. Ефективна система логістики гарантує швидку та надійну доставку, що значно підвищує рівень задоволеності споживачів і,

відповідно, лояльність. Використання інноваційних технологій у маркетингових кампаніях допомагає залучати нових клієнтів та підтримувати взаємовигідні стосунки з існуючими.

Однак, разом із цими перевагами, компанія стикається з певними викликами. Потреба в інвестиціях для розвитку інфраструктури може створювати фінансовий тиск, що у свою чергу вплине на можливості впровадження нових маркетингових стратегій. Можливі труднощі з наявністю товарів через високий попит можуть загрожувати задоволенню потреб клієнтів. Підвищення якості обслуговування є критично важливим фактором для збереження клієнтської бази в умовах високої конкуренції.

Компанія також має значний потенціал для зростання. Розширення асортименту товарів та послуг, впровадження нових програм лояльності, а також розвиток інноваційних технологій у маркетингу можуть суттєво підвищити ефективність бізнесу. Розширення географії доставки дозволить залучити нових споживачів, а співпраця з іншими брендами може створити нові можливості для спільних промоакцій і збільшення обсягу продажів.

Проте, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» повинна бути готовою до потенційних загроз. Зміни в економічному середовищі можуть негативно вплинути на купівельну спроможність споживачів, а зростання конкуренції в електронній комерції може знизити частку ринку. Постійний розвиток технологій вимагає адаптації до нових умов, тоді як ризики кібербезпеки залишаються важливими для захисту даних клієнтів.

SWOT-аналіз ТОВ «РОЗЕТКА.УА» показав про наявність значних сильних сторінок і перспективи розвитку, які можуть сприяти зміцненню позицій компанії на ринку електронної комерції в Україні. Проте варто також звернути увагу на наявні недоліки та загрози, щоб зменшити їхній негативний вплив на діяльність компанії. Раціональне використання переваг і можливостей одночасно з ефективним управлінням викликами дозволить «Розетці» залишитися лідером у сфері онлайн-продажів.

Швидке зростання популярності покупок в Інтернеті призвело до посилення конкуренції серед платформ, які пропонують такий же асортимент товарів і послуг. Основними конкурентами «Розетка.УА» є:

1. Allo.ua - інтернет-магазин, що спеціалізується на продажу мобільних пристроїв, ноутбуків, телевізорів та побутової техніки. Широкий асортимент і швидка доставка є їх ключовими конкурентними перевагами.
2. Prom.ua - маркетплейс, який об'єднує велику кількість продавців по всій Україні та пропонує широкий вибір товарів. Зручний сервіс і розмаїття пропозицій приваблюють значну аудиторію.
3. Comfy.ua - інтернет-магазин, орієнтований на продаж побутової техніки та електроніки. Компанія вирізняється якісним обслуговуванням і різноманітністю продукції.
4. Bigl.ua - платформа, що пропонує великий вибір товарів для дому, одягу, техніки тощо. Їхні конкурентні переваги включають зручний інтерфейс та багатий асортимент.

Детальний аналіз сильних і слабких сторінок конкурентів, а також їхніх методів залучення клієнтів, є числом для оцінки конкурентної позиції "Розетки".

Нище розглянемо таблицю 2.6 з описом сильних та слабких сторін "Розетка. УА" порівняно з конкурентами, а також рекомендаціями.

Таблиця 2.6

Сильні та слабкі сторони Розетка. УА" порівняно з конкурентами*

Сильні сторони	Опис	Рекомендації
Широкий асортимент товарів	"Розетка.УА" має різноманітний вибір товарів у різних категоріях, що задовольняє потреби споживачів.	- Аналізуйте споживчі тенденції для оновлення асортименту відповідно до актуальних потреб ринку.
Доступність товарів і сервісу	Розвинута мережа пунктів видачі та швидка доставка забезпечують комфорт для клієнтів.	- Покращуйте клієнтський сервіс і швидкість доставки, що допоможе утримувати існуючих споживачів.
Сильний брендинг і репутація	"Розетка.УА" має позитивний імідж на ринку, що формує довіру серед споживачів.	- Продовжуйте працювати над іміджем бренду через активну маркетингову комунікацію і рекламу.

Продовження таблиці 2.6

Інноваційні маркетингові стратегії	Використання нових технологій у маркетингу залучає нових клієнтів і підтримує лояльність існуючих.	- Впровадьте нові технології, такі як персоналізація пропозицій і автоматизація маркетингу.
Слабкі сторони	Опис	Рекомендації
Сильна конкуренція	Існує багато конкурентів в інтернет-торгівлі, що може зменшити частку ринку "Розетка.УА".	- Розробіть цільові маркетингові кампанії для залучення нових споживачів та утримання постійних.
Залежність від ринкових умов	Зміни в економічному середовищі можуть негативно вплинути на купівельну спроможність споживачів.	- Аналізуйте ринкові тенденції та адаптуйте маркетингову стратегію для підвищення гнучкості.
Необхідність постійного оновлення	Постійна адаптація до змін у вимогах споживачів і технологій є критично важливою.	- Інвестуйте в дослідження і розробки для впровадження інновацій у продукти та послуги.
Зростаюча популярність маркетплейсів	Конкуренція з платформами, такими як Prom.ua та Allo.ua, може зменшити привабливість індивідуального інтернет-магазину.	- Розвивайте унікальні пропозиції та програми лояльності, щоб виділитися на фоні конкурентів.

Примітка. *Розроблено автором

Дана таблиця надає детальний огляд сильних та слабких сторін "Розетка.УА" порівняно з конкурентами, а також рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства.

Оцінімо маркетингову діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за допомогою використання методу Мак-Кінсі, який допомагає визначити стратегічні пріоритети для кожного напрямку бізнесу та розробити рекомендації щодо ресурсного забезпечення, маркетингової стратегії та інноваційного розвитку. Це дозволяє підприємству ефективніше розподіляти ресурси, оптимізувати портфель продуктів та послуг, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі.

Оцінювання маркетингової діяльності проводилося експертами в галузі електронної комерції за певними критеріями з оцінкою від 1 до 5 балів. Вагові коефіцієнти цих показників визначалися на основі голосування та медіанного методу. Всього було залучено 5 експертів (табл. 2.7 та табл. 2.8).

**Результати оцінювання експертами фактору оцінки
«Конкурентоспроможність» для побудови матриці Мак-Кінсі***

Найменування показників	Коефіцієнт вагомості	Експертні оцінки фактору за 5-бальною шкалою					Вага середнє значення
		1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
Електроніка та побутова техніка							
Динаміка рівня цін	20%	4	4	5	4	4	0,84
Відносна частка ринку	10%	5	4	4	4	4	0,42
Привабливість асортименту	15%	5	5	4	5	5	0,72
Імідж підприємства	15%	5	5	4	4	5	0,69
Темпи зростання прибутків	20%	3	3	3	2	4	0,6
Рівень витрат	20%	2	2	2	4	3	0,52
Товари для дому							3,79
Динаміка рівня цін	20%	4	4	4	5	5	0,88
Відносна частка ринку	10%	4	4	4	4	4	0,4
Привабливість асортименту	15%	5	5	4	4	4	0,66
Імідж підприємства	15%	5	5	4	4	4	0,66
Темпи зростання прибутків	20%	3	3	3	2	4	0,6
Рівень витрат	20%	2	2	2	2	3	0,44
Одяг, взуття та аксесуари							3,64
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	3	0,6
Відносна частка ринку	10%	3	3	3	3	3	0,3
Привабливість асортименту	15%	4	4	4	4	4	0,6
Імідж підприємства	15%	4	4	4	5	5	0,66
Темпи зростання прибутків	20%	3	3	2	3	3	0,56
Рівень витрат	20%	3	3	2	3	3	0,56
Офіс, школа, книги							3,28
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	3	0,6
Відносна частка ринку	10%	2	2	2	2	2	0,2
Привабливість асортименту	15%	3	3	3	4	3	0,48
Імідж підприємства	15%	4	3	4	4	5	0,6
Темпи зростання прибутків	20%	2	2	1	1	1	0,28
Рівень витрат	20%	1	1	1	2	2	0,3
Краса та здоров'я							2,46
Динаміка рівня цін	20%	4	4	4	3	3	0,72
Відносна частка ринку	10%	4	4	4	3	3	0,36
Привабливість асортименту	15%	4	4	4	4	4	0,6
Імідж підприємства	15%	4	4	4	4	4	0,6
Темпи зростання прибутків	20%	2	3	3	3	3	0,56
Рівень витрат	20%	2	2	2	2	2	0,4
Сантехніка та ремонт							3,24
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	3	0,6
Відносна частка ринку	10%	2	2	2	2	2	0,2
Привабливість асортименту	15%	2	2	2	2	1	0,27
Імідж підприємства	15%	2	2	2	2	2	0,3
Темпи зростання прибутків	20%	1	1	1	2	2	0,28
	100%						2,01

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень витрат	20%	1	1	2	2	2	0,32
	Дача, сад, город						1,97
Динаміка рівня цін	20%	4	4	4	4	4	0,8
Відносна частка ринку	10%	3	3	3	3	3	0,3
Привабливість асортименту	15%	3	3	3	4	4	0,51
Імідж підприємства	15%	4	4	4	4	5	0,63
Темпи зростання прибутків	20%	3	2	3	3	3	0,56
Рівень витрат	20%	2	2	2	2	2	0,4
	Товари для дітей						3,2
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	3	0,6
Відносна частка ринку	10%	2	2	2	2	2	0,2
Привабливість асортименту	15%	4	4	3	3	4	0,54
Імідж підприємства	15%	3	3	4	4	3	0,51
Темпи зростання прибутків	20%	3	3	2	2	3	0,52
Рівень витрат	20%	3	3	2	2	2	0,48
	Алкогольні напої та продукти харчування						2,85
Динаміка рівня цін	20%	4	5	5	5	5	0,96
Відносна частка ринку	10%	5	5	4	5	5	0,48
Привабливість асортименту	15%	5	5	5	5	5	0,75
Імідж підприємства	15%	5	5	5	5	5	0,75
Темпи зростання прибутків	20%	3	2	2	3	3	0,52
Рівень витрат	20%	3	3	3	3	3	0,6
	Спорт і захоплення						4,06
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	5	0,68
Відносна частка ринку	10%	3	3	3	3	4	0,32
Привабливість асортименту	15%	4	4	4	4	4	0,6
Імідж підприємства	15%	4	4	4	4	4	0,6
Темпи зростання прибутків	20%	2	2	2	3	3	0,48
Рівень витрат	20%	1	1	1	3	2	0,32
	Інструменти та автотовари						3
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	3	0,6
Відносна частка ринку	10%	3	3	3	2	2	0,26
Привабливість асортименту	15%	3	3	3	3	3	0,45
Імідж підприємства	15%	3	3	3	3	2	0,42
Темпи зростання прибутків	20%	2	2	2	3	2	0,44
Рівень витрат	20%	3	3	2	2	2	0,48
	Зоотовари						2,65
Динаміка рівня цін	20%	2	2	2	3	2	0,44
Відносна частка ринку	10%	2	2	2	1	1	0,16
Привабливість асортименту	15%	2	2	2	2	2	0,3
Імідж підприємства	15%	3	3	3	2	2	0,39
Темпи зростання прибутків	20%	2	2	2	2	2	0,4
Рівень витрат	20%	2	2	2	1	1	0,32
	100%						2,01

Примітка. *Розроблено автором

**Результати оцінювання експертами фактору оцінки «Привабливість»
для побудови матриці Мак-Кінсі***

Найменування показників	Коеф іцієнт вагом ості	Експертні оцінки фактору за 5-бальною шкалою					Вага середнє значення
		1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
Електроніка та побутова техніка							
Кваліфікація керівників та працівників	10%	5	4	4	4	5	0,44
Місткість ринку	20%	4	4	4	4	4	0,8
Темпи зростання галузі	15%	3	3	4	4	4	0,54
Рівень конкуренції	15%	5	5	5	4	4	0,69
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	3	3	4	0,72
Галузева норма прибутку	20%	3	3	3	4	4	0,68
Товари для дому							3,87
Кваліфікація керівників та працівників	10%	4	4	4	4	5	0,42
Місткість ринку	20%	3	4	4	3	4	0,72
Темпи зростання галузі	15%	3	3	3	3	4	0,48
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	3	3	0,54
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	4	3	3	0,72
Галузева норма прибутку	20%	3	3	3	3	4	0,64
Одяг, взуття та аксесуари							3,52
Кваліфікація керівників та працівників	10%	4	4	4	4	4	0,4
Місткість ринку	20%	3	3	3	2	3	0,56
Темпи зростання галузі	15%	5	5	5	5	5	0,75
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	5	4	0,63
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	3	3	4	4	4	0,72
Галузева норма прибутку	20%	3	3	2	3	3	0,56
Офіс, школа, книги							3,62
Кваліфікація керівників та працівників	10%	4	4	4	4	4	0,4
Місткість ринку	20%	3	3	3	3	2	0,56
Темпи зростання галузі	15%	3	3	3	2	3	0,42
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	4	4	0,6
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	3	3	3	3	3	0,6
Галузева норма прибутку	20%	2	2	2	2	3	0,44
Краса та здоров'я							3,02
Кваліфікація керівників та працівників	10%	3	3	4	4	3	0,34
Місткість ринку	20%	3	3	3	4	4	0,68
Темпи зростання галузі	15%	3	3	3	3	3	0,45
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	4	4	0,6
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	4	4	4	0,8
Галузева норма прибутку	20%	3	3	2	3	4	0,6
Сантехніка та ремонт							3,47
Кваліфікація керівників та працівників	10%	3	3	3	3	3	0,3
Місткість ринку	20%	2	2	3	3	2	0,48
Темпи зростання галузі	15%	2	2	2	3	3	0,36
Рівень конкуренції	15%	3	4	4	4	4	0,57

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	4	4	4	0,8
Галузева норма прибутку	20%	3	3	3	3	3	0,6
	Дача, сад, город						3,11
Кваліфікація керівників та працівників	10%	4	4	4	4	5	0,42
Місткість ринку	20%	3	3	3	3	3	0,6
Темпи зростання галузі	15%	3	3	2	2	2	0,36
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	4	5	0,63
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	3	3	3	3	3	0,6
Галузева норма прибутку	20%	3	2	2	3	3	0,52
	Товари для дітей						3,13
Кваліфікація керівників та працівників	10%	3	4	4	3	4	0,36
Місткість ринку	20%	2	2	2	2	2	0,4
Темпи зростання галузі	15%	2	2	2	2	2	0,3
Рівень конкуренції	15%	2	2	2	2	2	0,3
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	2	2	2	2	2	0,4
Галузева норма прибутку	20%	3	3	2	2	3	0,52
	Алкогільні напої та продукти харчування						2,28
Кваліфікація керівників та працівників	10%	5	5	5	5	5	0,5
Місткість ринку	20%	5	5	4	5	5	0,96
Темпи зростання галузі	15%	5	5	5	5	5	0,75
Рівень конкуренції	15%	5	5	5	5	5	0,75
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	5	5	5	0,92
Галузева норма прибутку	20%	2	3	3	3	3	0,64
	Спорт і захоплення						4,52
Кваліфікація керівників та працівників	10%	4	4	4	4	4	0,4
Місткість ринку	20%	2	2	2	3	3	0,48
Темпи зростання галузі	15%	2	2	2	2	3	0,33
Рівень конкуренції	15%	3	3	3	4	4	0,51
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	3	3	3	0,68
Галузева норма прибутку	20%	3	3	2	2	2	0,48
	Інструменти та автотовари						2,88
Кваліфікація керівників та працівників	10%	3	3	3	4	4	0,34
Місткість ринку	20%	3	3	3	2	2	0,52
Темпи зростання галузі	15%	2	2	2	3	3	0,36
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	4	4	0,6
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	4	4	4	0,8
Галузева норма прибутку	20%	2	3	3	2	3	0,52
	Зоотовари						3,14
Кваліфікація керівників та працівників	10%	3	3	3	4	4	0,34
Місткість ринку	20%	2	2	2	3	3	0,48
Темпи зростання галузі	15%	2	2	2	2	2	0,3
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	3	3	0,54
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	3	3	3	3	4	0,64
Галузева норма прибутку	20%	2	2	3	3	3	0,52
	100%						2,82

Примітка. *Розроблено автором

За результатами оцінювання факторів «Привабливість» та «Конкурентоспроможність» для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» складемо вихідні дані для побудови матриці(табл.2.9).

Таблиця 2.9

Структура матриці Мак-Кінсі

Найменування показника	Конкурентоспроможність	Привабливість ринку	Продажи	Структура продаж
Електроніка та побутова техніка	3,79	3,87	900 000	7,62%
Товари для дому	3,64	3,52	1 120 000	9,48%
Одяг, взуття та аксесуари	3,28	3,62	650 000	5,50%
Офіс, школа, книги	2,46	3,02	1 100 000	9,31%
Краса та здоров'я	3,24	3,47	1 350 000	11,42%
Сантехніка та ремонт	1,97	3,11	870 000	7,36%
Дача, сад, город	3,2	3,13	960 000	8,12%
Товари для дітей	2,85	2,28	800 000	6,77%
Алкогольні напої та продукти харчування	4,06	4,52	1 600 000	13,54%
Інструменти та автотовари	2,65	3,14	900 000	7,62%
Спорт і захоплення	2,65	2,88	567 000	4,80%
Зоотовари	2,01	2,82	1 000 000	8,46%
			11 817 000	100,00%

По горизонтальній осі відклали значення фактору «конкурентоспроможність», по вертикальній – «привабливість ринку».

Матрицю розлили на 9 квадратів. (рис. 2.2).

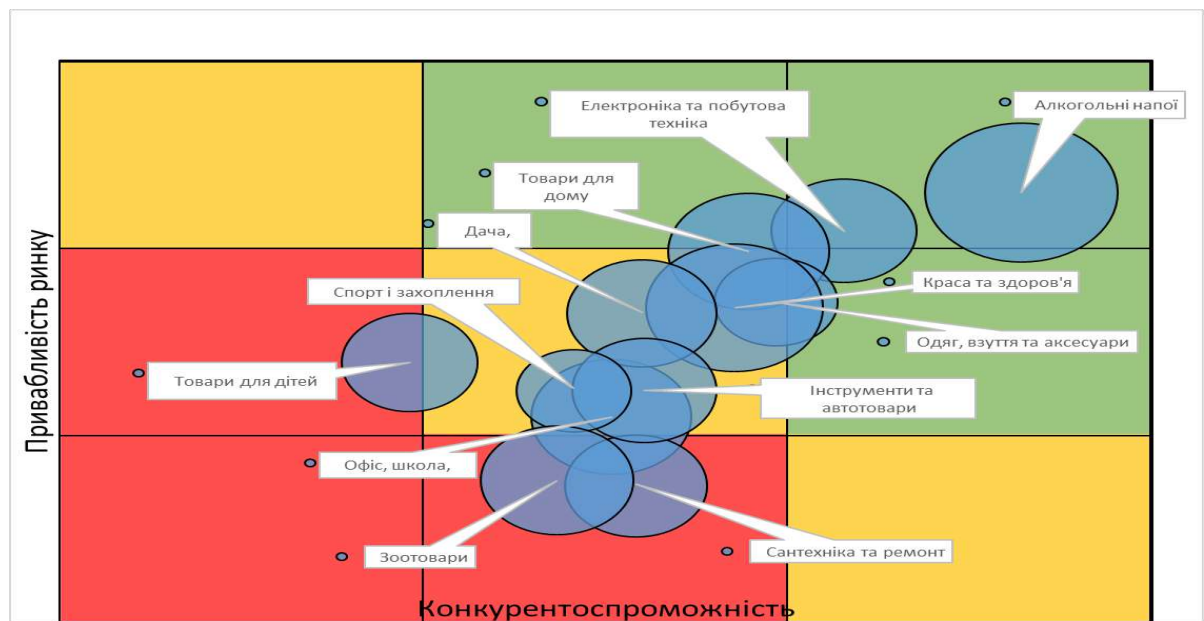


Рис. 2.2. Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «РОЗЕТКА.УА»*

Примітка. *Розроблено автором

Матриця Мак-Кінсі, представлена на рисунку 2.2, відображає розподіл різних товарних категорій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за двома ключовими параметрами: ринкова привабливість і конкурентоспроможність. Вона поділена на три основні зони, позначені кольорами: червона, жовта та зелена. Позиціонування категорій у цих зонах дозволяє розмістити стратегічні переваги маркетингової діяльності компанії.

Зелена зона (висока ринкова привабливість і висока конкурентоспроможність) охоплює категорії товарів, які є найперспективнішими для компанії. До цієї зони входять такі категорії, як «Електроніка», «Побутова техніка» та «Товари для дому», які демонструють значний потенціал зростання. Це має можливість інвестувати в ці сегменти, оскільки вони здатні отримати максимальний дохід і прибуток.

Жовта зона (середня привабливість і конкурентоспроможність) включає категорії, такі як «Краса та здоров'я», «Одяг, взуття та аксесуари» і «Сантехніка та ремонт». Хоча ці сегменти мають перспективи для зростання, для їх успішного розвитку можуть знадобитися додаткові зусилля й інвестиції. Рекомендується вдосконалювати позиції компанії в цих категоріях шляхом активних маркетингових заходів, покращення якості продукції та розширення асортименту.

Червона зона (низька привабливість і низька конкурентоспроможність) охоплює категорії, такі як «Товари для дітей», «Офіс, школа, книги» та «Зоотовари». Ці сегменти є менш перспективними, і компанія має обмежені конкурентні переваги в них. Інвестиції в ці категорії можуть бути ризикованими, тому доцільно відшкодувати скорочення витрат на ці сегменти або перерозподіл ресурсів на більш перспективні напрямки.

Основний фокус компанії має бути спрямований на сегменти зеленої зони. Інвестиції в маркетингові заходи, розвиток і підвищення рівня обслуговування клієнтів у цих категоріях сприяє зміцненню позицій «Розетка.УА» як лідера на ринку товарів.

Сегменти жовтої зони вимагають додаткового підвищення ринку, щоб знайти шляхи конкурентоспроможності й залучення нових клієнтів. Щодо червоної зони, доцільно мінімізувати інвестиції та зосередити ресурси на більш перспективних сегментах.

Загалом, стратегія «Розетка.УА» має бути спрямована на максимізацію прибутку від найбільш привабливих категорій та покращення конкурентних позицій у вигідно вигідних сегментах. Це забезпечити ефективний розподіл ресурсів і стає зростання компанії в рамках маркетингової діяльності.

Одним із дієвих способів аналізу маркетингової діяльності є використання графічного методу, зокрема багатокутника конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє наочно оцінити ключові аспекти маркетингової роботи ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в порівнянні з головними конкурентами, що є критичним місцем для визначення сильних сторінок компанії та напрямків, які потребують вдосконалення. У рамках даного дослідження було проаналізовано маркетингові позиції «Розетка.УА» та її конкурентів на українському ринку електронної комерції, таких як Allo.ua, Prom.ua, Comfy.ua та Bigl.ua.

Для проведення оцінки визначено 10 основних критеріїв, серед яких якість продукції, цінова політика, репутація бренду, професіоналізм персоналу, ефективність рекламних клієнтів тощо. Кожному з показників присвоєно оцінку за 10-бальною шкалою (таблиця 2.10). Цей підхід дає чітке виявлення про ринкову позицію «Розетка.УА», виявляє ключові зони для вдосконалення та спрямування зусиль на оптимізацію маркетингової стратегії. Застосування багатокутника конкурентоспроможності сприятиме зміцненню конкурентних переваг компанії та підвищенню її ефективності на ринку.

**Шкала критеріїв для оцінки конкурентоспроможності ТОВ
«РОЗЕТКА.УА»***

Критерії	Підприємства				
	Розетка.УА	Allo.ua	Prom.ua	Comfy.ua	Bigl.ua
1. Асортимент продукції	10	8	9	7	7
2. Якість продукції	8	7	7	8	7
3. Ціни	8	7	8	7	7
4. Кваліфікація персоналу	7	9	7	9	7
5. Якість обслуговування	7	9	8	9	6
6. Доставка	10	8	7	8	7
7. Зручність сайту	10	8	8	9	8
8. Реклама і маркетинг	9	7	8	8	7
9. Імідж компанії	9	9	7	8	7
10. Фірмові магазини та інтернет торгівля	9	9	7	8	7

Примітка. *Розроблено автором

На підставі даних табл. 2.10 будемо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та його основних конкурентів*

Примітка. *Розроблено автором

На основі побудованого багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.3) можна зробити висновки про маркетингові позиції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в порівнянні з основними конкурентами: Allo.ua, Prom.ua, Comfy.ua, Bigl.ua.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» демонструє високий рівень маркетингової діяльності за кількома ключовими критеріями. Зокрема, компанія має найбільший асортимент продукції, що робить її привабливою для широкого кола споживачів. Якість продукції також на високому рівні, що свідчить про надійність і відповідність очікуванням клієнтів.

Ціни в "Розетка.УА" є конкурентними, що дозволяє залучати ціновочутливих клієнтів. Доставка товарів здійснюється швидко і надійно, що є значною перевагою компанії на ринку. Веб-сайт "Розетка.УА" вважається найбільш зручним серед конкурентів, що сприяє позитивному досвіду покупок і збільшує кількість повторних замовлень.

У заключенні оцінки маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» можна зазначити, що компанія демонструє високий рівень конкурентоспроможності на ринку електронної комерції завдяки широкому асортименту продукції, високій якості товарів та конкурентним цінам. Ефективна маркетингова стратегія сприяє залученню нових клієнтів і підтримці стабільних обсягів продажів, а сильний імідж бренду забезпечує довіру та лояльність споживачів. Крім того, компанія забезпечує швидку і надійну доставку товарів, а зручний веб-сайт покращує досвід покупок. Однак, незважаючи на значні досягнення, "Розетка.УА" має можливості для вдосконалення, зокрема в підвищенні кваліфікації персоналу та поліпшенні якості обслуговування. Конкуренція з Allo.ua і Comfy.ua в цих сферах підкреслює необхідність інвестицій у навчання та розвиток. Для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку компанії слід зосередитися на розвитку персоналу, покращенні сервісу та активізації маркетингових кампаній, що допоможуть підвищити обізнаність про нові продукти. Загалом, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» демонструє значний потенціал для подальшого зростання та розвитку в умовах динамічного ринку електронної комерції в Україні.

Висновки до розділу 2

У висновках до розділу 2, присвяченого дослідженню процесів маркетингового менеджменту в ТОВ «РОЗЕТКА.УА», можна підсумувати ключові аспекти, які були розглянуті в кожному з підрозділів.

По-перше, організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОЗЕТКА.УА» показала, що компанія займає значну позицію на українському ринку електронної комерції. Висока частка ринку, різноманітний асортимент товарів та ефективні бізнес-процеси дозволяють "Розетка.УА" успішно конкурувати з іншими гравцями в цій сфері. Компанія активно впроваджує нові технології та інновації, що сприяє її розвитку.

По-друге, організація маркетингового управління на підприємстві продемонструвала, що "Розетка.УА" має чітку структуру управління, що включає розподіл функцій і відповідальності в команді. Використання сучасних маркетингових стратегій, а також активне впровадження цифрових інструментів, дозволяє компанії ефективно комунікувати з клієнтами та задовольняти їхні потреби.

По-третє, оцінка маркетингової діяльності підтвердила, що "Розетка.УА" володіє значними конкурентними перевагами, зокрема широким асортиментом, високою якістю товарів і ефективною маркетинговою стратегією. Однак були виявлені й аспекти, що потребують покращення, такі як кваліфікація персоналу та обслуговування клієнтів, що відкриває можливості для подальшого розвитку компанії.

Таким чином, розділ 2 підкреслює, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є потужним гравцем на ринку електронної комерції з великою перспективою для подальшого зростання, але для утримання лідерських позицій необхідно постійно вдосконалювати маркетингові процеси та адаптуватися до змін на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

3.1. Розробка пропозицій щодо покращення маркетингового менеджменту ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринку електронної комерції та посилення конкуренції підприємствам необхідно постійно адаптувати свої маркетингові стратегії для збереження позицій на ринку і задоволення потреб споживачів. ТОВ «РОЗЕТКА.УА», як одне з провідних підприємств в Україні у сфері інтернет-торгівлі, демонструє стабільні успіхи завдяки широкому асортименту продукції, зручності користування платформою, а також швидкій та надійній логістиці. Проте, зважаючи на зміни в споживчих уподобаннях та розвиток нових технологій, компанія повинна постійно вдосконалювати свої підходи до маркетингового управління.

Відповідно до проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА», можна виділити декілька напрямів, які потребують покращення для забезпечення подальшого зростання компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Запропоновані заходи включають як вдосконалення наявних процесів, так і впровадження нових інструментів і стратегій, орієнтованих на розвиток клієнтської лояльності, покращення якості обслуговування та збільшення охоплення нових сегментів ринку.

Пропоновані кроки з удосконалення маркетингового менеджменту допоможуть оптимізувати роботу компанії за кількома ключовими напрямками: покращення взаємодії з клієнтами, розширення товарного асортименту, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та оптимізація операційних процесів. Реалізація цих заходів дозволить компанії не тільки зберегти лідерські позиції на ринку, а й забезпечити довгостроковий розвиток, зміцнюючи свої конкурентні переваги.

У таблиці 3.1 наведено основні пропозиції щодо удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Таблиця 3.1

Основні пропозиції щодо удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «РОЗЕТКА.УА»*

№	Назва пропозиції	Суть пропозиції	Очікуваний результат
1	Розширення сегментації ринку	Введення окремих маркетингових кампаній для різних сегментів клієнтів (преміум, середній клас, бюджетні покупки).	Підвищення персоналізації маркетингових зусиль, збільшення лояльності та залучення нових клієнтів.
2	Оптимізація асортименту і його просування	Введення нових продуктів через власну лінійку "Розетка.УА Exclusives", з фокусом на унікальні товари для різних ніш.	Розширення клієнтської бази, збільшення продажів у нішах, які раніше були менше охоплені.
3	Підвищення якості обслуговування	Регулярні тренінги для персоналу, орієнтовані на покращення комунікації з клієнтами та розвиток навичок розв'язання конфліктів.	Зростання рівня задоволеності клієнтів, зменшення кількості скарг, підвищення загальної якості сервісу.
4	Використання інноваційних каналів реклами	Активне залучення інфлюенсерів та блогерів до просування продукції та бренду "Розетка.УА" на соціальних платформах.	Збільшення обізнаності про бренд серед нових аудиторій, підвищення охоплення через нові канали комунікацій.
5	Автоматизація маркетингових процесів	Впровадження CRM-системи для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами, аналізу даних та управління маркетинговими кампаніями.	Підвищення ефективності маркетингових операцій, зменшення витрат, кращий контроль за поведінкою споживачів.
6	Розвиток клієнтоорієнтованих сервісів	Введення системи онлайн-консультацій та рекомендацій в реальному часі для підвищення комфорту покупок.	Підвищення рівня конверсії, персоналізація досвіду клієнтів, збільшення повторних замовлень та лояльності клієнтів.
7	Впровадження Кодексу поведінки постачальників	Розробка та впровадження кодексу поведінки постачальників, що передбачає дотримання етичних стандартів, принципів охорони навколишнього середовища, трудового законодавства та боротьби з корупцією.	Зниження репутаційних ризиків, підвищення рівня довіри до постачальників, забезпечення сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу на всіх етапах постачання.

Примітка. * Сформовано автором

Розглянемо кожен захід більш детально:

1. Розширення сегментації ринку.

Маркетингова сегментація є ключовим інструментом для розуміння потреб різних груп споживачів та створення спеціалізованих пропозицій, що відповідають їхнім очікуванням. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» може розподілити ринок на окремі сегменти, використовуючи різні критерії, такі як демографія, поведінка покупців, рівень доходу, або географічне розташування. Це дозволить компанії краще адаптувати свої маркетингові зусилля, орієнтуючись на унікальні потреби кожної групи споживачів. Наприклад, для молодих користувачів, які активно користуються соціальними мережами, можна запускати цифрові кампанії з акцентом на інтерактивність та соціальну відповідальність бренду.

Більше того, сегментація ринку дозволить ТОВ «РОЗЕТКА.УА» краще розподіляти рекламний бюджет, орієнтуючись на найбільш перспективні групи клієнтів. Це сприятиме підвищенню ефективності маркетингових кампаній, зменшенню витрат на непродуктивні рекламні заходи і збільшенню конверсії. Таким чином, компанія зможе розвивати персоналізовані відносини зі своїми клієнтами, що позитивно вплине на їхню лояльність і довгострокову взаємодію з брендом.

2. Оптимізація асортименту.

Розширення та оптимізація асортименту товарів є важливим стратегічним кроком для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Введення ексклюзивних та преміальних продуктів під власною торговою маркою, наприклад, "Розетка.УА Exclusives", дозволить компанії диференціюватися від конкурентів. Це особливо актуально у сегменті електронної комерції, де споживачі цінують унікальні пропозиції, а також готові платити більше за товари, що не мають аналогів у конкурентів. Такий підхід допоможе залучити нові цільові групи, зокрема споживачів з вищим рівнем доходу, які шукають ексклюзивність та якість.

Крім того, оптимізація асортименту дозволить компанії ефективніше реагувати на зміну попиту. Регулярний аналіз продажів допоможе визначити найбільш популярні продукти та своєчасно вилучати з асортименту менш

затребувані товари. Це сприятиме зменшенню витрат на зберігання і логістику, підвищуючи ефективність діяльності підприємства. Оптимізований асортимент підвищить рівень задоволеності клієнтів, оскільки вони зможуть знайти товари, що максимально відповідають їхнім потребам.

3. Підвищення якості обслуговування.

Якість обслуговування є одним з ключових факторів, що впливають на репутацію бренду і рівень лояльності клієнтів. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» важливо не тільки підтримувати високий рівень обслуговування, але й постійно його вдосконалювати. Впровадження регулярних тренінгів для персоналу, що фокусуються на емпатії, ефективному спілкуванні та вирішенні конфліктних ситуацій, допоможе підвищити рівень задоволеності клієнтів. Такі тренінги можуть також підвищити ефективність обслуговування у складних ситуаціях, зокрема при поверненнях товарів або вирішенні технічних проблем.

Крім того, важливо впровадити системи контролю якості обслуговування, які допоможуть своєчасно виявляти слабкі місця в роботі з клієнтами. Це може бути як збір зворотного зв'язку через опитування, так і аналіз даних щодо рівня задоволеності клієнтів після покупок. Підвищення якості обслуговування сприятиме зростанню лояльності, що є важливою перевагою на висококонкурентному ринку електронної комерції.

4. Використання інфлюенсерів.

Інфлюенсери відіграють важливу роль у сучасних маркетингових стратегіях, оскільки вони мають потужний вплив на прийняття рішень про покупку серед широкої аудиторії. Використання інфлюенсерів для просування продукції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» дозволить залучити нових клієнтів через рекомендації людей, до яких споживачі відчують довіру. Інфлюенсери можуть створювати огляди продуктів, ділитися своїм досвідом і розповідати про новинки, що зробить рекламну кампанію більш автентичною і переконливою.

Залучення інфлюенсерів може також допомогти розширити аудиторію бренду. Наприклад, співпраця з блогерами, що спеціалізуються на технологіях, моді чи спортивних товарах, дозволить ефективно просувати відповідні категорії

товарів серед зацікавлених споживачів. Ця стратегія забезпечить не лише підвищення обізнаності про бренд, але й сприятиме збільшенню продажів завдяки рекомендаціям лідерів думок.

5. Автоматизація процесів.

Впровадження CRM-системи для автоматизації маркетингових процесів є важливим кроком для оптимізації роботи ТОВ «РОЗЕТКА.УА». CRM-системи дозволяють не лише зберігати і впорядковувати дані про клієнтів, але й використовувати ці дані для персоналізації маркетингових кампаній. Завдяки автоматизації можна підвищити ефективність роботи відділу маркетингу, оскільки система забезпечить швидкий доступ до необхідної інформації, що дозволить краще планувати та реалізовувати рекламні кампанії.

Крім того, CRM-система сприяє побудові більш тісних відносин з клієнтами, оскільки дозволяє краще розуміти їхні потреби і пропонувати персоналізовані рішення. Це допоможе не лише збільшити обсяги продажів, але й підвищити лояльність клієнтів, оскільки вони будуть отримувати більш цільові пропозиції.

6. Розвиток клієнтоорієнтованих сервісів.

Запровадження онлайн-консультацій є одним із шляхів покращення клієнтського сервісу. Завдяки цьому сервісу покупці ТОВ «РОЗЕТКА.УА» зможуть отримувати експертні поради та консультації в режимі реального часу. Це особливо важливо при покупці технічно складних або дорогих товарів, коли клієнти потребують додаткової інформації перед прийняттям рішення про покупку.

Крім того, онлайн-консультації можуть сприяти підвищенню рівня задоволеності клієнтів, оскільки вони матимуть можливість отримати кваліфіковану допомогу без необхідності виходу з дому. Такий сервіс також підвищить рівень лояльності до бренду, оскільки клієнти відчуватимуть, що компанія дбає про їхні потреби і готова допомогти у будь-який момент.

7. Впровадження Кодексу поведінки постачальників.

Запровадження Кодексу поведінки постачальників є стратегічним кроком у забезпеченні сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу. Цей захід спрямований на підвищення прозорості у взаємовідносинах з постачальниками, дотримання етичних стандартів та зменшення репутаційних ризиків. Кодекс визначає ключові принципи, такі як дотримання трудового законодавства, повага до прав людини, боротьба з корупцією та охорона навколишнього середовища. Він також слугує орієнтиром для постачальників, що забезпечує єдині стандарти відповідальної поведінки на всіх етапах співпраці.

Очікується, що впровадження цього заходу сприятиме формуванню більш згуртованого ланцюга постачання, орієнтованого на довгостроковий розвиток і високу якість послуг. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» прагне створити ефективну екосистему співпраці, яка базується на довірі, взаємоповазі та дотриманні високих етичних стандартів.

Запропоновані заходи спрямовані на покращення ключових аспектів маркетингового менеджменту, таких як сегментація ринку, якість обслуговування, розвиток клієнтських сервісів та автоматизація процесів. Їх впровадження допоможе ТОВ «РОЗЕТКА.УА» зберегти лідерські позиції на ринку, підвищити ефективність маркетингових кампаній і покращити досвід клієнтів.

3.2. Розробка та впровадження нового продукту, як інструмент маркетингового менеджменту

У контексті сучасних змін запуск нового продукту може включати не тільки фізичний товар, але й покращені сервіси чи цифрові рішення, які зростають очікуванням клієнтів.

Для підвищення ефективності маркетингового менеджменту ТОВ «РОЗЕТКА.УА» важливо враховувати результати аналізу маркетингових інструментів. Було виявлено, що основними слабкими сторонами є недостатня кваліфікація персоналу та низька якість обслуговування клієнтів. Ці аспекти

суттєво впливають на взаємодію з клієнтами, формування їхньої лояльності та загального рівня задоволеності.

З метою підвищення якості маркетингових заходів та рівня клієнтської задоволеності було прийнято рішення про запуск ініціативи "Покращення сервісу". Її центральним елементом є програма «Сервісна Спільнота: Партнерство у Відносинах», яка включає:

- проведення спеціалізованих тренінгів для підвищення кваліфікації працівників;
- створення позитивного клієнтського досвіду через покращену взаємодію з клієнтами.

План організації тренінгів.

Для реалізації програми необхідно:

1. Організувати тренінги в містах Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро та Вінниця.
2. Забезпечити навчальні матеріали та запросити кваліфікованих тренерів.
3. Залучити по два тренери для кожного міста, які проводять дводенні тренінги по 8 годин на день.

Оплата праці тренера становить 500 грн/год (з урахуванням податків). За два дні роботи тренера витрати дотримуватися:

$$500 \text{ грн/год} * 8 \text{ год/день} * 2 \text{ дні} = 8000 \text{ грн.}$$

Таким чином, витрати на оплату двох тренерів у кожному відповідно до складу:

$$8000 \text{ грн} * 2 = 16000 \text{ грн.}$$

Реалізація ініціативи дозволить підвищити рівень обслуговування, підвищити кваліфікацію персоналу та створити більш привабливий клієнтський досвід. Це сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів, формуванню їхньої лояльності та зміцненню ринкових позицій ТОВ "Розетка.UA".

Таблиця 3.2

Витрати на проведення тренінгів*

№п/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн	Загальні витрати, грн
1.	Оренда приміщення для тренінгів	6	5000	30000
2.	Витрати на оплату праці тренерів	2	48000	96000
3.	Навчальні матеріали та витратні матеріали	-	-	10000
4.	Логістичні витрати	-	-	6000
	Всього			142000

Примітка. * Сформовано автором

Реалізація програми «Сервісна спільнота: Партнерство у відносинах» має на меті значно підвищити якість клієнтського обслуговування, що сприятиме підвищенню задоволеності та лояльності споживачів. Це, своєю чергою, зміцнить ринкові позиції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у сфері електронної комерції.

Очікується, що впровадження заходу «Покращення якості обслуговування» призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення їхньої лояльності, а також до зростання обсягів продажів і прибутковості підприємства. Крім того, заходи такі сприяють зміцненню позиції бренду на ринку. Для прогнозування приросту чистого доходу від реалізації цієї ініціативи було проведено опитування провідних фахівців відділу маркетингу та використано метод експертних оцінок (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів*

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	47233	42427	45457	44956	41994	45237	41298

Примітка. * Сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначуємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів порівняно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки представлені у табл.3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення*

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис грн	47233	42427	45457	44956	41994	45237	41298	-
2.	$O_{\text{сер}}$	44086							
3.	ΔO^2	3147	-1659	1371	870	-2092	1151	-2788	-
4.	$\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})^2$	9903609	2752281	1879641	756900	4376464	1324801	7772944	28766640

Примітка. * Сформовано автором

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{28766640}{7}} = 2027,2 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок коефіцієнта варіації, що визначає однорідність думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер}}} = \frac{2027,2}{44086} \cdot 100\% = 4,6\%$$

Отримано значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, це результати про однорідність сукупності експертних думок. Таким чином, використання експертних оцінок є обґрунтованим для подальших розрахунків.

Визначення найбільшого ймовірного обсягу продажів:

Методом медіан визначено, що найбільш ймовірний обсяг продажів (В) становить 44 956 тис. грн. Це значення продовжується як середнє для ряду, де:

- песимістичний показник (п) дорівнює 41 298 тис. грн;
- оптимістичний (О) - 47 233 тис. грн.

Розраховуємо прогнозні значення зростання обсягів реалізації продукції внаслідок проведення заходу.

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (47233 + 4 * 44956 + 41298) / 6 = 44725,83 \text{ тис. грн.}$$

Приріст доходу розраховується за формулою:

$$44725,83 / 25463875,00 * 100\% = 0,17\%,$$

де 25463875,00 тис.грн. - значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2023 рік.

Таким чином, чистий дохід до проектного року складу:

$$25463875,00 + 44725,83 = 25508600,83 \text{ тис.грн.}$$

Розрахунок повних витрат у проектному році.

До впровадження заходу повні витрати на виробництво і реалізацію становили 25 337 428,00 тис. грн, зокрема:

- змінні витрати - 19 393 267,4 тис. грн;
- постійні витрати - 5 944 160,61 тис. грн.

Приріст змінних витрат через реалізацію заходу:

$$19393267,4 * 0,0017 = 32968,55 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на реалізацію заходу відповідно 142 тис. грн, тому загальний приріст повних витрат буде:

$$\text{Приріст повних витрат} = 32968,55 + 142 = 33110,55 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 44725,83 - 33110,55 = 11615,28 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції буде становити:

$$11615,28 * (1 - 0,18) = 9524,53 \text{ тис.грн.}$$

Усі розрахунки будуть відображені в таблиці 3.4.

Очікувані результати від проведення заходу*

Показники	Значення показника, грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	44725,83
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	33110,55
Приріст прибутку від реалізації продукції	11615,28
Приріст чистого прибутку	9524,53

Примітка. * Сформовано автором

Отже, реалізація заходу сприятиме прогнозованому приросту чистого доходу від реалізації продукції на 44 725,83 тис. грн. При цьому очікується, що загальні витрати на виробництво та реалізацію зростуть на 33 110,55 тис. грн. Це забезпечить збільшення прибутку від реалізації продукції на 11 615,28 тис. грн, а чистий прибуток зросте на 9 524,53 тис. грн.

Запровадження заходу під назвою "Покращення якості обслуговування" дозволить зміцнити позицію бренду в свідомості споживачів. Нова ініціатива сприятиме підвищенню пізнаваності бренду серед цільової аудиторії, формуванню інтересу та позитивного ставлення споживачів. У результаті очікується зростання обсягів виробництва продукції підприємства.

Таким чином, враховуючи розрахунки щодо приросту чистого доходу, а також витрати на виробництво та реалізацію, можна оцінити вплив впровадження заходу на ключові показники діяльності підприємства (табл. 3.5).

Реалізація заходу "Покращення якості обслуговування" позитивно вплинула на ключові показники діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» таким чином, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 0,18%, що свідчить про підвищення попиту на товари.

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»***

Показник	Од.вим.	2023	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	грн	25463875	25508600,83	44725,83	0,18
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукцію	грн	25337428	25370538,55	33110,55	0,13
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	грн	126447	138062,28	11615,28	9,19
Чистий прибуток	грн	12016	21540,53	9524,53	79,27

Примітка. * Сформовано автором

Повні витрати на реалізацію виробництва зросли на 0,13%, що свідчить про додаткові витрати, пов'язані з впровадженням ініціатив, які, втім, були ефективно контрольовані. Прибуток від реалізації продукції збільшився на 9,19%, що демонструє суттєве покращення фінансових результатів. Найбільш вражаючим є зростання чистого прибутку на 79,27%, що підтверджує результативність заходу та його позитивний вплив на рентабельність компанії.

Таким чином, захід «Покращення якості обслуговування» сприяє підвищенню пізнаваності бренду, зміцненню фінансових показників та посиленню конкурентних позицій компанії на ринку.

3.3. Удосконалення організації маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

В сучасних умовах стрімкого зростання ринку електронної комерції та підвищення конкуренції ефективна організація маркетингової діяльності є ключовим фактором успіху для компаній. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є одним із найбільших онлайн-ритейлерів в Україні, який пропонує широкий асортимент товарів у різних категоріях. Для забезпечення подальшого зростання та

зміцнення своїх позицій на ринку компанія повинна постійно вдосконалювати організацію своєї маркетингової діяльності.

Організаційна структура служби маркетингу ТОВ «РОЗЕТКА.УА», зображена на рис. 2.1, включає кілька ключових відділів і підрозділів, кожен з яких виконує свої спеціальні завдання. Ця структура забезпечує ефективну роботу компанії в умовах динамічних змін та прогресу розвитку стратегічних цілей підприємства.

Основні компоненти організаційної структури:

1. Відділ збуту, який відповідає за реалізацію продукції та забезпечення досягнення планових показників обсягу збуту. Співпрацює з іншими відділами для покращення продажів та ефективного реагування на попит.

2. Технічний відділ, він складається з програмістів, ІТ-спеціалістів та веб-дизайнерів, які займаються технічною підтримкою, розробкою та оптимізацією сайту, що є критичним місцем для роботи інтернет-магазину.

3. Відділ планування товарного асортименту, займається аналізом запиту, формуванням асортименту та визначенням стратегічних товарів для пропозиції. Важливо забезпечити відповідність асортименту потребам ринку та планувати введення нових товарів.

4. Відділ маркетингових досліджень, відповідальний за дослідження ринку, конкурентів та споживчих тенденцій. Цей відділ надає дані, які допомагають прийняти обґрунтовані рішення щодо розробки маркетингових стратегій.

5. Відділ реклами та зв'язків з громадськістю, відповідає за створення рекламних людей, формування позитивного іміджу компанії та взаємодію з медіа. Також залучається зв'язками з громадськістю для підтримки бренду та репутації.

6. Відділ пропозиції, він включає кілька підрозділів, таких як інтернет-маркетолог, SMM-оптимізатор, SEO-оптимізатор і контент-менеджер. Їх завданням є забезпечення ефективної присутності компанії в Інтернеті,

створення та просування контенту, оптимізація сайту для покращення видимості та управління соціальними мережами.

Рисунок 3.1 демонструє основні переваги та недоліки поточної організаційної структури маркетингового відділу ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Ця структура, побудована за функціональним принципом, орієнтована на розподіл маркетингових завдань між спеціалізованими підрозділами, які відносяться до різних напрямків діяльності компанії.

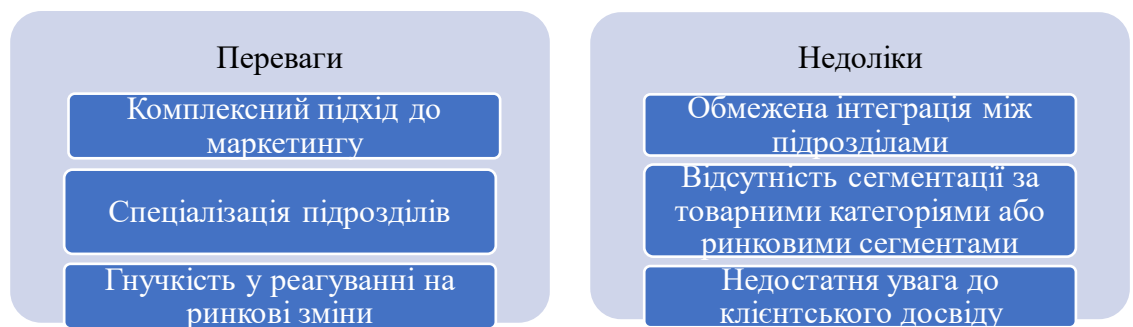


Рис. 3.1. Переваги та недоліки поточної організаційної структури маркетингового відділу ТОВ «РОЗЕТКА.УА»*

Примітка. * Сформовано автором

Аналіз переваг і недоліків поточної організаційної структури маркетингового відділу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» дозволяє зробити кілька важливих висновків.

З позитивної сторони, функціональна структура забезпечує комплексний підхід до маркетингу, де кожен підрозділ відповідає за свою конкретну область діяльності. Така структура дає можливість концентрувати ресурси на ключових маркетингових функціях, забезпечуючи високу спеціалізацію підрозділів і професійний підхід до виконання завдань. Крім того, функціональний розподіл дозволяє підтримувати гнучкість у реагуванні на ринкові зміни, останній кожен підрозділ може оперативно адаптувати свої стратегії під нові умови.

З іншого боку, ця структура має певні недоліки, які можуть забезпечити ефективність маркетингової діяльності компанії. Однією з основних проблем є обмежена інтеграція між підрозділами. Через спеціальний розподіл функцій кожен підрозділ зосереджується на власних завданнях, що може ускладнити

координацію та зв'язок між ними. Це, у свою чергу, може призвести до зниження ефективності узгоджених маркетингових повідомлень.

Іншим значним недоліком є демонстрація сегментації за товарними категоріями або ринковими сегментами. Оскільки структура орієнтована на виконання функцій, вона не враховує специфічні потреби різних категорій товарів або груп споживачів. Це об'єднує можливість розробки цільових стратегій для окремих сегментів ринку, що може призвести до зниження ефективності маркетингових заходів.

Нарешті, недолік увага до клієнтського досвіду є ще одним обмеженням функціональної структури. У поточній моделі відсутній спеціалізований відділ, який займався аналізом та вдосконаленням клієнтського досвіду. Це може негативно впливати на рівень задоволеності та лояльності клієнтів, що є критично успішним для онлайн-рітейлера.

Отже, на основі аналізу переваг і недоліків поточної організаційної структури маркетингового відділу, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності маркетингового управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно відзначити можливість вдосконалення структури. Це може включати перехід до сегментної моделі, створення відділу управління клієнтською досвідом, посилення маркетингової аналітики та покращення інтеграції між підрозділами, що дозволяє оптимізувати маркетингові процеси та краще задовольняти потреби клієнтів.

Розглянемо таблицю 3.6 в якій детально аналізуються основні пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури маркетингового відділу ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Перехід до сегментної моделі та створення нових відділів сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності, гнучкості та адаптивності компанії в умовах динамічного ринку.

Запропоновані зміни до організаційної структури маркетингового відділу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» спрямовані на підвищення спеціалізації, покращення клієнтського досвіду та посилення аналітичних можливостей компанії.

Детальний аналіз пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури маркетингового відділу ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Пропозиція	Опис	Завдання та функції	Очікувані переваги
1. Перехід до сегментної (ринкової) моделі	Запровадження окремих підрозділів, орієнтованих на конкретні товарні категорії або ринкові сегменти, для кращого задоволення потреб клієнтів.	- Спеціалізація підрозділів на певних сегментах товарів - Розробка маркетингових стратегій для кожного сегмента	- Глибше розуміння ринку та потреб клієнтів - Швидка реакція на зміни ринкових умов - Адаптивність і гнучкість маркетингових стратегій в кожному сегменті
2. Створення Відділу управління клієнтським досвідом	Відділ, що фокусується на покращенні взаємодії клієнтів з компанією на всіх етапах, для підвищення лояльності та задоволеності клієнтів.	- Аналіз клієнтського шляху - Розробка програми лояльності - Збір та аналіз зворотного зв'язку	- Підвищення рівня задоволеності клієнтів - Зміцнення лояльності клієнтів - Поліпшення клієнтського досвіду на основі відгуків
3. Створення Відділу маркетингової аналітики	Підрозділ для збору, обробки та аналізу маркетингових даних, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення на основі аналітики.	- Моніторинг ринкових тенденцій - Оцінка ефективності маркетингових заходів - Прогнозування змін на ринку	- Підвищення ефективності маркетингових рішень - Використання аналітики для адаптації стратегій - Прогнозування попиту та динаміки продажів
4. Запровадження посади Диджитал-стратега	Посада для розробки та координації цифрової стратегії компанії, що забезпечує придатність усіх цифрових каналів маркетингу.	- Розробка єдиної цифрової стратегії - Інтеграція нових технологій - Координація дій у всіх цифрових каналах	- Узгодженість дій у цифрових каналах - Підвищення ефективності цифрових стратегій - Інноваційний підхід до маркетингових процесів
5. Посилення Диджитал-маркетингу	Розширення функцій диджитал-маркетингу для підвищення ефективності онлайн-просування та залучення аудиторії через сучасні канали комунікації.	- SEO-оптимізація для підвищення видимості сайту - SMM-просування в соціальних мережах - Контент-маркетинг - Інтернет-реклама	- Підвищення видимості бренду в Інтернеті - Залучення нової аудиторії - Покращення позиціонування компанії в онлайн-середовищі
6. Розширення функцій Відділу реклами та зв'язків з громадськістю	Підключення спеціалістів з корпоративної соціальної відповідальності (CSR) для покращення іміджу компанії через соціальні ініціативи.	- Розробка та впровадження CSR-проектів - Забезпечення прозорості та зв'язків з громадськістю	- Підвищення репутації та іміджу компанії - Розширення соціальної відповідальності бізнесу

Примітка. * Сформовано автором

Крім того, створення відділів управління досвідом клієнта, маркетингової аналітики та посади диджитал-стратегії допоможе підвищити рівень персоналізації та ефективності рішень.

Рисунок 3.2 ілюструє запропоновану оновлену організаційну структуру маркетингового відділу ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Ця структура розроблена для підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії, враховуючи динамічні зміни потреб та різних категорій товарів.

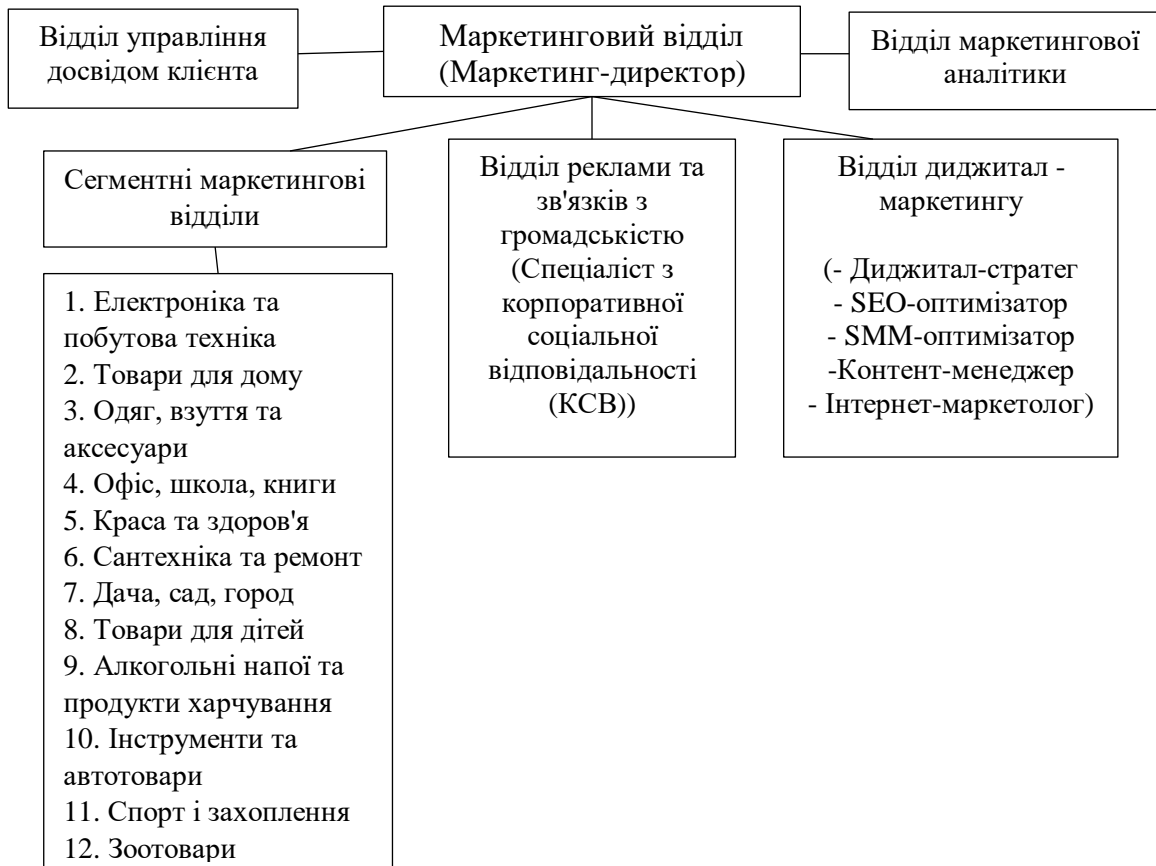


Рис. 3.2. Запропонована організаційна структура маркетингового відділу ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Примітка. * Сформовано автором

Запропонована організаційна структура маркетингового відділу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» дозволяє компанії більш гнучко та ефективно реагувати на зміни ринку, покращувати взаємодію з клієнтами та забезпечити високий рівень задоволеності споживачів. У цій структурі було враховано необхідність розділу маркетингових функцій на основі товарних категорій і сегментації, що сприяє

більшому фокусу на конкретних потребах ринкових сегментів та відповідному маркетинговому підходу.

Основні аспекти удосконалення структури включають:

1. Сегментні маркетингові відділи, де розподіл маркетингових функцій на основі товарних категорій (електроніка, побутова техніка, одяг, автотовари тощо) дозволяє компаніям орієнтуватися на специфічні потреби кожного ринкового сегменту. Це забезпечує можливість розробки більш точних маркетингових стратегій та адаптації маркетингових успіхів під конкретні товарні групи, що позитивно впливає на задоволеність і лояльність клієнтів.

2. Відділ управління досвідом клієнта, ми визначили, що створення цього відділу дозволяє приділити більшу увагу досвіду клієнта на всіх етапах взаємодії. Відділ забезпечує збір зворотного зв'язку від споживачів, аналізує клієнтські потреби виявлення проблемних точок, що дозволяє розробити лояльність програми та підвищити загальну задоволеність клієнтів. Це критично важливо для збереження конкурентних позицій на онлайн-ринку.

3. Відділ маркетингової аналітики, завдяки ньому компанія може зосередитися на аналізі ринкових тенденцій, оцінці ефективності маркетингових і прогнозуванні змін на ринку. Використання даних для прийняття рішень дозволяє краще оцінити вплив кожної маркетингової ініціативи та прийняти стратегічно обґрунтовані рішення. Це забезпечує ефективне використання ресурсів і забезпечує результативність маркетингових заходів.

4. Відділ диджитал-маркетингу, а також підключення до структури таких спеціалістів, як діджитал-стратег, SEO-оптимізатор, SMM-оптимізатор, контент-менеджер та інтернет-маркетолог, забезпечує централізоване управління всіма цифровими каналами компанії. Диджитал-стратег координує діяльність відділу, що дозволяє узгоджувати кампанії, спрямовані на підвищення присутності бренду в Інтернеті, а також підвищує ефективність цифрових можливостей для комплексного підходу. Такий розподіл функцій залучає нову аудиторію та посилює позиції бренду в онлайн-середовищі.

5. Відділ реклами та зв'язків з громадськістю з КСВ-спеціалістом дозволяє компанії реалізовувати проекти, спрямовані на підвищення соціальної відповідальності та формування позитивного іміджу компанії. такі проекти створюють довіру до бренду, зміцнюють взаємозв'язки з громадськістю та демонструють відповідальність компаній перед суспільством, що є місцем для сучасних споживачів.

Загальні переваги оновленої структури:

- покращення ефективності завдяки чіткій сегментації та спеціалізації відділів, компанія може досягти більшого рівня ефективності у виконанні маркетингових завдань.

- підвищення клієнтоорієнтованості, відділ управління досвідом клієнта зможе забезпечити позитивний клієнтський досвід та реагувати на потреби споживачів, що є критичним для утримання клієнтів та підвищення їхньої лояльності.

- оптимізація управління цифровими каналами, відділ діджитал-маркетингу з діджитал-стратегом забезпечує придатність цифрових ініціатив, покращує інтеграцію всіх онлайн-активностей, що сприяє посиленню присутності компанії в інтернеті.

- підвищення корпоративної відповідальності, адже наявність ксв-спеціаліста дозволяє компанії підтримувати соціальні ініціативи, що позитивно впливають на її репутацію та роблять її привабливою для свідомих споживачів.

- прийняття рішень на основі даних, відділ маркетингової аналітики дозволяє використовувати дані для обґрунтування рішень, забезпечуючи зростання точності та прогнозованості маркетингових заходів.

Таким чином, нова структура маркетингового відділу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» створює умови для більш ефективної роботи, функціональності та адаптивності компанії до ринкових умов, забезпечує індивідуальний підхід до різних товарних категорій і забезпечує рівень задоволеності клієнтів.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі дослідження було проаналізовано основні напрями вдосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та запропоновано низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності організації маркетингової діяльності.

При розробці пропозицій щодо покращення маркетингового менеджменту, були запропоновані заходи, такі як розширення сегментації ринку, підвищення оптимізації асортименту, якості обслуговування, впровадження інноваційних рекламних каналів та автоматизація маркетингових процесів, спрямовані на покращення клієнтського досвіду та підвищення лояльності споживачів. Реалізація цих заходів дозволить збільшити доходи компанії, оптимізувати витрати та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Ініціатива «Покращення сервісу», яка передбачає тренінги для персоналу, показала свою ефективність через підвищення якості обслуговування та підвищення лояльності клієнтів. Прогнозування збільшення чистого доходу та прибутку компанії підтверджує доцільність впровадження заходу, що сприятиме покращенню фінансових показників підприємства.

Запропонована нова організаційна структура маркетингового відділу сегмент включає відділи, відділ управління клієнтською досвідом, відділ маркетингової аналітики, відділ діджитал-маркетингу та спеціаліста з корпоративної соціальної відповідальності.

Загалом, запропоновані зміни спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОЗЕТКА.УА», оптимізацію маркетингових процесів та підвищення якості взаємодії зі споживачами. Впровадження опису заходів компанії дозволяє не лише зберегти лідерські позиції на ринку електронної комерції України, але й забезпечити стійке зростання в умовах посилення конкуренції та змін споживчих уподобань.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі було теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингового менеджменту на підприємстві ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Основні результати дослідження можна підсумувати наступним чином:

1. Аналіз літературних джерел та теоретичних аспектів дозволив уточнити поняття маркетингового менеджменту та його важливість для сучасного підприємства. Встановлено, що маркетинговий менеджмент є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринку.

2. За результатами опрацювання наукових публікацій встановлено, що побудова системи управління маркетингом є основою для формування стратегії розвитку підприємства. У роботі обґрунтовано, що ефективна система маркетингового управління включає розробку стратегії, управління ресурсами, та забезпечення виконання маркетингових функцій на всіх рівнях організації.

3. Досліджено ключові принципи та завдання маркетингового менеджменту на підприємстві, зокрема розробку та впровадження заходів для аналізу ринку, формування конкурентоспроможних пропозицій і підтримку довгострокових відносин із клієнтами. Принципи, на яких базується маркетингова діяльність, є фундаментом, що забезпечує ефективність виконання цих завдань. Визначені функції маркетингового менеджменту спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства, сприяють підвищенню його прибутковості та конкурентоспроможності, створюючи цілісну систему управління маркетингом.

4. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» - є одним з найбільших торгових підприємств в Україні, яке працює переважно в онлайн-форматі та має значну присутність на ринку як великий маркетплейс. Компанія має широку мережу точок видачі товарів по всій країні та займає найбільшу частку ринку в онлайн-торгівлі. Розглянувши звітні дані за 2022 та 2023 роки стало видно, значний зростання

обсягів виручки від реалізації продукції, собівартості, а також адміністративних та витрат на збут. Це може свідчити про активний розвиток бізнесу та збільшення обсягів діяльності компанії. Однак при цьому відбулося збільшення загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції, що може бути пов'язане з розширенням бізнесу та збільшенням обсягів виробництва.

5. Було визначено, стан маркетингової діяльності, а саме що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» пропонує клієнтам надзвичайно широкий та глибокий асортимент товарів, що охоплює майже всі можливі категорії продуктів. Це дозволяє компанії задовольняти потреби великої кількості споживачів, надаючи їм можливість вибору з багатьох різновидів продукції в межах кожної категорії. Інтенсивне оновлення асортименту забезпечує актуальність пропозицій та підтримку конкурентоспроможності на ринку. Визначено, що основним типом ринку, на якому працює підприємство, є споживчий ринок, оскільки вони спрямовані на кінцевого споживача. Проте, вони також працюють з проміжними продавцями, такими як виробники, які продають свої товари через платформу "РОЗЕТКА.УА".

6. Щоб детально оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю у підприємстві було розроблено матрицю Мак-Кінсі яка відображає оцінку привабливості ринку та конкурентоспроможності для різних категорій товарів. А також було проведено аналіз багатокутника конкурентоспроможності, який загально показав, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є дуже конкурентоспроможним підприємством з потужними позиціями на ринку, але має простір для покращення в окремих аспектах своєї діяльності.

7. Розроблено пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА», заходи спрямовані на покращення ключових аспектів маркетингового менеджменту, таких як сегментація ринку, якість обслуговування, розвиток клієнтських сервісів та автоматизація процесів. Їх впровадження допоможе ТОВ «РОЗЕТКА.УА» зберегти лідерські позиції на ринку, підвищити ефективність маркетингових кампаній і покращити досвід клієнтів.

8. З метою покращення якості маркетингових заходів та підвищення клієнтської задоволеності, прийнято рішення про запуск ініціативи під назвою "Покращення сервісу". Ця ініціатива передбачає впровадження програми "Сервісна Спільнота: Партнерство у Відносинах", яка націлена на підвищення рівня компетентності працівників через проведення спеціалізованих тренінгів. Завдяки цьому співробітники зможуть краще взаємодіяти з клієнтами, що сприятиме створенню позитивного клієнтського досвіду та покращить результати маркетингової діяльності компанії.

9. На основі аналізу існуючої організаційної структури маркетингового відділу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» було запропоновано нову модель, орієнтовану на сегментацію, удосконалення підвищення клієнтоорієнтованості та ефективності роботи всіх підрозділів. Основними напрямками вдосконалення стали створення сегментних маркетингових відділів, відділу управління досвідом клієнтів, відділу маркетингової аналітики та посилення функцій діджитал-маркетингу. Реалізація запропонованої організаційної моделі сприятиме більшій гнучкості компанії у реагуванні на зміни ринку, рівні задоволеності клієнтів та зміцненні конкурентних позицій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на підвищення ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова, Т.В., Чернишова. Л.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навчальний посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг. Київ: Знання-Прес. 2004. 644 с.
3. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
4. Божкова В. В. Методичні підходи до деталізації маркетингових стратегій промислових підприємств 2011. № 1. С. 93-97.
5. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник. К.: Таксон, 2014. 704 с.
6. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : Знання, 2010. 332 с.
7. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент *Донецький нац. ун-т*, 2006. –407 с.
8. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : КНЕУ, 2000. – 100 с
9. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
10. Балановська Т.І., Восколупов В.В. Використання маркетингового менеджменту у діяльності сільськогосподарських підприємств. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: *матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 19 травня 2022 р. Полтава, 2022. С.930- 933.*
11. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.посіб. *Основа, Харків, Україна.* 2018. 315 с.
12. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства :навч. посіб. Київ. ЦУЛ, 2016. 384 с.
13. Дорош О. І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2017. № 684. С. 150-155.

14. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККиМ, 2016. 160 с.

15. Іванова Р.Х. Маркетинговий менеджмент : Харьк. нац. екон. ун-т. – Х. : ИНЖЭК, 2007. 120 с.

16. Жук О. І. Сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Економіка. Проблеми економічного становлення. 2011. № 2. С. 51-55.

17. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213: Том І. С. 75- 81.

18. Каплун І.В., Погуда Н.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 12. С. 74-78.

19. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки* 2017. № 1. С. 111–118.

20. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Вид-во ХНАДУ, Харків, 2019. 160 с.

21. Клівець П. Г. Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів. Маркетинг в Україні. 2010. № 5. С. 48–51.

22. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів, 2015. 175 с.

23. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. «Молодий вчений». 2018. № 5.1 (57.1). С. 37-41.

24. Куденко Н. В. Маркетингове стратегічне планування: автореф. дис. док. екон. наук: спец.Київський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України. Київ, 2003. 38 с.

25. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності

підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155–163.

26. Литвинюк О. П., Драган О. І., Ралко О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємств: конспект лекцій. К.: *НУХТ*, 2013. 152с

27. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

28. Марченко О. І. Асортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 8. С. 35-40.

29. Марченко О. М. Потреба стратегічного аналізу зовнішнього середовища. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.2. С. 209-215.

30. Мельник А. Г. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник. Суми: *Унів. книга*, 2007. 240 с

31. Мороз Л. А. Маркетинг. Львів: *Національний університет «Львівська політехніка»*, 2002. 244 с.

32. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 364 с.

33. Офійний сайт ТОВ «РОЗЕТКА.УА»: веб-сайт. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/>

34. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн. Х.: ВД«ІНЖЕК», 2017. 264с.

35. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: *Видавництво ДУЕП*, 2016. 276 с.

36. Пантелеев В.Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення). *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. Вип. 2 (45). С. 10–16.

37. Парсяк, В. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств. *Економіст*. 2019. №8. С. 56-

59.

38. Пермінова С.О., Савицька О.М., Омельченко Я.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Ефективна економіка. 2018. №1. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6049>

39. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. *Збірник наукових праць*. 2011. Вип. 32. С. 45–51.

40. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Вид. 2-ге. К.: *КНЕУ*, 2004. – 528 с.

41. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Х.: *ВД «ІНЖЕК»*, 2018. 328с.

42. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. 2012. № 10–12. С. 108–112.

43. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.

44. Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 227. URL:

http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/20_9/227_Rybnycki_NV_20_9.pdf.

45. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Основа, Харків, Україна. 2018. 204 с.

46. Саламацька О. Ю. Дослідження сучасної концепції маркетингу. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 2 (11). С. 210-216.

47. Статистика електронної комерції у 2022 р. Тенденції, факти, прогнози. веб-сайт. URL: <https://nxdigitalagency.com/blog-ua/statistika-elektronnoi-komercii-u-2022> (дата звернення: 10.05.2024)

48. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств:

теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль. *Економічна думка*, 2008. С. 9–19.

49. Ткач О.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. *Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1. С. 292–296.

50. Удалов Т. Г. Конкурентне право України : навч. посіб. Київ : *Школа*, 2014. 496 с.

51. Уманців Ю. М., Міняйло О. І., Косик В. І. Механізм економічної політики : навч. посіб. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. 436 с.

52. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Клименко, О.С. та ін. ; КНЕУ, 2016. 527 с.

53. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, та ін. Харків *ВД «ІНЖЕК»*, 2017. 320 с.

54. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексію О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.

55. Федоренко Н. Ф. Сучасні підходи до управління маркетингом / Н. Ф. Федоренко. 2015. 312 с.

56. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 4. С. 27–32.

57. Храмова Л. О. Сучасний стан маркетингового управління на підприємствах України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. Вип. 685. С. 56-62.

58. Хрущ, Н. А. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №5, Т. 3. С. 153-156. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_5_3/37hru.pd

59. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

60. Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їхмісце

в стратегії маркетингу. Стратегія економічного розвитку України: Наук.зб. Вип. 4 КНЕУ, 2019. С. 208–216.

61. Шканова О. Маркетингова товарна політика. Київ: МАУП, 2003. 160 с.

62. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до інноваційно-інформаційної економіки. *Вісник КНЕТУ*. 2012. №2. С. 17-26.

63. Янковий. О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. *Одеса: Атлант*, 2013. 470 с.

64. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.

ДОДАТКИ