

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра маркетингу

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ
ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ТЗОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ»)

спеціальність 075 Маркетинг

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Маркетинг

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи МКМ-21
Горбач Олександр Андрійович

(підпис)

Керівник:
д.е.н., професор
Кузьмак Олег Іванович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
Гарант освітньої програми:
к.е.н., професор
Войтович Сергій Ярославович

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *бізнесу та права*

Кафедра *маркетингу*

Ступінь вищої освіти: *магістр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність: *075 Маркетинг*

Освітня програма: *Маркетинг*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ к.е.н., доцент Ірина ЛЮРВІ

31 січня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Горбачу Олександрю Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *Управління маркетинговою ефективністю підприємства (на матеріалах ТзОВ «Гербор-Холдінг»)*

Керівник роботи: *д.е.н., професор Кузьмак Олег Іванович*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» січня 2025 року № 52/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи _____

1. *Нормативні та законодавчі акти*

2. *Статистична звітність та аналітичні матеріали підприємства*

3. *Спеціальна наукова та періодична література по проблемі дослідження*

4. *Власні спостереження автора*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління маркетинговою ефективністю підприємства.

Розділ 2. Аналіз маркетингової ефективності діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг».

Розділ 3. Напрями підвищення маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» в умовах воєнного стану та цифровізації.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. *За результатами теоретичних досліджень (2-3 листа).*

2. *За результатами аналітичних досліджень (5-6 листів)*

3. *За результатами запропонованих проектних рекомендацій (2-3 листа)*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Кузьмак О. І.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Кузьмак О. І.</i>		
<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>Кузьмак О. І.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Мар'юк В. В.</i>		

7. Дата видачі завдання 31 січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 14.06. 2025</i>	
2	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 02.09.2025</i>	
3	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
4	<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
5	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 04.11.2025</i>	
6	<i>Формування додатків</i>	<i>до 08.11.2025</i>	
7	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>	<i>до 22.11. 2025</i>	
9	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 12.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Горбач О. А.
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Кузьмак О. І.
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Горбач О. А. Управління маркетинговою ефективністю підприємства (на матеріалах ТзОВ «Гербор-Холдінг»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за освітньою програмою Маркетинг спеціальності 075 Маркетинг. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та швидкої цифровізації бізнесу питання управління маркетинговою ефективністю підприємства стає одним із ключових напрямів забезпечення його сталого розвитку. Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних засад, проведення аналізу маркетингової ефективності діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» та розроблення стратегічних напрямів її підвищення в умовах цифрової трансформації та сучасного ринкового середовища.

У кваліфікаційній роботі магістра систематизовано теоретико-методичні засади управління маркетинговою ефективністю підприємства, сформовано та доведено гіпотези дослідження, проведений аналіз маркетингової ефективності діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» та обґрунтовано напрями підвищення маркетингової ефективності меблевого підприємства в умовах воєнного стану та цифровізації.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підхід до оцінювання маркетингової ефективності шляхом комплексного поєднання інформаційно-аналітичної, ресурсної, управлінської та інструментальної складових.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» для вдосконалення системи управління маркетингом, підвищення ефективності комунікацій, оптимізації структури маркетингових витрат і зміцнення позицій бренду на національному та європейському ринках меблевої продукції.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова ефективність, комплекс маркетингу, функції маркетингу, цифрова стратегія маркетингу.

SUMMARY

Horbach A. Management of marketing efficiency of the enterprise (on the materials of LTD «Herbor-Holding») Manuscript.

Master's qualification work on the educational program Marketing specialty 075 Marketing. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

In the conditions of martial law, economic instability and rapid digitalization of business, the issue of managing the marketing efficiency of the enterprise becomes one of the key areas for ensuring its sustainable development. The purpose of the master's qualification work is to substantiate the theoretical foundations, conduct an analysis of the marketing efficiency of the activities of LTD «Herbor-Holding» and develop strategic directions for its improvement in the conditions of digital transformation and the modern market environment.

The master's qualification work systematizes the theoretical and methodological principles of managing the marketing efficiency of the enterprise, formulates and proves the research hypotheses, analyzes the marketing efficiency of the activities of LTD «Herbor-Holding» and substantiates the directions for increasing the marketing efficiency of the furniture enterprise in the conditions of martial law and digitalization.

The scientific novelty of the work lies in improving the approach to assessing marketing efficiency through a comprehensive combination of information and analytical, resource, managerial and instrumental components.

The practical significance of the research results lies in the possibility of using the developed recommendations in the activities of LTD «Herbor-Holding» to improve the marketing management system, increase the efficiency of communications, optimize the structure of marketing costs and strengthen the brand's position in the national and European furniture markets.

Keywords: marketing, marketing efficiency, marketing mix, marketing functions, digital marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Зміст та складові системи управління маркетинговою ефективністю підприємства	10
1.2. Методичні підходи до оцінки маркетингової ефективності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ»	23
2.1. Загальна характеристика ТзОВ «Гербор-холдінг» та динаміка його економічного розвитку	23
2.2. Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Гербор-Холдінг»	30
2.3. Оцінювання маркетингової ефективності підприємства за інструментами комплексу маркетингу	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТзОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ	51
3.1. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища та визначення проблем управління маркетинговою ефективністю підприємства	51
3.2. Розроблення стратегічних напрямів удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю та підвищення її ефективності в умовах цифрової трансформації	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та швидкої цифровізації бізнесу питання управління маркетинговою ефективністю підприємства стає одним із ключових напрямів забезпечення його сталого розвитку. Саме ефективність маркетингу визначає рівень конкурентоспроможності, стабільність фінансових результатів і здатність компанії зберігати клієнтську базу. Для українських підприємств меблевої галузі, зокрема ТзОВ «Гербор-Холдінг», проблема підвищення маркетингової ефективності має стратегічне значення, оскільки сучасні ринкові умови потребують переосмислення підходів до планування, комунікацій і управління клієнтськими відносинами. Цифрова трансформація, зміна моделей споживчої поведінки та зростання ролі даних у процесі прийняття маркетингових рішень вимагають створення сучасної системи управління ефективністю, що інтегрує інструменти аналітики, автоматизації та клієнтоорієнтованого менеджменту.

Стан вивченості проблеми. Проблему оцінювання та управління маркетинговою ефективністю досліджували як зарубіжні, так і українські науковці. Ф. Котлер і К. Келлер визначають маркетингову ефективність як здатність підприємства досягати стратегічних цілей через задоволення потреб споживачів і підвищення ринкової цінності бренду. Українські науковці О. Шерстюк, Н. Жук, М. Роман, Л. Гармідер, І. Петренко та Л. Олійник розвивають економіко-результативний і управлінський підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності, акцентуючи на зв'язку між рівнем організації маркетингу та загальними показниками розвитку підприємства.

Водночас більшість наукових праць зосереджується на традиційних методах аналізу, тоді як сучасні умови цифровізації бізнесу потребують глибшого обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління маркетинговою ефективністю, що й визначає доцільність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – обґрунтування теоретичних засад, проведення аналізу маркетингової ефективності діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» та розроблення стратегічних напрямів її підвищення в умовах цифрової трансформації та сучасного ринкового середовища.

Завданнями кваліфікаційної роботи магістра є:

- узагальнення теоретико-методичних засад управління маркетинговою ефективністю підприємства;
- визначення змісту та складових системи управління маркетинговою ефективністю;
- аналіз діяльності та економічного розвитку ТзОВ «Гербор-Холдінг»;
- оцінювання рівня маркетингової ефективності підприємства за інструментами комплексу маркетингу;
- виявлення проблем і чинників, що впливають на рівень маркетингової ефективності;
- проведення аналізу зовнішнього маркетингового середовища підприємства;
- розроблення стратегічних напрямів і плану підвищення маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» на 2026–2030 роки.

Об'єктом дослідження є процес функціонування та розвитку системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Предметом дослідження є* сукупність теоретичних і практичних засад підвищення маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» в умовах цифровізації та зміни ринкового середовища.

Методика дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили цілісність та наукову обґрунтованість отриманих результатів. У першому розділі використано методи аналізу, синтезу, узагальнення й системного підходу для розкриття теоретико-методичних засад управління маркетинговою ефективністю підприємства та визначення її ключових складових. У другому розділі застосовано економіко-статистичні, графічні й порівняльно-аналітичні

методи, які дали змогу дослідити динаміку економічного розвитку ТзОВ «Гербор-Холдінг» і здійснити оцінку рівня його маркетингової ефективності за інструментами комплексу маркетингу. Для характеристики впливу зовнішнього середовища використано TEMPLÉS-аналіз, що охоплює оцінку технологічних, економічних, міжнародних, політичних, правових, екологічних і соціальних факторів. У третьому розділі застосовано методи прогнозування, моделювання, експертних оцінок та економічного обґрунтування, які забезпечили розроблення стратегічних напрямів підвищення маркетингової ефективності підприємства на 2026–2030 роки та оцінювання результативності запропонованих заходів. Такий методичний підхід дозволив поєднати теоретичний, аналітичний і прикладний рівні дослідження та сформувати цілісну систему управління маркетинговою ефективністю ТзОВ «Гербор-Холдінг».

Джерела інформаційної бази дослідження. Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці українських і зарубіжних учених з питань управління маркетинговою ефективністю, аналітичні матеріали профільних видань, статистичні дані Державної служби статистики України, галузеві звіти меблевої промисловості, а також внутрішня звітність, фінансові показники та маркетингові звіти ТзОВ «Гербор-Холдінг».

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних і методичних засад управління маркетинговою ефективністю підприємства в умовах цифрової трансформації. Удосконалено підхід до оцінювання маркетингової ефективності шляхом комплексного поєднання інформаційно-аналітичної, ресурсної, управлінської та інструментальної складових.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» для вдосконалення системи управління маркетингом, підвищення ефективності комунікацій, оптимізації структури маркетингових витрат і зміцнення позицій бренду на національному та європейському ринках меблевої продукції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та складові системи управління маркетинговою ефективністю підприємства

В умовах невизначеності української економіки, воєнних викликів і структурних трансформацій ринку питання управління маркетинговою ефективністю набуває ключового значення для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств. Як зазначають Т. Деділова [1] та І. Сафронська, Є. Івченко [2], ефективність маркетингової діяльності виступає не лише показником результативності маркетингових заходів, а й інтегральним критерієм стратегічного управління підприємством в умовах динамічного ринкового середовища.

Сучасний зміст системи управління маркетинговою ефективністю включає поєднання аналітичних, фінансових і комунікаційних компонентів, що дозволяє оцінювати не лише економічні результати, а й нематеріальні активи – рівень лояльності клієнтів, силу бренду, впізнаваність та емоційну прихильність до продукту [3]. Такий підхід зміщує акценти з традиційної оцінки «результат – витрати» на системне управління маркетинговим процесом, що охоплює планування, реалізацію, контроль і вдосконалення маркетингових інструментів.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю цифровізації аналітичних процесів, переходу до data-driven-маркетингу та використання CRM-систем, дашбордів KPI і BI-аналітики для моніторингу ефективності маркетингових стратегій у реальному часі. Як підкреслює Мельниченко С. В. [4], на сучасному етапі особливої уваги потребує адаптація методів оцінювання маркетингової ефективності до умов аграрного та виробничого секторів, де ринкові ризики поєднуються з необхідністю гнучкого реагування на зміни

попиту.

Варто зазначити, що в актуальних дослідженнях немає єдиного підходу до розуміння дефініції поняття «ефективність маркетингової діяльності». З огляду на це, у науковій практиці сформувалося кілька концептуальних підходів до визначення змісту маркетингової ефективності, які різняться за предметом оцінювання, складовими, критеріями результативності та інструментами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «маркетингова ефективність підприємства»

Підходи	Зміст	Переваги	Обмеження
Економіко-результативний (Шерстюк О., Жук Н. [3]; Роман М. [5]; Гармідер Л. [6].	Маркетингова ефективність визначається через співвідношення результатів (прибутку, обсягу продажів, частки ринку) і витрат на маркетинг.	Дає кількісну оцінку; придатний для фінансового аналізу; легко порівнювати у динаміці.	Не враховує нематеріальні ефекти (імідж, лояльність, задоволення клієнтів).
Функціонально-управлінський (Деділова Т. [1]; Гризовська Л. [7])	Ефективність розглядається як результат організації, координації та контролю маркетингової діяльності, що забезпечує досягнення цілей підприємства.	Дає змогу оцінювати якість управлінських процесів і функцій маркетингу.	Складно кількісно виміряти; суб'єктивність оцінки управлінських рішень.
Ринково-поведінковий (Мельниченко С. [4])	Ефективність маркетингу трактується як ступінь відповідності маркетингової стратегії потребам ринку та споживачів.	Орієнтований на клієнта; дозволяє оцінити нематеріальні результати (лояльність, довіра, впізнаваність бренду).	Вимагає складних досліджень споживацької поведінки; не завжди узгоджується з фінансовими результатами.
Інноваційно-процесний (системний) (Сафронська І., Івченко Є. [2])	Маркетингова ефективність розглядається як результат синергії маркетингових, інноваційних і інформаційних процесів, орієнтованих на розвиток підприємства.	Враховує динамічність середовища, цифровізацію, інтеграцію даних у прийняття рішень.	Потребує високого рівня цифрової зрілості підприємства; складність вимірювання інтегрованих ефектів.

Примітка. Узагальнено автором на основі [1-7]

Таким чином, аналіз підходів свідчить, що маркетингова ефективність є багатовимірною категорією, яка поєднує економічні, управлінські, поведінкові

та інноваційні складові. Кожен із розглянутих підходів відображає окремий аспект цього поняття: економіко-результативний – акцентує на кількісній оцінці результатів діяльності; функціонально-управлінський – на якості організації маркетингових процесів; ринково-поведінковий – на відповідності маркетингової стратегії потребам і очікуванням споживачів; інноваційно-процесний – на здатності системи адаптуватися до змін ринкового середовища.

З огляду на узагальнення наукових підходів і сучасні умови господарювання, доцільно уточнити сутність цього поняття, запропонувавши авторське визначення маркетингової ефективності підприємства.

Маркетингова ефективність підприємства – це інтегральна характеристика результативності маркетингової системи, що відображає ступінь досягнення стратегічних, економічних, поведінкових та інноваційних цілей у взаємодії з ринковим середовищем, забезпечує раціональне використання ресурсів і створення споживчої цінності, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

Аналіз наукових праць сучасних вітчизняних та зарубіжних авторів свідчить, що поняття маркетингової ефективності розглядається як комплексна характеристика, яка поєднує результативність маркетингових дій і раціональність використання ресурсів підприємства. На думку Шерстюк О. [8] та Жук Н. [9], ефективність маркетингу полягає у співвідношенні досягнутих результатів (прибуток, ринкова частка, задоволення клієнтів) і витрат на їх досягнення. Роман М. акцентує, що у цифрову епоху вимір ефективності має включати не лише фінансові показники, але й нематеріальні ефекти – зростання лояльності, іміджу, впізнаваності бренду [10].

Водночас сучасні дослідження [11-15] підкреслюють необхідність системного підходу до оцінки маркетингової ефективності, який дозволяє інтегрувати кількісні та якісні критерії у межах єдиної моделі управління. Такий підхід передбачає взаємозв'язок між інформаційним забезпеченням, управлінням ресурсами, організаційно-функціональною діяльністю маркетингового відділу та практичним застосуванням комплексу маркетингу

(4P–7P).

На основі узагальнення наукових підходів і практичних рекомендацій можна стверджувати, що маркетингова ефективність підприємства формується під впливом чотирьох взаємопов'язаних складових (рис. 1.1):

- інформаційно-аналітичної, що забезпечує збирання, обробку та аналіз даних для прийняття управлінських рішень;
- ресурсної, яка відображає раціональність використання фінансових, інформаційних, технологічних і часових ресурсів;
- управлінської, що характеризує ефективність реалізації управлінських функцій – планування, організації, мотивації й контролю;
- інструментальної, пов'язаної з результативністю застосування елементів комплексу маркетингу (товар, ціна, збут, просування, персонал, процеси, середовище обслуговування).

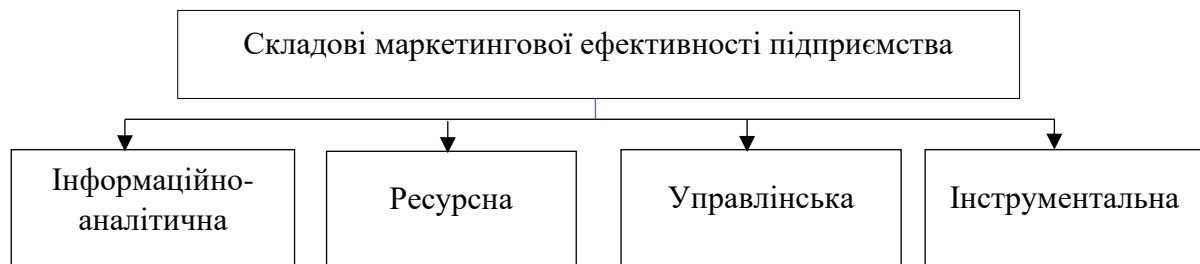


Рисунок 1.1. Складові маркетингової ефективності підприємства

Примітка. Узагальнено автором на основі [8-15]

Взаємодія зазначених компонентів забезпечує формування цілісної системи оцінювання ефективності маркетингової діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ринкової стійкості.

Інформаційно-аналітична складова маркетингової ефективності відображає здатність підприємства забезпечувати обґрунтованість маркетингових рішень на основі достовірних даних, їх системного аналізу та інтерпретації. У структурі загальної маркетингової ефективності ця складова є первинною та визначальною, оскільки формує інформаційну базу для планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Характеристика інформаційно-аналітичної складової маркетингової ефективності підприємства

Елемент	Зміст	Значення для підприємства
Сутність	Відображає рівень розвитку маркетингової інформаційної системи (МІС), аналітичних технологій та комунікаційних потоків у межах маркетингового менеджменту.	Забезпечує основу для прийняття обґрунтованих рішень та формування маркетингової стратегії.
Основні функції	Збирання, систематизація, зберігання та аналіз даних про ринок, споживачів, конкурентів і зовнішнє середовище.	Формує базу знань для гнучкої адаптації маркетингової діяльності до змін ринкових умов.
Ключові аспекти	Аналітика даних, CRM-системи, BI-платформи, прогнозування попиту, управління знаннями.	Підвищення точності прогнозів і швидкості реагування на зміни попиту.
Результат реалізації	Створення інтегрованого інформаційного простору маркетингу.	Зменшення ризику помилкових управлінських рішень і підвищення адаптивності підприємства.

Примітка. Складено на основі [11, 16]

Узагальнюючи дані таблиці 1.2, можна зазначити, що інформаційно-аналітична складова маркетингової ефективності формує інтелектуальне підґрунтя всієї системи управління маркетингом підприємства. Вона забезпечує збирання, оброблення та інтерпретацію ринкової інформації, перетворюючи її на практичні знання, необхідні для прийняття управлінських рішень. Наявність розвиненої маркетингової інформаційної системи, впровадження CRM- і BI-технологій, а також застосування методів прогнозування попиту сприяють підвищенню точності оцінювання ринкової ситуації та зменшенню ризику управлінських помилок. Отже, ефективна інформаційно-аналітична підсистема є ключовою умовою забезпечення стратегічної гнучкості, адаптивності та результативності маркетингової діяльності підприємства.

Ресурсна складова маркетингової ефективності характеризує здатність підприємства раціонально використовувати наявні фінансові, інформаційні, людські, технологічні та часові ресурси з метою досягнення поставлених маркетингових цілей. Її сутність полягає у забезпеченні оптимального співвідношення між витратами на маркетинг та отриманими результатами, що відображає економічну доцільність і стабільність маркетингової діяльності. Раціональне управління ресурсами дозволяє не лише скоротити витрати, а й

створити умови для впровадження інновацій, підвищення продуктивності персоналу та посилення конкурентоспроможності підприємства. Основні характеристики цієї складової наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика ресурсної складової маркетингової ефективності підприємства

Елемент	Зміст	Значення для підприємства
Сутність	Відображає раціональність використання усіх видів ресурсів, які забезпечують маркетингову діяльність — фінансових, інформаційних, людських, технологічних та часових.	Сприяє збалансованому розвитку маркетингової системи та зменшенню витрат.
Основні функції	Планування та розподіл ресурсів між видами маркетингових активностей, оптимізація витрат, пошук інноваційних технологічних рішень.	Дає можливість підвищити продуктивність маркетингових процесів.
Ключові аспекти	Управління маркетинговим бюджетом, кадровий потенціал, технічне забезпечення, партнерські ресурси.	Забезпечує стійкість маркетингових операцій і конкурентоспроможність.
Результат реалізації	Формування ефективної ресурсної архітектури маркетингу.	Досягнення синергії між витратами і результатами діяльності.

Примітка. Складено на основі [17-19]

Як показано в таблиці 1.3, ресурсна складова маркетингової ефективності відображає економічну й організаційну збалансованість маркетингової діяльності підприємства. Вона забезпечує оптимальне поєднання фінансових, людських, інформаційних, технологічних і часових ресурсів, необхідних для реалізації маркетингових цілей. Раціональне управління цими ресурсами створює умови для зниження витрат, підвищення продуктивності праці, ефективного функціонування маркетингових підрозділів і впровадження інноваційних підходів до управління.

Ефективність ресурсної підсистеми визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а передусім спроможністю підприємства забезпечити їх узгоджене використання — фінансове планування, кадрову політику, аналітичне забезпечення, технологічну модернізацію та розвиток партнерських зв'язків. Саме баланс між ресурсами та цілями маркетингу формує підґрунтя для

досягнення високого рівня результативності маркетингової діяльності.

Отже, ресурсна складова виступає стратегічним фактором ефективності маркетингової системи, оскільки визначає потенціал підприємства до стабільного розвитку, інноваційності та гнучкого реагування на ринкові зміни. Збалансоване використання ресурсів дає змогу досягти синергії між витратами й отриманими результатами, що є визначальним критерієм маркетингової ефективності в сучасних умовах.

Управлінська складова маркетингової ефективності відображає здатність підприємства забезпечувати результативне функціонування маркетингової системи через виконання основних управлінських функцій – планування, організацію, мотивацію та контроль. У межах цієї складової оцінюється не лише якість управлінських рішень, а й ефективність координації між підрозділами, рівень лідерства, корпоративна культура, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Управлінська ефективність маркетингу характеризує, наскільки раціонально використовуються ресурси, наскільки чітко делеговано функції та чи узгоджені стратегічні цілі з поточними операційними рішеннями. Основні характеристики управлінської складової наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. – Характеристика управлінської складової маркетингової ефективності підприємства

Управлінська функція	Зміст ефективності	Значення для маркетингової системи
Планування	Розроблення стратегічних і тактичних планів маркетингу, формування цілей і вибір шляхів їх досягнення.	Забезпечує узгодженість маркетингової стратегії з корпоративними цілями.
Організація	Формування структури управління маркетингом, розподіл функцій і відповідальності між підрозділами.	Підвищує координацію та ефективність взаємодії між службами.
Мотивація	Стимулювання працівників до досягнення цілей маркетингової діяльності через систему заохочень, КРІ та корпоративну культуру.	Забезпечує зацікавленість персоналу в результатах маркетингової діяльності.
Контроль	Моніторинг результатів реалізації маркетингових заходів, оцінювання виконання планів та прийняття коригуючих рішень.	Сприяє стабільності, адаптивності та вдосконаленню маркетингових процесів.

Примітка. Складено на основі [6, 7, 20]

Як показано в таблиці 1.4, управлінська складова маркетингової ефективності є ядром системи маркетингового управління, оскільки поєднує стратегічний, організаційний і поведінковий аспекти діяльності. Вона забезпечує узгодженість між цілями маркетингу та загальною стратегією підприємства, підвищує якість комунікацій, сприяє розвитку командної взаємодії й формує умови для прийняття зважених управлінських рішень.

Рівень управлінської ефективності визначається здатністю керівництва підприємства створювати мотиваційне середовище, у якому кожен працівник усвідомлює свій внесок у реалізацію маркетингової стратегії. Ефективний контроль, у свою чергу, забезпечує адаптивність системи маркетингу та можливість її безперервного вдосконалення.

Отже, управлінська складова є системоутворювальним чинником маркетингової ефективності, який визначає рівень узгодженості рішень, гнучкість у досягненні цілей та спроможність підприємства забезпечувати стабільний розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Інструментальна складова маркетингової ефективності відображає результативність застосування елементів комплексу маркетингу (маркетинг-мікс 7P), які формують практичний механізм впливу підприємства на споживачів і ринок. Вона демонструє, наскільки узгоджено підприємство використовує інструменти продукту, ціни, збуту, просування, персоналу, процесів і фізичного середовища для досягнення своїх маркетингових цілей.

Ця складова є найбільш видимим проявом маркетингової діяльності, оскільки саме через інструменти маркетингу реалізуються стратегічні рішення. Її ефективність визначається здатністю підприємства адаптувати маркетинговий комплекс до потреб ринку, поведінки споживачів і конкурентного середовища. Раціональне поєднання елементів 7P сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зростанню лояльності, покращенню іміджу бренду та забезпечує сталий приріст прибутку. Основні характеристики інструментальної складової наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5. – Характеристика інструментальної складової маркетингової ефективності підприємства

Елемент комплексу маркетингу	Зміст	Роль у забезпеченні результативності
Product (товар)	Відповідність асортименту потребам споживачів, рівень якості та інноваційності продукції.	Формує споживчу цінність і конкурентні переваги.
Price (ціна)	Гнучкість і доступність цінової політики, баланс між собівартістю та цінністю для клієнта.	Визначає прибутковість і ринкове позиціонування.
Place (розподіл)	Оптимізація каналів збуту, використання онлайн- і офлайн-платформ для розповсюдження товарів.	Забезпечує доступність продукції для споживачів.
Promotion (просування)	Використання інтегрованих маркетингових комунікацій, SMM, PR, контент- і influencer-маркетингу.	Підвищує впізнаваність бренду і стимулює попит.

Примітка. Складено на основі [20-23]

Як показано в таблиці 1.5, інструментальна складова маркетингової ефективності виступає операційною основою реалізації маркетингової стратегії підприємства. Саме вона забезпечує практичне втілення концепції маркетингу через комплекс дій, спрямованих на створення, комунікацію та доставку цінності споживачеві.

Ефективність цієї складової визначається рівнем узгодженості елементів маркетинг-міксу, здатністю підприємства до постійного вдосконалення товарної політики, гнучкості цінових рішень, розвитку багатоканальної системи розподілу та впровадження сучасних комунікаційних інструментів (SMM, influencer-кампанії, контент-маркетинг тощо). Важливу роль відіграють також персонал, стандарти сервісу та корпоративна культура, які формують позитивний клієнтський досвід.

Отже, інструментальна складова є практичним виміром маркетингової ефективності, що відображає рівень реалізації стратегічних і тактичних маркетингових завдань у реальному ринковому середовищі. Її збалансований розвиток забезпечує конкурентоспроможність, зміцнення бренду та довгострокову лояльність споживачів.

Узагальнення проведеного теоретичного аналізу засвідчує, що

маркетингова ефективність є багатовимірною категорією, яка поєднує економічні, управлінські, поведінкові та інноваційно-процесні виміри. В умовах невизначеності та воєнних викликів вона перетворюється з індикатора результативності окремих заходів на інтегральний критерій стратегічного управління підприємством. Системне бачення ефективності передбачає відхід від вузької логіки «результат–витрати» на користь моделі, що інтегрує інформаційно-аналітичну, ресурсну, управлінську та інструментальну складові. Перша забезпечує обґрунтованість рішень на основі достовірних даних і аналітики; друга – раціональне поєднання фінансових, людських, інформаційних і технологічних ресурсів; третя – узгодженість функцій планування, організації, мотивації та контролю; четверта – результативне застосування комплексу маркетингу (4P) з орієнтацією на клієнтську цінність.

1.2. Методичні підходи до оцінки маркетингової ефективності підприємства

У сучасних умовах трансформації економіки, воєнних викликів та цифровізації бізнесу проблема оцінювання маркетингової ефективності набуває першочергового значення. Ефективність маркетингової діяльності сьогодні розглядається не лише як індикатор результативності окремих інструментів чи кампаній, а як інтегральна характеристика узгодженості маркетингової системи з корпоративною стратегією та зовнішнім ринковим середовищем [24].

Як підкреслюють І. Сафронська та Є. Івченко [2], системне вимірювання результатів маркетингу є необхідною умовою переходу підприємств до data-driven management, коли ключові рішення ухвалюються на основі аналітики та вимірюваних показників.

Разом із тим у науковій літературі спостерігається суттєва методологічна неоднорідність у трактуванні самої сутності оцінки маркетингової ефективності. Частина авторів [25, 26] обмежується економіко-результативними підходами –

порівнянням прибутку, частки ринку й витрат на маркетинг, що дозволяє отримати кількісну оцінку, але не враховує нематеріальні ефекти. Інші [7, 24, 27] розглядають ефективність через призму управлінських процесів, здатності організації до адаптації та інновацій.

Найновіші дослідження [24, 28, 29] фокусуються на цифрових методах оцінки, включно з інтеграцією систем CRM, BI-платформ, аналітики соціальних медіа, моделей атрибуції та показників ROMI, CLV, CPC та CTR. Такий підхід розширює можливості вимірювання за межі фінансових результатів, охоплюючи поведінкові, комунікаційні та когнітивні ефекти, що формують лояльність і капітал бренду.

Проведений аналіз сучасних досліджень свідчить, що жодна з існуючих методик не забезпечує комплексного урахування економічних, поведінкових та управлінських аспектів ефективності.

Так, економіко-результативні моделі залишаються домінантними в практиці українських підприємств, але вони не враховують клієнтських і комунікаційних ефектів. Функціонально-управлінські підходи охоплюють внутрішні процеси, проте часто позбавлені інструментарію кількісного вимірювання. Натомість поведінково-ринкові моделі дають змогу оцінити вплив маркетингу на споживача, але мають складнощі з інтеграцією у фінансовий менеджмент.

Отже, у сучасній науковій парадигмі оцінювання маркетингової ефективності має ґрунтуватися на поєднанні чотирьох складових (табл. 1.6):

- інформаційно-аналітичної, що відображає якість і повноту даних;
- ресурсної, яка характеризує раціональність використання фінансових, кадрових і технологічних ресурсів;
- управлінської, що оцінює ефективність планування, координації, мотивації та контролю;
- інструментальної, яка визначає результативність застосування комплексу маркетингу.

Таблиця 1.6 – Показники оцінки маркетингової ефективності підприємства за основними складовими

Складова маркетингової ефективності	Суть оцінювання	Типові показники (індикатори)
Інформаційно-аналітична	Розвиненість інформаційно-аналітичної інфраструктури маркетингу, здатність формувати обґрунтовані рішення.	Точність прогнозів; своєчасність аналітичних звітів; повнота баз даних CRM; рівень інтеграції ВІ-платформ.
Ресурсна	Раціональність використання фінансових, кадрових і технологічних ресурсів.	Частка маркетингових витрат у виручці; ефективність бюджету (ROMI); коефіцієнт завантаженості персоналу; рівень автоматизації процесів.
Управлінська	Якість управлінських функцій – планування, організації, мотивації, контролю.	Виконання KPI/OKR; частота перегляду стратегічних планів; рівень комунікацій між підрозділами; кількість коригувальних дій.
Інструментальна	Результативність практичного застосування маркетингового комплексу.	ROMI, CTR, CPC, CLV, SAC, частка нових продуктів у продажах, охоплення каналів, NPS.

Примітка. Складено автором на основі [1, 12, 15, 22, 24, 28, 29]

Аналіз узагальнених показників, поданих у таблиці 1.6, свідчить, що оцінка маркетингової ефективності підприємства має здійснюватися на основі системного підходу, який охоплює як аналітичні, так і практичні аспекти маркетингової діяльності. Кожна складова – інформаційно-аналітична, ресурсна, управлінська та інструментальна – виконує самостійну, але взаємопов'язану функцію у формуванні загальної результативності маркетингу.

Інформаційно-аналітична складова забезпечує достовірність і своєчасність управлінських рішень завдяки розвиненій системі збору, оброблення та інтерпретації даних. Ресурсна визначає економічну збалансованість маркетингової діяльності, адже дозволяє оптимізувати витрати та підвищити продуктивність використання фінансових, людських і технологічних ресурсів. Управлінська складова формує основу координації, планування, мотивації та контролю, що сприяє стабільності функціонування маркетингової системи. Інструментальна ж характеризує практичну реалізацію маркетингової стратегії через узгоджене застосування комплексу маркетингу, відображаючи фактичну

ефективність взаємодії підприємства зі споживачем.

Отже, узгоджене функціонування зазначених складових забезпечує не лише кількісну результативність, а й якісну стійкість маркетингової системи підприємства. Комплексна оцінка маркетингової ефективності дозволяє ідентифікувати слабкі місця, оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити рівень клієнтської орієнтації та створити умови для стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

На основі теоретичних досліджень сформовано наступні гіпотези.

Гіпотеза 1. Незважаючи на негативний вплив воєнного стану на виробничі, фінансові та кадрові показники діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг», підприємство зберігає відносну маркетингову ефективність завдяки впровадженню адаптаційних управлінських і маркетингових рішень – зокрема, оптимізації ресурсів, цифровізації каналів збуту, розвитку e-commerce та посиленню клієнтських комунікацій.

Гіпотеза 2. Передбачається, що активізація digital-інструментів просування (зокрема SMM, контент-маркетингу, онлайн-реклами та CRM-комунікацій) під час воєнного періоду сприятиме зростанню загальної маркетингової ефективності підприємства, забезпечивши стабільність збуту, утримання клієнтської бази та підвищення впізнаваності бренду в онлайн-середовищі.

Гіпотеза 3. Передбачається, що зростання рівня маркетингової ефективності підприємства має прямий позитивний вплив на динаміку його обсягу реалізації, оскільки підвищення результативності маркетингових процесів (інформаційно-аналітичних, ресурсних, управлінських та інструментальних складових) сприяє оптимізації використання ресурсів, зростанню обсягів реалізації продукції та підвищенню прибутковості діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ»

2.1. Загальна характеристика ТЗОВ «Гербор-холдінг» та динаміка його економічного розвитку

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гербор-Холдінг» — одне з провідних підприємств меблевої галузі України, яке спеціалізується на виробництві якісних корпусних меблів для житлових і офісних приміщень. Компанія була заснована 11 січня 1999 року на підставі установчого договору та діє відповідно до Господарського кодексу України, Закону «Про господарські товариства» та інших нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність.

З моменту заснування підприємство пройшло значний шлях розвитку – від невеликої меблевої фабрики регіонального значення до потужного виробника з міжнародним іміджем. Уже на початковому етапі компанія зробила ставку на використання якісних матеріалів, сучасних технологій і чіткої організації виробничого процесу. Такий підхід дозволив підприємству швидко зарекомендувати себе на українському ринку меблів як надійного виробника.

Початок 2000-х років став періодом активного розширення. Було оновлено виробничі потужності, встановлено високотехнологічне обладнання європейських брендів, зокрема HOMAG, ALTENDORF, що дало змогу забезпечити стабільну якість продукції. У цей же час компанія запровадила власну торгову марку «Gerbor», під якою почала випускати колекції корпусних меблів для різних сегментів ринку — від економ до преміум класу.

Важливим етапом розвитку стало входження підприємства до складу міжнародної меблевої групи Black Red White (BRW) – одного з найбільших європейських холдингів у меблевій індустрії. Це дозволило ТЗОВ «Гербор-

Холдінг» перейняти досвід провідних виробників, розширити асортимент, підвищити стандарти якості та вийти на нові зарубіжні ринки.

Упродовж 2010–2020-х років підприємство активно розвивало експортну діяльність, налагоджуючи партнерські зв'язки у країнах Європи, Азії та Африки. Сьогодні меблі під брендом «Gerbor» експортуються більш ніж у 30 країн світу, серед яких Польща, Німеччина, Чехія, Італія, Іспанія, Казахстан, Молдова, Грузія, Азербайджан, Туніс та інші. Така широка географія поставок підтверджує високий рівень конкурентоспроможності продукції та довіру споживачів.

Історія розвитку компанії Гербор-Холдінг представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Основні етапи розвитку ТЗОВ «Гербор-Холдінг»

Рік	Подія / Етап розвитку	Зміст та значення для підприємства
1999	Заснування ТЗОВ «Гербор-Холдінг»	Створено меблеву фабрику у м. Володимир; сформовано виробничу базу та перші виробничі лінії.
2000–2003	Початок серійного виробництва	Впроваджено сучасне обладнання; налагоджено систему контролю якості та мережу збуту в Україні.
2004–2007	Вихід на зовнішні ринки	Розпочато експорт меблів до Польщі, Молдови, Литви; створено бренд «Gerbor».
2008–2010	Входження до міжнародного холдингу BRW	Отримано доступ до інвестицій і європейських технологій, розширено асортимент продукції.
2011–2015	Модернізація виробництва	Оновлено технологічні лінії, впроваджено цифрове моделювання меблів, розширено асортимент.
2016–2019	Розширення ринку збуту	Відкрито логістичні склади в Луцьку, Тернополі, Дніпрі, Києві; збільшено експорт до понад 25 країн.
2020–2022	Адаптація до воєнних умов	Оптимізовано постачання сировини, збережено робочі місця, перепрофільовано маршрути експорту.
2023–2025	Цифровізація бізнес-процесів	Розвивається онлайн-продаж меблів, впроваджуються екологічно чисті технології виробництва.

Примітка. Сформовано за даними підприємства

Сучасний виробничий комплекс підприємства розташований у місті Володимир Волинської області. Загальна площа виробничо-складських приміщень перевищує 150000 м², а чисельність працівників становить понад 1000 осіб. Компанія має розвинену мережу дистриб'юторів та логістичних

центрів у містах Луцьк, Київ, Тернопіль і Дніпро, що дозволяє швидко забезпечувати клієнтів по всій території України. Продаж продукції здійснюється через понад 100 меблевих салонів та онлайн-партнерів.

Підприємство дотримується принципів екологічної відповідальності – у виробництві використовуються сертифіковані матеріали, безпечні для здоров'я людини та навколишнього середовища. Завдяки цьому вся продукція відповідає вимогам європейських стандартів і має відповідні сертифікати якості.

Організаційна структура ТзОВ «Гербор-Холдінг» – лінійно-функціональна, що дозволяє ефективно координувати діяльність підрозділів. Лінійні керівники відповідають за основні напрями діяльності, а функціональні служби – за маркетинг, логістику, збут, фінанси та кадрову політику. Така система управління сприяє чіткому розподілу обов'язків і підвищує ефективність управлінських рішень (додаток А).

На сьогодні «Гербор-Холдінг» – це стабільне, інноваційно орієнтоване підприємство з європейським підходом до ведення бізнесу. Його продукція поєднує високу якість, сучасний дизайн і доступну ціну, що забезпечує стабільний попит серед українських і зарубіжних споживачів. Компанія продовжує вдосконалювати виробничі процеси, впроваджує нові технології та зберігає репутацію одного з найнадійніших меблевих брендів України.

Основні показники діяльності ТзОВ «Гербор-холдінг» за 2020-2024 роки проаналізовано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Показники господарської діяльності ТзОВ «Гербор-холдінг» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	456777	557928	438726	484087	480833	24056	5,3
Собівартість продукції, тис. грн	360717	438069	337428	375507	381524	20807	5,8

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут, тис. грн	27012	31150	28253	29052	31205	4193	15,5
Валовий прибуток, тис. грн	96060	119859	101298	108580	99309	3249	3,4
Власний капітал, тис. грн	132861	171105	182326	206366	217431	84570	63,7
Чистий прибуток, тис. грн	43279	11745	24040	23995	11110	-32169	-74,3
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	702	679	581	539	528	-174	-24,8
Річний фонд оплати праці, тис. грн	122510	146550	143393	147244	161270	38760	31,6
Середньомісячна зарплата працівника, грн	14543	17986	20567	22765	25453	10910	75,0
Первісна вартість основних фондів, тис. грн	138631	140049	142141	142837	142445	3814	2,8
Коефіцієнт зносу основних фондів	76,4	79,1	80,7	83,3	86,1	9,7	12,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн	14804	14114	19927	32027	22460	7656	51,7
Кредиторська заборгованість за товари, тис. грн	56498	64370	47572	31491	54925	-1573	-2,8
Рентабельність продажу, %	21	21,5	23,1	22,4	20,7	-0,3	
Рентабельність власного капіталу, %	32,6	6,9	13,2	5,4	2,9	-29,7	
Рентабельність продукції, %	26,6	27,4	30	28,9	26,0	-0,6	

Примітка. Складено за даними фінансової звітності

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020–2024 рр. свідчить про стійкість підприємства, попри складні зовнішні умови, спричинені пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, яка істотно вплинула на економічну ситуацію в Україні.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається помірне зростання доходу від реалізації продукції (+5,3 %), що підтверджує здатність компанії адаптуватися до скорочення внутрішнього попиту та перебоїв у постачанні сировини. Основними факторами, які вплинули на зміну обсягів продажу, стали

зменшення експортних поставок у 2022–2023 рр., тимчасове порушення логістичних маршрутів, а також коливання валютного курсу. Водночас стабілізація виробництва у 2024 році свідчить про поступове відновлення обсягів збуту за рахунок розширення асортименту та переформатування ринків експорту.

Позитивним моментом є зростання власного капіталу на 63,7 %, що відображає нарощення фінансової стійкості підприємства та його здатність самостійно фінансувати операційну діяльність. Разом з тим, чистий прибуток скоротився на 74,3 %, що пояснюється як зростанням витрат на енергоносії, транспорт та імпорتنі матеріали, так і тимчасовим падінням маржинальності у 2022–2024 роках через воєнний фактор.

Зменшення середньооблікової чисельності працівників на 24,8 % свідчить про оптимізацію трудових ресурсів, проте це не вплинуло на рівень оплати праці – середньомісячна заробітна плата за аналізований період зросла на 75 %, що пов'язано із загальним підвищенням ринку праці та інфляційними процесами.

Варто звернути увагу на зростання коефіцієнта зносу основних фондів (із 76,4 % до 86,1 %), що свідчить про поступове старіння обладнання та потребу у його модернізації. Підприємство стримує капітальні інвестиції через невизначеність на ринку та ризики бойових дій, проте в майбутньому ця тенденція потребує зміни для забезпечення технологічної конкурентоспроможності.

Рентабельність продажу та продукції залишалася відносно стабільною (приблизно 20–23 %), що свідчить про ефективну політику ціноутворення, але рентабельність власного капіталу знизилася більш ніж утричі (з 32,6 % до 2,9 %), що відображає тиск зовнішніх ризиків і збільшення частки нерентабельних поставок у 2023–2024 рр.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ТзОВ «Гербор-Холдінг» зберегло стабільність та виробничий потенціал навіть у кризових умовах війни, що є результатом диверсифікації збуту, гнучкої логістики та належної репутації

бренду на зовнішніх ринках. Проте для підвищення фінансової результативності підприємству необхідно:

- активізувати інвестиції у модернізацію обладнання;
- розширювати частку експортних продажів у країни ЄС;
- впроваджувати цифрові рішення у плануванні, логістиці та контролі витрат;
- продовжити політику енергоефективності та утримання кваліфікованих кадрів.

Тенденції ринку меблевої промисловості України демонструють поступовий перехід до екологічного виробництва, індивідуального дизайну та онлайн-продажів, тому подальший розвиток «Гербор-Холдінг» має бути спрямований на зміцнення цих конкурентних переваг.

В умовах воєнного стану маркетингова ефективність підприємства значною мірою визначається його здатністю адаптуватися до кризових змін середовища та забезпечувати стабільність функціонування маркетингової системи. Для ТзОВ «Гербор-Холдінг» війна стала чинником істотного впливу на виробничу, фінансову й кадрову сфери, водночас активізувавши процеси оптимізації ресурсів, цифровізації збуту та посилення клієнтських комунікацій.

З метою доведення гіпотези 1 у таблиця 2.3 узагальнено основні наслідки воєнного стану для економічного розвитку підприємства та продемонстровано, яким чином реалізовані антикризові заходи сприяли частковому збереженню маркетингової ефективності.

Таблиця 2.3. – Вплив воєнного стану на економічний розвиток ТзОВ «Гербор-Холдінг» у 2022–2024 рр.

Сфера впливу	Основні зміни в умовах воєнного стану	Економічні наслідки для підприємства	Заходи адаптації та управлінські рішення
1	2	3	4
Виробництво	Тимчасове зниження обсягів виробництва через перебої з постачанням сировини та енергоносіїв.	Зниження завантаження потужностей на 15-20 %; підвищення собівартості продукції.	Оптимізація графіків роботи; створення запасів матеріалів; диверсифікація постачальників.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Логістика і збут	Порушення транспортних маршрутів, зростання вартості доставки, закриття окремих експортних напрямів.	Тимчасове скорочення обсягів експорту у 2022 р.; подовження строків поставок.	Перебудова логістичних ланцюгів через Польщу, Румунію; відкриття складів ближче до кордонів ЄС.
Фінансові результати	Зростання витрат на енергоносії, логістику та імпорتنі матеріали.	Скорочення чистого прибутку на 74,3 % (2024 р. проти 2020 р.); зменшення рентабельності власного капіталу.	Контроль витрат, пошук дешевших постачальників, впровадження енергозберігаючих технологій.
Трудові ресурси	Міграція працівників, часткова мобілізація, безпекові ризики.	Зменшення чисельності персоналу на 24,8 %, зростання зарплати на 75 %.	Збереження ключових фахівців, частковий перехід на гнучкі графіки, підвищення оплати для утримання кадрів.
Інвестиції та інновації	Відкладення капітальних інвестицій через ризики бойових дій.	Старіння основних фондів (коефіцієнт зносу зріс до 86,1 %).	Модернізація окремих технологічних ліній за рахунок внутрішніх ресурсів; цифровізація управління.
Ринки збуту	Зниження попиту на внутрішньому ринку, нестабільність валютного курсу.	Часткове скорочення продажів у 2022-2023 рр., відновлення у 2024 р.	Розширення частки експорту в ЄС; запуск онлайн-каналів продажу.
Маркетингова діяльність	Зменшення рекламних бюджетів і фізичних виставок, перехід до digital-просування.	Переформатування комунікацій, більший акцент на соціальні мережі та партнерські програми.	Розвиток e-commerce, SMM, контент-маркетингу, використання CRM-систем для підтримки клієнтів.

Примітка. Складено за даними фінансової звітності ТзОВ «Гербор-Холдінг».

Аналіз даних таблиці 2.3 засвідчує, що воєнний стан суттєво вплинув на економічний розвиток ТзОВ «Гербор-Холдінг» через зростання виробничих витрат, скорочення прибутковості, зменшення кадрового потенціалу та ускладнення логістичних процесів. Водночас підприємству вдалося уникнути різкого спаду завдяки впровадженню адаптивних маркетингових і управлінських рішень — оптимізації ресурсів, диверсифікації постачань, розвитку онлайн-продажів, активізації digital-комунікацій із клієнтами.

Реалізація цих заходів сприяла збереженню основних позицій бренду на ринку та підтриманню відносної стабільності фінансових результатів, що підтверджує гіпотезу 1: адаптивність та інноваційність маркетингової системи підприємства знижують негативний вплив воєнних факторів і сприяють підтриманню його маркетингової ефективності навіть за умов кризового середовища.

Отже, ТзОВ «Гербор-Холдінг» можна вважати прикладом підприємства, здатного трансформувати воєнні виклики у стратегічні можливості шляхом гнучкого управління маркетинговими процесами.

2.2. Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Гербор-Холдінг»

Ефективність маркетингової діяльності підприємства безпосередньо залежить від якості організації системи управління, яка забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень. Для ТзОВ «Гербор-Холдінг» важливим завданням є підтримання оптимальної структури маркетингового менеджменту, здатної швидко реагувати на зміни ринкового середовища, зокрема в умовах воєнних ризиків та нестабільності попиту. У цьому підрозділі здійснено оцінку організаційної моделі маркетингової діяльності підприємства, визначено її сильні сторони, проблемні зони та рівень управлінської ефективності.

Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Гербор-Холдінг» представлена на рисунку 2.1.

Організаційна структура управління маркетингом на ТзОВ «Гербор-Холдінг» має лінійно-функціональний характер і підпорядкована загальній управлінській системі підприємства. Координацію комерційної та маркетингової діяльності здійснює комерційний директор, який безпосередньо підпорядковується генеральному директору.

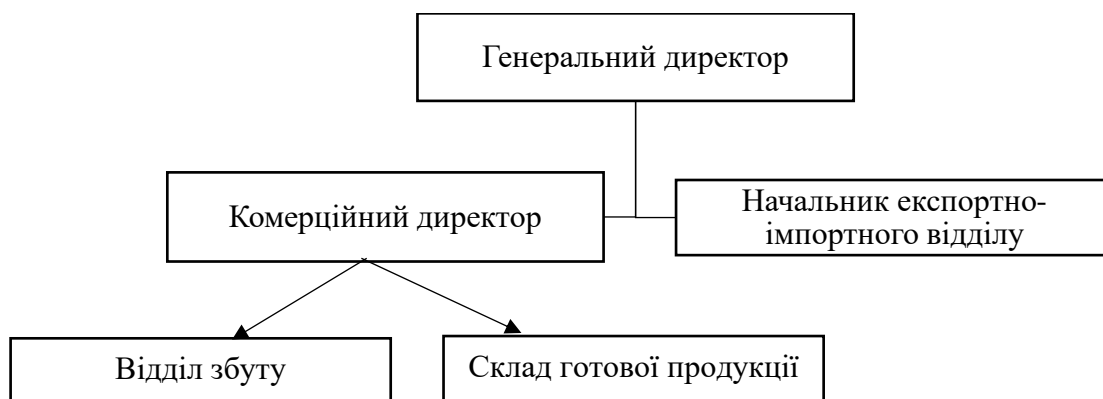


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Гербор-холдінг»

Таким чином, маркетингова діяльність на підприємстві інтегрована у комерційну структуру управління. Це дозволяє поєднати функції маркетингу, збуту, логістики та експортної політики в єдиній системі управління. Водночас відсутність окремого повноцінного маркетингового відділу певною мірою обмежує стратегічний потенціал у сфері аналізу ринку, реклами та цифрових комунікацій.

Оцінка ефективності організаційної структури маркетингу ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020–2024 роки представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Оцінка ефективності організаційної структури маркетингу ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020–2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Дина- міка, %	Характеристика змін
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	456777	557928	438726	484087	480833	+5,3	Незначне зростання за рахунок експорту після воєнного спаду
Частка витрат на маркетинг у доході, %	2,4	2,8	2,2	2,6	3,1	+0,7	Підвищення інвестицій у просування та цифрову рекламу
Рівень збуту (коеф. виконання плану), %	95	98	84	88	93	-2,0	Зниження під час війни, поступове відновлення

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість активних дистриб'юторів, од.	42	48	36	38	45	+7,1	Відновлення після скорочення у 2022 році
Кількість експортних напрямів, країн	25	27	22	28	30	+20,0	Активізація міжнародних поставок у ЄС
Комунікаційна активність (кампаній на рік)	5	6	3	4	7	+40,0	Активізація SMM, участь у виставках і онлайн-промо
Загальна ефективність орг. структури (10-бальна шкала)	7,8	8,1	6,5	7,0	8,4	+7,7	Підвищення ефективності після оптимізації у 2023 р.

Примітка. Складено за даними підприємства

Аналіз динаміки показників ефективності організаційної структури маркетингу ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020-2024 рр. свідчить, що підприємство зберегло високий рівень управлінської стабільності та адаптаційний потенціал у складних зовнішніх умовах. Попри вплив воєнних подій 2022 року, що зумовили тимчасове скорочення збуту та падіння доходів, підприємству вдалося поступово відновити ефективність маркетингової діяльності у 2023-2024 рр.

Обсяг реалізації продукції у 2024 р. зріс на 5,3 % порівняно з 2020 р., що свідчить про відновлення ринкових позицій завдяки розширенню експортних напрямів (до 30 країн) та зміцненню дистриб'юторської мережі. Хоча рівень збуту у воєнний період знизився, після оптимізації логістики й активізації цифрових каналів продажу ситуація поступово стабілізувалася.

Позитивним сигналом є підвищення частки витрат на маркетинг до 3,1 % від доходу, що вказує на посилення ролі маркетингових інструментів у стратегії розвитку компанії. Особливо ефективними стали цифрові канали комунікацій — SMM, онлайн-промо, участь у виставках, що забезпечило зростання комунікаційної активності на 40 %.

Разом із тим, підприємство продемонструвало зростання загальної ефективності організаційної структури маркетингу з 7,8 до 8,4 бала за 10-

бальною шкалою. Це підтверджує результативність проведеної у 2023 році оптимізації управлінських процесів, підвищення координації між відділом збуту, складом готової продукції та експортним відділом.

Таким чином, маркетингова структура «Гербор-Холдінг» функціонує ефективно, забезпечуючи підтримку продажів, розвиток експортних напрямів і формування позитивного іміджу бренду на міжнародному рівні.

Водночас, подальше підвищення результативності можливе за рахунок: створення окремого відділу маркетингових досліджень і цифрових комунікацій; впровадження CRM-аналітики та KPI-моніторингу для контролю ефективності маркетингових витрат; зміцнення бренду та сервісної підтримки клієнтів у післяпродажному циклі.

У системі управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Гербор-Холдінг» функція планування відіграє ключову роль, забезпечуючи узгодженість стратегічних і тактичних цілей підприємства. У 2020–2021 рр. планування здійснювалося за традиційною моделлю з орієнтацією на щорічні показники збуту. Починаючи з 2022 р., у зв'язку з воєнними ризиками підприємство перейшло до сценарного планування та скорочених планових горизонтів. Це дозволило оперативно реагувати на зміни логістичних маршрутів, попиту та валютних коливань. У 2024 р. рівень ефективності планування зріс до 8,2 бала, що свідчить про підвищення гнучкості стратегічних рішень і більш активне використання аналітичних інструментів для прогнозування збуту.

В останні роки ТзОВ «Гербор-Холдінг» активно удосконалює систему мотивації персоналу, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули. Поряд із преміюванням за виконання планів продажу застосовуються KPI-показники, оцінка якості обслуговування клієнтів та участь у внутрішніх навчальних програмах. У 2023 р. запроваджено елементи корпоративного навчання та внутрішніх тренінгів, що сприяло зміцненню командної взаємодії. У результаті рівень ефективності мотиваційної системи зріс на 14,7 % у порівнянні з 2020 р., що позитивно вплинуло на продуктивність праці та стабільність збутових показників.

Функція контролю в системі маркетингу «Гербор-Холдінг» реалізується через щомісячний моніторинг виконання планів продажу, бюджетів та результативності комунікаційних кампаній. Починаючи з 2022 р., підприємство активно впроваджує CRM-аналітику, що дозволяє оперативно оцінювати рентабельність каналів збуту та ефективність маркетингових витрат. У 2024 р. оцінка ефективності контролю досягла 8,1 бала, що свідчить про суттєве покращення прозорості управлінських процесів. Водночас, для підвищення якості управління доцільно розширити автоматизацію звітності та впровадити інтегровану систему KPI-моніторингу.

Для оцінки результативності управлінських процесів у системі маркетингу ТЗОВ «Гербор-Холдінг» проведено аналіз динаміки основних управлінських функцій — планування, організації, мотивації та контролю упродовж 2020–2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Динаміка ефективності системи управління маркетинговою діяльністю ТЗОВ «Гербор-Холдінг» за 2020–2024 рр.

Управлінська функція	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020	Характеристика змін
Планування	7,8	8,0	6,5	7,2	8,2	0,4	Підприємство запровадило короткострокове сценарне планування, що підвищило гнучкість у воєнних умовах.
Організація	7,9	8,1	6,7	7,3	8,0	0,1	Посилено взаємодію між відділами збуту, експорту та складу; однак відсутній окремий маркетинговий відділ.
Мотивація	7,5	8,0	6,8	7,8	8,6	1,1	Розширено систему KPI та преміювання, впроваджено нематеріальні стимули й корпоративні тренінги.
Контроль	7,6	8,0	7,0	7,5	8,1	0,5	Удосконалено звітність, введено CRM-моніторинг та щомісячну оцінку ефективності каналів збуту.
Середній рівень управлінської ефективності	7,7	8,03	6,75	7,45	8,23	0,53	Загальна управлінська ефективність зросла після оптимізації структури й активізації цифрових процесів.

Примітка. Складено автором за даними підприємства та результатами внутрішнього аналізу

Аналіз даних таблиці свідчить, що у 2020–2024 рр. ТзОВ «Гербор-Холдінг» зберегло позитивну динаміку управлінської ефективності, попри вплив кризових факторів. Найбільшого зростання досягнуто за функцією мотивації (+1,1), що вказує на підвищення ролі персоналу у досягненні маркетингових цілей. Показники планування та контролю також покращилися завдяки впровадженню CRM-аналітики, короткострокових стратегій і внутрішнього моніторингу результатів. У цілому середній рівень управлінської ефективності зріс на 0,53 бала, що підтверджує поступове відновлення адаптивності та стратегічної узгодженості маркетингової системи підприємства.

Раціональне управління маркетингом на підприємстві можливе лише за наявності достовірного, своєчасного та аналітично обробленого інформаційного забезпечення. Для ТзОВ «Гербор-Холдінг» інформація виступає не лише засобом контролю, а й інструментом прогнозування ринку, формування попиту та прийняття стратегічних рішень щодо збуту й розвитку бренду.

Інформаційна система маркетингу підприємства поєднує як внутрішні, так і зовнішні джерела даних. Вони формують аналітичну базу, на основі якої здійснюється планування виробництва, розробка асортименту та управління експортною діяльністю (додаток Б).

В умовах воєнного стану особлива увага приділяється оперативності оновлення інформації, зокрема даних про зміни попиту, ціни на сировину, логістичні ризики й валютні коливання.

У таблиці 2.6 проаналізовано ефективність системи інформаційного забезпечення маркетингової діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.6. – Ефективність системи інформаційного забезпечення маркетингової діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020	Характеристика змін
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість та різноманітність джерел інформації	6,2	7,1	7,3	8,2	9,1	2,9	Збільшено кількість внутрішніх і зовнішніх джерел даних, підключено аналітичні платформи.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Використання CRM-системи	5,2	5,3	6,2	8,3	9,2	4	CRM інтегровано з відділом збуту; впроваджено повну базу клієнтів і історію контактів.
Регулярність оновлення маркетингових звітів	7,3	7,4	5,6	8,2	9,4	2,1	Відновлено стабільне щомісячне оновлення після 2022 р., впроваджено аналітичні дашборди.
Рівень автоматизації обробки даних	5,1	6,2	5,5	7,0	8,5	3,4	Підвищено ступінь автоматизації за рахунок ВІ-інструментів і хмарних сервісів.
Середня оцінка ефективності системи інформаційного забезпечення	5,95	6,5	6,15	7,925	9,05	3,1	Поступове вдосконалення аналітичної інфраструктури, повна цифровізація у 2024 р.

Примітка. Складено за даними підприємства

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить, що упродовж 2020-2024 рр. система інформаційного забезпечення маркетингової діяльності ТЗОВ «Гербор-Холдінг» зазнала суттєвого вдосконалення, що безпосередньо вплинуло на підвищення маркетингової ефективності підприємства. Зокрема, середня оцінка ефективності інформаційної підсистеми зросла з 5,95 до 9,05 бала, що підтверджує поступову цифрову трансформацію маркетингових процесів.

Використання CRM-системи стало повноцінним елементом управління взаєминами з клієнтами, а впровадження ВІ-платформ і регулярне оновлення звітів підвищили якість аналітики та швидкість прийняття управлінських рішень. Зростання рівня автоматизації обробки даних і розширення джерел інформації створили інформаційно-аналітичну основу для стратегічного планування, контролю та оптимізації маркетингових дій.

Таким чином, розвиток системи інформаційного забезпечення став ключовим фактором підвищення загальної маркетингової ефективності підприємства в умовах воєнних викликів і цифровізації бізнес-середовища.

2.3. Оцінювання маркетингової ефективності підприємства за інструментами комплексу маркетингу

У сучасних умовах високої конкуренції та швидкої зміни споживчих пріоритетів ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається здатністю правильно поєднувати елементи маркетинг-міксу. Комплекс маркетингу (4P) виступає ключовим інструментом формування споживчої цінності, позиціонування бренду та досягнення стратегічних цілей компанії. Саме тому оцінювання маркетингової ефективності за складовими комплексу маркетингу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони практичної реалізації маркетингової стратегії.

Товарна політика є центральним елементом маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме від неї залежить формування конкурентних переваг, позиціонування бренду та рівень задоволення споживачів. Аналіз товарної політики дозволяє оцінити ефективність асортиментної структури, якість продукції, життєвий цикл товарів і їхню відповідність ринковим потребам.

Для ТзОВ «Гербор-Холдінг» така оцінка є особливо актуальною, адже підприємство працює у висококонкурентній галузі, де постійне оновлення дизайну, екологічність та функціональність меблів визначають успіх на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Асортимент є основою товарної політики підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Широта і збалансованість товарного ряду впливають на конкурентоспроможність і рівень задоволення споживачів.

Для ТзОВ «Гербор-Холдінг» асортиментна стратегія спрямована на поєднання масового виробництва з різноманітністю дизайнерських рішень, що дозволяє охоплювати різні сегменти ринку – від економ до середнього класу, як в Україні, так і за кордоном.

Аналіз динаміки випуску продукції ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020-2024 роки проведемо у додатку В (табл. В.1).

Аналіз динаміки випуску продукції ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020-2024 роки свідчить про нестійкий, але поступово відновлювальний розвиток підприємства. Загальний обсяг виробництва у 2024 році зріс на 5,3 % порівняно з 2020 роком, що свідчить про здатність компанії адаптуватися до складних ринкових умов. Однак у порівнянні з попереднім роком спостерігається незначне зниження показників (-0,67 %), пов'язане з коливанням попиту на внутрішньому ринку та логістичними труднощами у період воєнного стану.

Структура реалізації продукції представлено у додатку В (табл. В.2).

Аналіз структури випуску продукції ТзОВ «Гербор-Холдінг» у 2020-2024 роках свідчить про відносну стабільність асортиментної політики підприємства з незначними змінами у розподілі часток між товарними групами. Основу виробництва традиційно становлять меблі для вітальні та спальні, сумарна частка яких перевищує 55 % у загальному обсязі. Це свідчить про орієнтацію компанії на найпопулярніші побутові сегменти ринку.

З метою більш детального дослідження та обґрунтування структури випуску продукції ТзОВ «Гербор-холдінг» проведемо АВС-аналіз у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – АВС-аналіз асортименту продукції ТзОВ «Гербор-холдінг»

Асортиментні групи	Обсяг виробництва за 5 років					Обсяг за 5 років, тис. грн	Частка в заг. обсязі, %	Частка в заг. обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2020	2021	2022	2023	2024				
Меблі для вітальні	146169	186906	136883	149099	149058	619015	32,0	32,0	А
Меблі для спальні	111910	140040	113191	128283	129825	494967	25,6	57,6	
Меблі для дитячої та молодіжної кімнати	67603	78110	57912	65352	66355	269980	14,0	71,5	В
Кухонні меблі	52986	68067	59228	68256	68759	249040	12,9	84,4	
Меблі для офісу	47048	54677	37292	43568	44237	183253	9,5	93,9	С
Передпокої та гардеробні системи	31061	30128	34221	29529	22599	118009	6,1	100,0	

Примітка. Складено за даними підприємства

Результати АВС-аналізу свідчать, що у структурі асортименту

ТЗОВ «Гербор-Холдінг» спостерігається висока концентрація виробництва у кількох ключових товарних групах, які формують основну частину доходу підприємства.

Клас А (високопріоритетні товари) – *меблі для вітальні* (32,0 %) та *меблі для спальні* (25,6 %). Разом вони забезпечують 57,6 % загального обсягу виробництва. Ці позиції є стратегічно важливими для компанії, оскільки мають стабільний попит, широкий асортимент і формують основну частину прибутку.

Клас В (товари середньої значущості) – *меблі для дитячої та молодіжної кімнати* (14,0 %) і *кухонні меблі* (12,9 %), які разом становлять близько 26,9 % випуску. Ці товари підтримують гнучкість асортименту та дозволяють реагувати на зміни попиту в середньому ціновому сегменті.

Клас С (товари з низькою часткою у виробництві) – *меблі для офісу* (9,5 %) і *передпокої та гардеробні системи* (6,1 %), що в сукупності формують лише 15,6 % загального обсягу. Вони мають обмежений ринок збуту й можуть бути оптимізовані або замінені на нові моделі.

Таким чином, результати аналізу підтверджують раціональну структуру асортименту, яка поєднує стабільні джерела прибутку з можливостями для розширення ринкової присутності.

Життєвий цикл товару є важливим інструментом оцінки ефективності товарної політики підприємства, оскільки дозволяє визначити стадію розвитку кожної продукційної групи, прогнозувати обсяги збуту та формувати відповідні маркетингові стратегії.

Для ТЗОВ «Гербор-Холдінг», яке реалізує широкий асортимент корпусних меблів, аналіз життєвого циклу дає змогу оптимізувати асортимент, своєчасно оновлювати модельні ряди та підвищувати прибутковість.

У додатку Г наведено характеристику основних товарних груп підприємства відповідно до їхнього поточного етапу життєвого циклу. Проведений аналіз показав, що більшість асортиментних груп ТЗОВ «Гербор-Холдінг» перебувають на етапах зрілості та зростання, що свідчить про стабільні позиції компанії на ринку. Найперспективнішими залишаються меблі для спальні, кухні та вітальні,

які забезпечують основний обсяг продажів. Загалом життєвий цикл продукції підприємства є збалансованим, що дає змогу підтримувати конкурентоспроможність і стабільні фінансові результати.

Важливим аспектом оцінки товарної політики є аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства (табл. 2.8)

Таблиця 2.8. – Оцінка конкурентоспроможності продукції ТзОВ «Гербор-Холдінг»

Показник	Ваго- мість, %	Гербор	Світ Меблів	Меблі- Сервіс	Мерк	Середньо- зважена оцінка (0–5)	Характеристика
Якість продукції	25	5	4	4	4	4,4	Високі стандарти якості та контроль виробництва.
Дизайн і асортимент	20	5	4	4	3	4,0	Сучасний дизайн, широкий вибір моделей.
Ціновий рівень (доступність)	15	4	5	4	3	4,0	Оптимальне співвідношення «ціна–якість».
Інноваційність	15	5	3	3	4	3,8	Використання автоматизованих ліній HOMAG, ALTENDORF.
Рівень сервісу та доставки	10	4	4	3	4	3,8	Наявність дилерської мережі та логістичних складів у регіонах.
Експортна активність	10	5	4	3	3	3,8	Експорт у понад 30 країн світу.
Впізнаваність бренду	5	5	4	3	3	3,8	Висока довіра споживачів до бренду Gerbor.
Разом	100	4,7	4,1	3,7	3,5	-	ТзОВ «Гербор-Холдінг» займає лідерські позиції за якістю та інноваційністю.

Примітка. Складено за даними підприємства

Результати аналізу свідчать, що ТзОВ «Гербор-Холдінг» має високий рівень конкурентоспроможності порівняно з основними конкурентами. Підприємство лідирує за критеріями якості, дизайну, технологічності та експортної активності, що зумовлено його інтеграцією до міжнародного холдингу BRW.

Серед конкурентів найближче до нього за рівнем розвитку перебуває ТОВ «Світ Меблів», яке утримує сильні позиції за рахунок доступної цінової політики.

Таким чином, «Гербор-Холдінг» зберігає статус одного з лідерів меблевої галузі України, поєднуючи інноваційність, стабільну якість і стратегічну орієнтацію на зовнішні ринки.

Цінова політика є одним із ключових елементів маркетингової діяльності підприємства, що визначає рівень його прибутковості, конкурентоспроможність та ринкові позиції. Для ТзОВ «Гербор-Холдінг», яке функціонує в умовах зростаючої конкуренції на меблевому ринку, формування цін відбувається на основі поєднання витратного, ринкового та ціннісного підходів. Компанія прагне досягти балансу між доступністю продукції для споживачів і забезпеченням стабільного рівня прибутковості, зберігаючи конкурентну перевагу за рахунок високої якості та сучасного дизайну меблів.

Для аналізу динаміки цін було розглянуто основні групи меблевої продукції підприємства у 2020–2024 роках. Поступове підвищення відпускних цін відображає як інфляційні процеси, так і оновлення асортименту з урахуванням європейських стандартів (додаток Д).

Як видно з таблиці, у 2020–2024 роках відбулося стабільне підвищення середніх відпускних цін на всі групи меблів. Найбільше зростання спостерігалось у виробництві меблів для вітальні (+35,3 %) та кухонних меблів (+29%), що зумовлено подорожчанням матеріалів, транспортуванням і зміною валютного курсу. Водночас підприємство продовжує орієнтуватися на ціновий сегмент, доступний для більшості споживачів середнього класу.

Для оцінки конкурентних позицій проведено порівняння середніх роздрібних цін на меблі ТзОВ «Гербор-Холдінг» з основними конкурентами на українському ринку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – Порівняння середніх цін на меблі ТзОВ «Гербор-Холдінг» та основних конкурентів у 2024 році, грн

Асортиментна група	Гербор-Холдінг	Світ Меблів	Меблі-Сервіс	Меркс
Меблі для вітальні	9200	9000	8700	9600
Меблі для спальні	12100	11800	11200	12600
Меблі для дитячої кімнати	9100	8700	8500	9400
Кухонні меблі	12900	13400	12500	13800
Меблі для офісу	9800	9500	9200	10100
Передпокої та гардеробні системи	6900	6600	6300	7100

Примітка. Складено за даними підприємства

Порівняльний аналіз показує, що ціни ТзОВ «Гербор-Холдінг» залишаються конкурентоспроможними, а за окремими групами продукції навіть нижчими за середньоринкові. Це свідчить про ефективне управління витратами та гнучкість у формуванні цін. Компанія використовує стратегію помірної ціноутворення, поєднуючи високу якість із доступністю для споживача. Для зміцнення позицій на ринку доцільно впроваджувати диференціацію цін залежно від сегменту клієнтів, розширювати систему знижок для дилерів і застосовувати промоційні кампанії для стимулювання попиту.

Збутова діяльність ТзОВ «Гербор-Холдінг» має стратегічне значення, оскільки визначає ефективність реалізації продукції, рівень доходів і конкурентоспроможність компанії на ринку меблів. Система збуту побудована на поєднанні оптово-дилерських, фірмових і цифрових каналів продажу, що забезпечує широке охоплення внутрішнього та зовнішнього ринку.

Основним напрямом збутової політики є оптово-дилерський канал, на який припадає понад 70 % загального обсягу реалізації. Компанія співпрацює із більш ніж 100 постійними дилерами та торговими партнерами в Україні, що забезпечують реалізацію меблів у всіх регіонах держави. Серед основних партнерів – великі національні торгові мережі, регіональні меблеві центри та приватні дистриб'ютори. Для забезпечення стабільності постачань підприємство застосовує договірну систему співпраці, що передбачає гнучкі умови оплати, маркетингову підтримку дилерів, рекламні матеріали, а також участь у спільних

виставкових проєктах. Крім того, компанія має офіційних представників у 30 країнах світу (Польща, Молдова, Румунія, Казахстан, Грузія, Литва, Болгарія, Чехія, Словаччина тощо), що свідчить про високу довіру з боку міжнародних партнерів.

Другим важливим каналом збуту є фірмові салони меблів «Gerbor», які виконують не лише функцію роздрібної реалізації, а й формування іміджу бренду. Компанія має власні або партнерські виставкові зали у Луцьку, Києві, Львові, Харкові, Дніпрі та інших містах.

У межах цифрової трансформації збутової системи підприємство активно розвиває електронну комерцію. На офіційному сайті gerbor.com.ua створено повноцінний онлайн-магазин із функцією оформлення замовлень, каталогом продукції, цінами, 3D-моделями меблів і можливістю індивідуальної комплектації. Паралельно «Гербор-Холдінг» співпрацює з найбільшими українськими маркетплейсами, такими як Prom.ua, Rozetka, Epicentr, JYSK, що дозволяє розширювати географію збуту без значних витрат на утримання торгових точок. Онлайн-продажі забезпечують додатковий потік клієнтів, зокрема з віддалених регіонів, а також створюють зручний канал для молодшої та цифрово активної аудиторії.

Географія збуту ТзОВ «Гербор-Холдінг» представлено на рисунку 2.2.

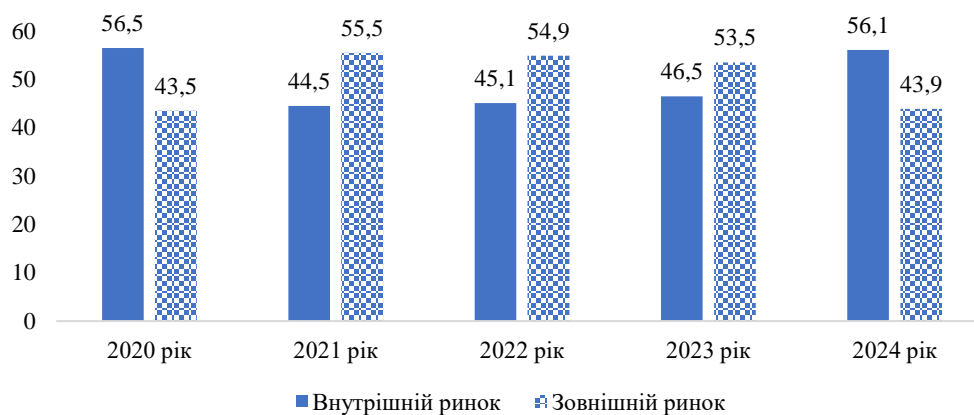


Рисунок 2.2. Географія збуту продукції ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020-2024 роки

Примітка. Складено за даними підприємства

Протягом аналізованого періоду структура збуту ТзОВ «Гербор-Холдінг» залишається збалансованою, однак спостерігається чітка експортна орієнтація підприємства. Частка поставок на зовнішній ринок у середньому становить близько 55 %, тоді як на внутрішньому – близько 45 %.

Структура реалізації за видами продукції та послуг ТзОВ «Гербор-Холдінг» представлено на рисунку 2.3.

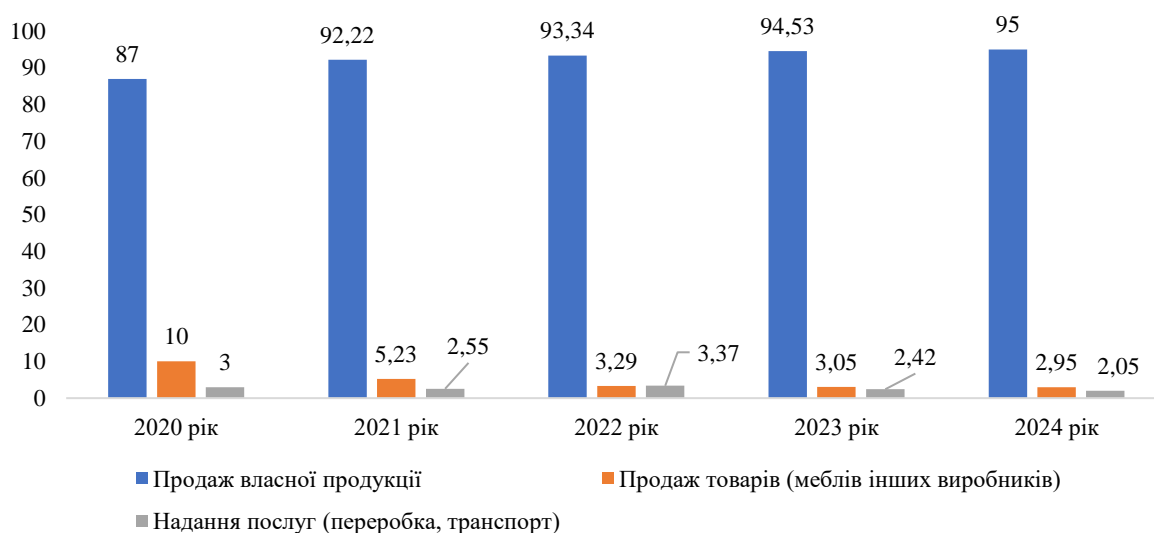


Рисунок 2.3. Структура реалізації за видами продукції та послуг ТзОВ «Гербор-Холдінг»

Примітка. Складено за даними підприємства

Протягом 2020-2024 років структура продажів ТзОВ «Гербор-Холдінг» залишається стабільною та свідчить про виробничу спеціалізацію компанії. Основну частку в загальному обсязі реалізації займає власна продукція – від 87 % у 2020 році до 95 % у 2024 році. Така динаміка вказує на посилення орієнтації підприємства на власне виробництво й скорочення частки перепродажу меблів інших виробників.

Частка реалізації товарів сторонніх виробників поступово знижується – з 10 % у 2020 році до менше 3 % у 2024 році, що є наслідком переходу компанії на політику імпортозаміщення та внутрішнього виробничого забезпечення. Це дозволяє скоротити логістичні витрати, підвищити контроль якості та зміцнити бренд «Gerbor» як виробника, а не посередника.

Питома вага надання послуг (переробка, транспортування, монтаж) залишається незначною – у межах 2–3 %, але демонструє стабільність. Це свідчить про допоміжний характер даного напрямку, який використовується для розширення комплексу сервісних послуг клієнтам і дилерам.

Загалом результати аналізу свідчать, що ТзОВ «Гербор-Холдінг» зміцнило свою позицію як виробничо орієнтоване підприємство, яке концентрується на виготовленні та експорті власної меблевої продукції, поступово відмовляючись від торгівлі товарами інших брендів. Такий підхід забезпечує вищу маржинальність, стабільність обсягів реалізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Маркетингова політика просування ТзОВ «Гербор-Холдінг» спрямована на формування впізнаваного бренду, зміцнення довіри споживачів і стимулювання збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підприємство застосовує комплексну систему комунікацій, що поєднує традиційні та цифрові інструменти маркетингу. Компанія позиціонує себе як надійного виробника якісних і доступних меблів, орієнтованих на сучасний дизайн і комфорт. Основна мета маркетингових заходів — підвищення лояльності клієнтів, зміцнення ділових зв'язків із партнерами та розширення частки ринку.

Рекламна діяльність підприємства охоплює онлайн і офлайн канали. Онлайн-реклама включає таргетовані кампанії в Google, Meta, рекламу на маркетплейсах Rozetka, Prom.ua, Epicentr. Офлайн напрям – участь у виставках, зовнішня реклама та друковані каталоги. Використовується єдиний фірмовий стиль, що підсилює впізнаваність бренду «Gerbor».

PR-активності включають участь у виставках («KIFF», «Furniture Expo») і реалізацію соціальних проєктів. Компанія формує позитивний імідж, підкреслюючи стабільність, якість і соціальну відповідальність.

Стимулювання збуту здійснюється через сезонні акції, дилерські знижки та програми лояльності, що підтримують стабільність продажів навіть у періоди ринкових коливань.

Інтернет-маркетинг і SMM стали ключовими інструментами комунікації. Компанія веде сторінки у Facebook, Instagram, YouTube, активно використовує CRM та Power BI для аналітики, контролю конверсій і оптимізації рекламного бюджету.

У таблиці 10.1 проведемо оцінку ефективності інструментів просування ТЗОВ «Гербор-Холдінг»

Маркетингова політика просування ТЗОВ «Гербор-Холдінг» є комплексною та результативною. Основний акцент зроблено на цифрових каналах комунікацій, зокрема на онлайн-рекламі, SMM і CRM-аналітиці. Підприємство активно підтримує дилерську мережу, бере участь у міжнародних виставках і впроваджує програми лояльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. – Оцінка ефективності інструментів просування ТЗОВ «Гербор-Холдінг» за 2020-2024 роки

Інструмент просування	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020	Характеристика змін
Реклама (онлайн і офлайн)	7,0	8,0	6,5	8,5	9,0	2,0	Перехід від друкованих ЗМІ до digital-реклами, збільшення онлайн-присутності.
SMM і контент-маркетинг	6,0	7,0	6,8	8,0	9,2	3,2	Активізовано роботу у Facebook, Instagram, TikTok; зростання залучення аудиторії.
Стимулювання збуту (акції, знижки)	7,5	8,0	7,0	8,2	8,8	1,3	Використання промокодів, сезонних знижок, збільшення частки онлайн-акцій.
PR і участь у виставках	6,5	7,0	5,0	6,8	8,5	2,0	Відновлення участі у виставках після війни, зміцнення іміджу бренду.
Програми лояльності та партнерства	6,8	7,5	6,5	8,0	9,0	2,2	Запроваджено оновлену програму для дистриб'юторів, персоналізовані бонуси для клієнтів.
Середня оцінка ефективності	6,76	7,5	6,36	7,9	8,9	2,14	Підвищення ефективності інструментів просування завдяки цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Примітка. Складено автором за даними підприємства та результатами внутрішнього аналізу маркетингової діяльності

Аналіз динаміки ефективності інструментів просування ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020–2024 роки показує стабільне зростання результативності маркетингових комунікацій. Найбільш відчутне покращення спостерігається у сферах SMM і контент-маркетингу (+3,2 бали) та реклами (+2,0 бали), що пов'язано з переходом компанії на цифрові канали просування, активізацією у соціальних мережах і розширенням онлайн-присутності. Після спаду у 2022 році, спричиненого воєнними подіями, підприємство успішно адаптувало комунікаційну стратегію, відновило участь у виставках і вдосконалило програми лояльності для партнерів та клієнтів.

Для комплексної оцінки результативності маркетингової діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» проведено аналіз ефективності основних елементів комплексу маркетингу (4Р), що дозволяє визначити, наскільки узгоджено та системно підприємство використовує маркетингові інструменти для досягнення стратегічних цілей та адаптації до воєнних викликів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. – Зведена оцінка ефективності комплексу маркетингу (4Р)
ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020–2024 рр.

Елемент комплексу маркетингу	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020	Характеристика змін
Product (товарна політика)	7,5	8,2	7,0	8,5	9,3	1,8	Розширено асортимент, підвищено якість і дизайн, зростає частка екологічних матеріалів.
Price (цінова політика)	7,0	7,5	6,8	8,0	8,8	1,8	Оптимізовано ціноутворення, введено гнучкі акційні пропозиції та партнерські знижки.
Place (збутова політика)	7,8	8,0	6,9	8,3	9,0	1,2	Відновлено логістику, розширено експорт до 30 країн, активізовано онлайн-канали продажу.
Promotion (комунікаційна політика)	6,8	7,5	6,4	7,9	9,0	2,2	Активізація цифрових комунікацій (SMM, контент-маркетинг, онлайн-реклама, PR).
Середня оцінка ефективності комплексу маркетингу	7,28	7,80	6,78	8,18	9,03	1,75	Системне зростання маркетингової ефективності завдяки цифровізації та клієнтоорієнтованій стратегії.

Примітка. Складено автором за результатами внутрішнього аналізу маркетингової діяльності

Отримані результати підтверджують висунуту гіпотезу про те, що активізація digital-інструментів просування (SMM, контент-маркетинг, онлайн-реклама, CRM-комунікації) під час воєнного періоду сприяла зростанню загальної маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг». Перехід на цифрові канали комунікації дозволив підприємству зберегти клієнтську базу, підтримати рівень продажів і посилити позиції бренду на ринку. Підтвердженням цього є підвищення середньої ефективності просування з 6,8 до 9,0 бала (табл. 2.10), що корелює зі зростанням загальної ефективності комплексу маркетингу (табл. 2.11) з 7,28 до 9,03 бала. Таким чином, цифрова трансформація маркетингових комунікацій виступила ключовим чинником підвищення результативності маркетингової діяльності підприємства у кризових умовах.

Для комплексного узагальнення результатів оцінювання маркетингової діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» проведено інтегральний аналіз ефективності за чотирима ключовими складовими: інформаційно-аналітичною, ресурсною, управлінською та інструментальною. Такий підхід дозволяє визначити рівень збалансованості маркетингової системи, виявити сильні сторони та проблемні зони у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Отримані показники подано у таблиці 2.12, що відображає динаміку змін маркетингової ефективності у 2020–2024 рр.

Таблиця 2.12. – Зведена оцінка маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020-2024 роки

Складова	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020
Інформаційно-аналітична	6,0	6,5	6,2	7,9	9,1	3,1
Ресурсна	7,2	7,5	6,7	7,4	8,1	0,9
Управлінська	7,7	8,0	6,8	7,5	8,2	0,5
Інструментальна	7,3	7,8	6,8	8,2	9,0	1,7
Середній рівень маркетингової ефективності	7,05	7,45	6,625	7,75	8,6	1,55

Примітка. Складено автором за результатами внутрішнього аналізу маркетингової діяльності

Аналіз узагальнених даних свідчить, що середній рівень маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» зріс із 7,05 до 8,6 бала, що підтверджує

позитивну тенденцію розвитку маркетингової системи навіть за умов воєнних викликів. Найбільшого зростання досягнуто за інформаційно-аналітичною складовою (+3,1), що зумовлено цифровізацією, впровадженням CRM та BI-аналітики. Інструментальна складова (+1,7) також демонструє суттєве покращення завдяки активізації digital-комунікацій і модернізації комплексу маркетингу (4P).

Отже, стабільне підвищення показників свідчить про ефективну адаптацію підприємства до ринкових змін, посилення клієнтоорієнтованості та зростання загальної маркетингової ефективності у результаті інтеграції цифрових технологій у систему управління.

З метою перевірки гіпотези 3, відповідно до якої підвищення рівня маркетингової ефективності позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства, на рисунку 2.4 подано динаміку взаємозв'язку між доходом від реалізації продукції та рівнем маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» у 2020–2024 роках. Такий підхід дозволяє простежити, як зміни у сфері управління маркетингом, цифровізації комунікацій і вдосконаленні аналітичних процесів відображаються на економічних показниках підприємства.

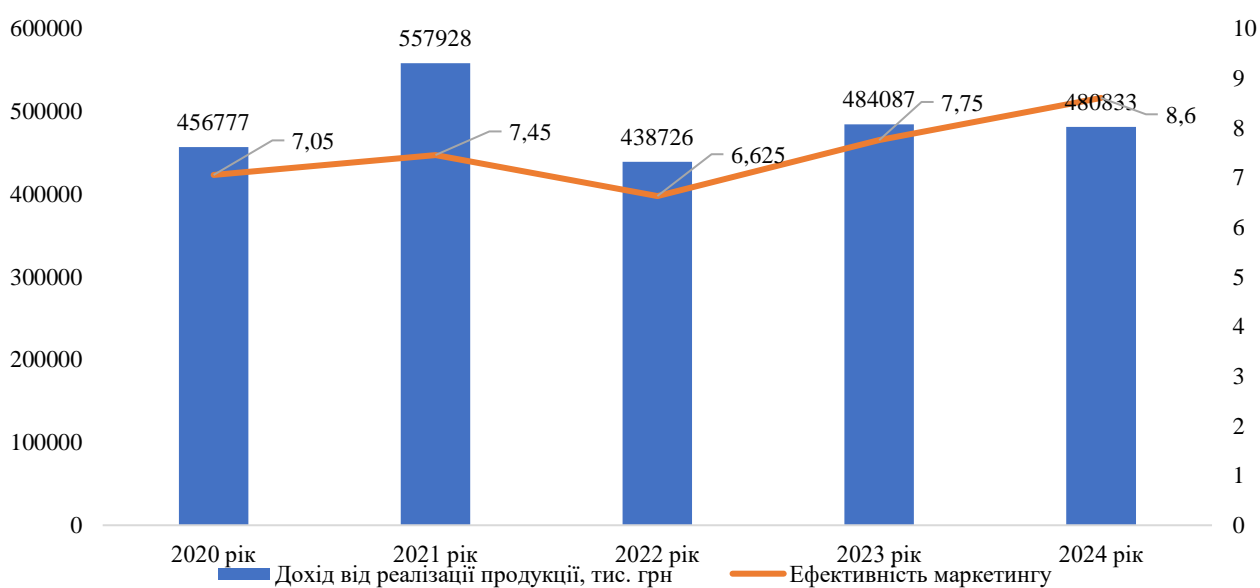


Рисунок 2.4. Взаємозв'язок між доходом від реалізації та ефективністю маркетингу

Примітка. Складено за даними аналітичних розрахунків

Динаміка, відображена на рисунку, підтверджує висунуту гіпотезу про позитивний вплив підвищення маркетингової ефективності на фінансові результати діяльності підприємства. Зокрема, у період 2020–2021 рр. одночасне зростання маркетингової ефективності (з 7,05 до 7,45 бала) та доходу від реалізації (з 456777 до 557928 тис. грн) свідчить про результативність удосконалення маркетингових процесів і розширення збуту. У 2022 році обидва показники знизилися через вплив воєнного стану, що підтверджує їхню взаємозалежність: скорочення маркетингової активності призвело до падіння доходів.

У 2023–2024 рр. спостерігається відновлення позитивної динаміки — рівень ефективності зріс до 8,6 бала, а доходи стабілізувалися на рівні понад 480 млн грн. Це стало можливим завдяки цифровізації маркетингових процесів, розвитку CRM-системи, активізації digital-просування та відновленню експортних поставок.

Отже, отримані результати підтверджують гіпотезу 3: підвищення маркетингової ефективності безпосередньо сприяє зростанню фінансових показників діяльності підприємства, насамперед доходу та валового прибутку, що свідчить про стратегічну значущість маркетингового управління в умовах воєнних викликів і ринкової нестабільності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЗОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища та визначення проблем управління маркетинговою ефективністю підприємства

У попередньому розділі було проведено комплексну оцінку маркетингової ефективності діяльності ТЗОВ «Гербор-Холдінг», що дало змогу виявити сильні сторони підприємства та окреслити напрями для подальшого розвитку. Попри позитивну динаміку показників ефективності, маркетингова система підприємства потребує глибшої адаптації до нових економічних реалій, зумовлених воєнним станом, трансформацією споживчих потреб та цифровізацією ринку меблевої продукції.

Сучасний меблевий ринок характеризується динамічним розвитком, високою конкуренцією та швидкою зміною споживчих переваг. У період 2020–2024 рр. галузь зазнала суттєвих трансформацій під впливом глобальних економічних процесів, цифровізації, пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні. Ці фактори призвели до структурних змін у попиті, каналах збуту, технологіях виробництва та маркетингових підходах.

Меблева промисловість залишається однією з важливих складових економіки України, забезпечуючи значну частку промислового експорту, створення робочих місць і розвиток суміжних галузей – деревообробної, транспортної та дизайнерської. Зміни в поведінці споживачів, посилення уваги до якості, дизайну, функціональності та екологічності продукції стимулюють підприємства до інновацій та модернізації виробничих процесів.

Основні тенденції розвитку меблевого ринку України:

1. Ріст глобального ринку та помірний темп росту. За оцінками, світовий ринок меблів має вирости з приблизно USD 540 млрд у 2025 році до близько USD 684,5 млрд до 2035 року, із середньорічним темпом (CAGR) ~2,4 %. В Україні експорт меблів зростає: за даними, у 2024 році експорт зріс на 15,7 % порівняно з 2023-м. Це означає, що сприятливий зовнішній ринок для меблевих виробників – реальна можливість.

2. Висока роль онлайн-каналів і цифровізація збуту. Онлайн-продажі меблів стають дедалі значущими. В Україні зростає частка e-commerce сегмента меблів, поступово змінюється поведінка споживачів: більша увага до функціональності, якості матеріалів, можливості замовлення онлайн. Цифрові платформи, аналітика, CRM-системи – це вже не просто допоміжні інструменти, а одна із ключових конкурентних переваг.

3. Попит на модульні, багатофункціональні, налаштовані рішення. Потреби споживачів змінюються: перевага – меблі, які можна адаптувати під маленькі площі, комбінувати, змінювати конфігурацію. У зв'язку зі збільшенням урбанізації та зростанням житлових комплексів з обмеженим простором це стає особливо важливим.

4. Екологічність, сталий розвиток, дизайн як цінність. Матеріали «есо», ознайомлення споживача з походженням меблів, підходи з мінімальним впливом на довкілля – усе це стає нормою. Дизайн також відіграє все більшу роль: не просто функціональність, але й естетика, візуальна привабливість, змінені тренди у відтінках, фактурах.

5. Експортна орієнтація та географічна диверсифікація. На прикладі України видно, що меблеві підприємства дедалі більше звертають увагу на експорт – що важливо саме для виробників, які мають потужності й логістичну мережу. На глобальному рівні – нестабільність торгівлі, тарифні ризики, що впливають на вибір поставок та виробничих ланцюгів.

6. Тиск із боку вартості сировини, логістики, інфляції. Вартість матеріалів, доставки, енергоносіїв, зміни у валютному курсі – все це створює додаткові виклики для виробників меблів.

Тому підприємства змушені підвищувати ефективність, оптимізувати витрати, шукати нові канали постачання, гнучкі виробничі рішення.

Оцінка маркетингового середовища за допомогою TEMPLES-аналізу представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – TEMPLES -аналіз ТзОВ «Гербор-Холдінг»

Сфера впливу	Ключові фактори середовища	Характер впливу на підприємство	Оцінка (1–5)
T – Technological (технологічні чинники)	Автоматизовані лінії обробки деревини (HOMAG, ALTENDORF), 3D-моделювання меблів, CRM і Power BI у маркетингу.	Позитивний вплив: підвищення продуктивності та якості. Потреба в інвестиціях у модернізацію обладнання.	4
E – Economic (економічні чинники)	Військові дії, коливання валютного курсу, подорожчання сировини, енергоносіїв і логістики.	Помірно негативний вплив: зростання витрат, але компенсується експортною орієнтацією у країни ЄС.	3
M – Market (ринкові чинники)	Зростання конкуренції (BRW, IKEA, місцеві виробники), попит на модульні та екологічні меблі, онлайн-продажі.	Потребує посилення бренду, цифрового маркетингу та розширення e-commerce.	4
P – Political (політичні чинники)	Війна, релокація бізнесу, державна підтримка експорту, євроінтеграційна політика.	Суперечливий вплив: ризики логістики, але нові експортні можливості.	3
L – Legal (правові чинники)	Сертифікація продукції за стандартами ЄС, вимоги FSC, зміни у трудовому та податковому законодавстві.	Позитивний ефект у довгостроковій перспективі, але потребує витрат на відповідність стандартам.	4
E – Environmental (екологічні чинники)	Вимоги до екологічності матеріалів, утилізації відходів, енергоефективності виробництва.	Покращення іміджу бренду, але потреба у сталих інвестиціях у контроль екологічності.	4
S – Social (соціальні чинники)	Попит на комфортні, модульні, екологічні меблі; нові житлові формати; онлайн-купівлі.	Позитивний вплив: розширення сегментів ринку, адаптація дизайну до сучасних потреб.	5

Примітка. Складено автором

Оцінка маркетингового середовища за допомогою TEMPLES-аналізу дозволила комплексно визначити зовнішні чинники, які впливають на діяльність ТзОВ «Гербор-Холдінг», та оцінити їх інтенсивність і напрям впливу.

Результати аналізу свідчать, що найбільш сприятливими факторами розвитку підприємства є технологічні, ринкові та соціальні чинники, які отримали найвищі оцінки (4–5 балів). Використання сучасного обладнання

(HOMAG, ALTENDORF), цифрових систем управління та маркетингової аналітики (CRM, Power BI) підвищує продуктивність, якість продукції й ефективність комунікацій із клієнтами. Активний розвиток онлайн-продажів і зміщення попиту споживачів на екологічні, модульні меблі створюють нові можливості для розширення асортименту та географії збуту.

Водночас економічні та політичні чинники чинять помірно негативний вплив (оцінка – 3 бали). Зростання вартості енергоресурсів, транспортних послуг і сировини, коливання валютного курсу та воєнні дії знижують фінансову стабільність і ускладнюють логістику. Однак підприємство частково компенсує ці ризики за рахунок експортної орієнтації й державної підтримки виробників, інтегрованих у європейський ринок.

Правові та екологічні чинники оцінено позитивно (4 бали), оскільки відповідність стандартам ЄС, сертифікація продукції та дотримання екологічних вимог підвищують конкурентоспроможність бренду на міжнародному рівні, зміцнюють його репутацію як надійного й екологічно відповідального виробника.

У цілому TEMPLES-аналіз підтверджує, що зовнішнє середовище для ТзОВ «Гербор-Холдінг» є помірно сприятливим. Підприємство успішно адаптується до економічних і політичних викликів завдяки технологічним інноваціям, маркетинговій гнучкості та орієнтації на потреби сучасного споживача. Подальший розвиток варто зосередити на посиленні цифрових рішень у маркетингу, екологізації виробництва та диверсифікації експортних ринків, що забезпечить стійке зростання навіть в умовах воєнної нестабільності.

У таблиці 3.2 проведемо аналіз мікросередовища ТзОВ «Гербор-Холдінг».

Аналіз мікросередовища показує, що діяльність ТзОВ «Гербор-Холдінг» відбувається в умовах високої конкуренції та вимогливості споживачів, однак підприємство має міцні позиції завдяки ефективним каналам збуту, стабільній співпраці з постачальниками та високому рівню довіри серед клієнтів.

Найбільший вплив на маркетингову політику мають споживачі та конкуренти, що стимулює компанію до активного впровадження інновацій,

розширення цифрових продажів і вдосконалення дизайну меблів.

Таблиця 3.2. – Аналіз мікросередовища ТзОВ «Гербор-Холдінг»

Складові	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства	Оцінка впливу (1–5)
Споживачі	Основними споживачами є роздрібні покупці, меблеві салони, інтернет-магазини та дистриб'ютори в Україні й за кордоном (понад 30 країн). Споживачі орієнтовані на якість, дизайн, доступну ціну, функціональність та екологічність меблів.	Формують попит і напрями розвитку асортименту. Зростає вплив онлайн-клієнтів і покоління Z, які очікують персоналізовані пропозиції.	5
Постачальники	Основні постачальники – українські та європейські компанії, що забезпечують ДСП, МДФ, фурнітуру, лакофарбові матеріали. Через воєнні події частина постачань релокована, виникають ризики логістики.	Середній вплив: підвищення цін на сировину й нестабільність поставок впливають на собівартість продукції, але наявність кількох партнерів мінімізує ризики.	3
Посередники (дистриб'ютори, дилери)	Підприємство має широкую мережу дистриб'юторів по Україні, логістичні склади у Луцьку, Тернополі, Києві та Дніпрі. Продукція реалізується через понад 100 меблевих салонів і онлайн-партнерів.	Сприяють розширенню ринку збуту, але потребують постійної підтримки, навчання та контролю стандартів бренду.	4
Конкуренти	Основні конкуренти: BRW Poland, ІКЕА, ТОВ «Світ Меблів», «Комфорт-Меблі», «Меркс». Високий рівень конкуренції за якістю, дизайном, сервісом і швидкістю доставки.	Значний вплив: змушує постійно оновлювати асортимент, розширювати digital-маркетинг та підтримувати цінову конкурентоспроможність.	5
Контактні аудиторії	Органи місцевої влади, контролюючі служби, профільні асоціації, ЗМІ, партнери з експорту, інвестори. У воєнний період активізувалася співпраця з державними програмами підтримки бізнесу.	Позитивний вплив: формують імідж і соціальну відповідальність бренду, підтримують репутацію стабільного роботодавця.	4

Примітка. Власна розробка

Загалом меблева галузь України у 2024 році має конкурентне середовище олігополістичного типу, у якому декілька великих компаній формують тенденції розвитку ринку, а численні середні та малі виробники забезпечують його

гнучкість і регіональну адаптивність. Дослідження конкурентів представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Конкуренти ТзОВ «Гербор-Холдінг» на меблевому ринку України (2024 р.)

Підприємство	Основна спеціалізація	Орієнтація ринку	Частка ринку, %	Коротка характеристика
ТзОВ «Гербор-Холдінг» (м. Волинь)	Корпусні меблі для дому та офісу	Україна, ЄС, Азія, Африка	12,5	Один із лідерів меблевого експорту; входить до холдингу BRW; сучасне автоматизоване виробництво.
ТОВ «Світ Меблів» (м. Львів)	Меблі для житлових приміщень	Україна, ЄС	10,8	Один із найбільших виробників корпусних меблів; акцент на класичному дизайні.
ТОВ «Меблі-Сервіс» (м. Ужгород)	Корпусні меблі середнього цінового сегменту	Україна, Східна Європа	8,6	Відомий виробник серійних меблів; активний розвиток дилерської мережі.
ТОВ «Меркс» (м. Харків)	Кухонні та офісні меблі	Україна, Молдова, Румунія	7,9	Орієнтація на корпоративних клієнтів; сильна логістика.
ТОВ «VIP-Master» (м. Київ)	Дитячі та молодіжні меблі	Україна, Польща, Німеччина	5,2	Виробництво меблів з екологічних матеріалів; співпраця з ІКЕА.
Інші виробники (регіональні)	Корпусні меблі, кухні, шафи-купе	Внутрішній ринок	55,0	Малі та середні підприємства, які формують локальну пропозицію.

Примітка. Частки ринку розраховано за даними галузевих аналітичних центрів і відкритих джерел (станом на 2024 рік)

Дані таблиці свідчать, що ТзОВ «Гербор-Холдінг» утримує одне з провідних місць серед національних виробників меблів із часткою близько 12,5 % ринку. Основними конкурентами виступають ТОВ «Світ Меблів», «Меблі-Сервіс» та «Меркс», які діють у середньому ціновому сегменті.

Завдяки участі в міжнародному холдингу BRW, «Гербор-Холдінг» має доступ до сучасних технологій, нових дизайнерських рішень і стабільних експортних каналів, що забезпечує вищу ефективність виробництва та якість продукції. Компанія орієнтується на масовий і середній ціновий сегмент, поєднуючи стандартизоване виробництво з високим рівнем автоматизації.

Головними перевагами підприємства є експортна орієнтація, стабільність поставок, брендова впізнаваність і високий рівень технологічності. Основними викликами залишаються інфляційний тиск, нестача кадрів та зростання цін на матеріали.

У цілому «Гербор-Холдінг» підтверджує статус одного з провідних експортерів українських меблів і здатність ефективно реагувати на виклики галузі, зберігаючи конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах.

SWOT-аналіз дає можливість комплексно оцінити внутрішні можливості та проблеми діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг», а також зовнішні фактори, що формують умови його розвитку. Проведене дослідження охоплює технологічні, організаційні, ринкові та кадрові аспекти функціонування підприємства, визначає його конкурентні переваги, стратегічні можливості та ризики. На основі виявлених сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розроблено управлінські дії, спрямовані на підвищення ефективності маркетингової та виробничої діяльності компанії (додаток Е).

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТзОВ «Гербор-Холдінг» має значний потенціал для розвитку завдяки потужній виробничій базі, міжнародній підтримці холдингу BRW, високій якості продукції та відомому бренду. Основними стратегічними напрямками є розширення експорту, екологізація виробництва та цифровізація маркетингових процесів.

Водночас ключовими викликами залишаються зростання собівартості, залежність від імпортних постачальників, дефіцит кадрів і вплив воєнних факторів. Для мінімізації цих ризиків підприємству рекомендовано зосередитись на підвищенні енергоефективності, диверсифікації постачань, розвитку власних фахівців та впровадженні інноваційних рішень у виробництві та маркетингу.

У цілому SWOT-аналіз підтверджує, що компанія володіє стійкими конкурентними перевагами та має реальні можливості для зростання навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для забезпечення ефективного реагування на ці виклики необхідним є детальний аналіз внутрішніх проблем управління маркетинговою ефективністю, які були частково окреслені в попередньому розділі та підтвержені оцінкою зовнішніх умов. Узагальнення основних проблем за чотирма складовими системи управління маркетинговою ефективністю подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Проблеми управління маркетинговою ефективністю
ТЗОВ «Гербор-Холдінг» за основними складовими

Складова маркетингової ефективності	Виявлені проблеми	Наслідки для підприємства	Потенційні напрями вдосконалення
Інформаційно-аналітична	Нерівномірне використання CRM-та BI-аналітики у відділі збуту. Відсутність єдиної бази клієнтів для аналітики попиту; Обмежена інтеграція онлайн-даних із маркетплейсів і соцмереж.	Зниження точності прогнозів, затримка управлінських рішень, втрата потенційних клієнтів.	Створення централізованої маркетингової інформаційної системи; автоматизація збору даних і KPI-дашбордів.
Ресурсна	Зростання собівартості через подорожчання сировини та енергоносіїв. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері digital-маркетингу. Високий рівень зносу основних фондів.	Зниження прибутковості та інноваційної гнучкості підприємства.	Оптимізація витрат, впровадження енергоощадних технологій, навчання персоналу, залучення молодих спеціалістів.
Управлінська	Відсутність окремого відділу маркетингу. Фрагментарна координація між збутом і комунікаціями. Недостатня автоматизація контролю KPI.	Зниження швидкості реакції на зміни ринку, ризики дублювання функцій, неузгодженість цілей.	Створення окремого digital-маркетингового підрозділу; впровадження системи KPI-моніторингу й CRM-контролю.
Інструментальна	Нерівномірна ефективність елементів 4P. Недостатня персоналізація digital-контенту. Обмежене використання таргетингу й аналітики поведінки клієнтів.	Втрата конкурентних переваг у digital-середовищі, зниження конверсії онлайн-продажів.	Розвиток SMM-, контент-, SEO- та email-маркетингу; сегментація клієнтів; створення омніканальної digital-стратегії.

Примітка. Власна розробка

Як видно з таблиці, найбільш критичними для ТзОВ «Гербор-Холдінг» залишаються інформаційно-аналітична та управлінська складові, які потребують глибокої цифрової трансформації. Недостатня інтеграція CRM- і BI-аналітики, фрагментарність маркетингових комунікацій та низький рівень автоматизації управлінських процесів призводять до втрати гнучкості у прийнятті рішень і зниження конкурентних позицій підприємства.

Проблеми ресурсного характеру (зростання витрат, кадровий дефіцит у сфері digital-маркетингу) та інструментальні недоліки (слабка персоналізація контенту, обмежене використання SMM та SEO) додатково знижують маркетингову результативність.

У сукупності ці чинники зумовлюють необхідність розроблення стратегічних напрямів удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на основі принципів цифровізації, автоматизації, аналітичності та клієнтоорієнтованості.

3.2. Розроблення стратегічних напрямів удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю та підвищення її ефективності в умовах цифрової трансформації

Поглиблений аналіз результатів діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020–2024 рр. показав, що підприємство досягло стабільного рівня маркетингової ефективності, однак темпи її зростання залишаються нижчими за потенційні можливості. Головною причиною цього є відсутність цілісної довгострокової маркетингової стратегії, яка б забезпечувала системність управління, цифрову аналітичність та гнучкість реагування на ринкові зміни.

У процесі аналізу діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» визначено, що ключовим завданням маркетингової системи підприємства у середньостроковій перспективі є забезпечення її адаптивності до динамічних ринкових змін і цифрових тенденцій.

Місія маркетингової діяльності ТЗОВ «Гербор-Холдінг» полягає у створенні цінності для споживачів шляхом поєднання високої якості меблевої продукції, інноваційних технологій виробництва та ефективних цифрових комунікацій, що формують довіру, лояльність і стабільний попит на бренд «Gerbor».

Відповідно до цього, стратегічне бачення (візія) маркетингового розвитку підприємства полягає у трансформації «Гербор-Холдінг» у цифрово орієнтовану, клієнтоцентричну компанію, яка ефективно використовує дані, інновації та аналітику для створення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Розроблена стратегія базується на інтеграції аналітичних висновків про сучасний стан підприємства, тенденцій меблевого ринку України, а також потреб у цифровій трансформації бізнес-процесів. Вона поєднує три взаємодоповнювальні напрями, що формують єдину систему управління маркетинговою діяльністю:

1. Стратегію цифрової трансформації маркетингу (Digital Transformation Strategy) – орієнтовану на впровадження сучасних інформаційних технологій (CRM, BI, ERP), автоматизацію збору й аналізу маркетингових даних, цифровізацію взаємодії з клієнтами та постачальниками. Реалізація цього напрямку дозволить підприємству перейти до моделі управління на основі даних (data-driven management) та підвищити швидкість і якість прийняття рішень.

2. Стратегію клієнтського досвіду та лояльності (Customer Loyalty & CX Strategy) – спрямовану на поглиблення взаємин зі споживачами шляхом персоналізації комунікацій, розвитку омніканальних каналів продажу, створення програм лояльності та емоційного зв'язку з брендом. Основна мета цієї стратегії – формування довготривалих відносин із клієнтами, підвищення рівня повторних покупок і зміцнення позитивного іміджу бренду «Gerbor».

3. Стратегію аналітичного управління ефективністю (Data-Driven Marketing Management Strategy), яка передбачає запровадження системи моніторингу KPI, моделі OKR (Objectives & Key Results), побудову цифрової аналітики ефективності маркетингових інструментів та регулярну оцінку рентабельності

інвестицій у маркетинг (ROI, ROMI). Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості маркетингових процесів і забезпечить керівництву підприємства реальні дані для стратегічного планування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. – Матриця комплексної маркетингової стратегії ТзОВ «Гербор-Холдінг»

Стратегічний напрям	Ключові елементи реалізації	Основні цілі	Очікувані результати
1. Стратегія цифрової трансформації маркетингу	Впровадження CRM-та BI-систем; автоматизація маркетингових процесів; інтеграція аналітики та онлайн-каналів.	Цифровізація маркетингового управління, зниження ручної праці, створення єдиної бази клієнтів.	Скорочення часу прийняття рішень на 30 %; точність прогнозів 95 %.
2. Стратегія клієнтського досвіду та лояльності	Розвиток омніканальних каналів, програма лояльності, персоналізований контент, покращення UX/UI.	Зміцнення взаємин із клієнтами, підвищення повторних покупок, покращення NPS.	Рівень лояльності (NPS) > 75 пунктів; частка повторних клієнтів +20 %.
3. Стратегія аналітичного управління ефективністю	Впровадження KPI-моніторингу, моделі OKR, автоматизованої аналітики результатів digital-кампаній.	Управління маркетингом на основі даних, підвищення прозорості й відповідальності.	Зростання ROI-маркетингу до 1,4; ефективність управлінських рішень +25 %.

Примітка. Власна розробка

Аналіз таблиці 3.5 свідчить, що розроблена комплексна маркетингова стратегія ТзОВ «Гербор-Холдінг» ґрунтується на трьох взаємопов'язаних напрямках, кожен із яких спрямований на підвищення окремих аспектів маркетингової ефективності.

Стратегія цифрової трансформації маркетингу передбачає створення єдиної аналітичної екосистеми, що інтегрує CRM-, BI- та ERP-рішення. Це дозволить підприємству перейти від інтуїтивного управління до системного прийняття рішень на основі даних, скоротивши час реагування на зміни ринку та підвищивши точність прогнозів до 95 %.

Стратегія клієнтського досвіду та лояльності зосереджується на побудові довгострокових відносин зі споживачами шляхом персоналізації комунікацій, удосконалення користувацького досвіду (UX/UI) та розвитку омніканальних каналів взаємодії. Її реалізація сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів ($NPS > 75$) і збільшенню частки повторних покупок щонайменше на 20 %.

Стратегія аналітичного управління ефективністю орієнтована на підвищення прозорості та контрольованості маркетингової діяльності. Використання системи KPI та моделі OKR дозволить підвищити ефективність управлінських рішень на 25 %, а рентабельність маркетингових інвестицій (ROI) до рівня 1,4.

Узгоджене впровадження зазначених стратегічних напрямів забезпечить ТзОВ «Гербор-Холдінг» стабільне зростання ринкової частки, зміцнення бренду та довгострокову конкурентну перевагу. Таким чином, сформована система стратегічного управління маркетинговою ефективністю стане основою сталого розвитку підприємства у післявоєнний період та відповідатиме викликам цифрової економіки.

Розроблена маркетингова стратегія ТзОВ «Гербор-Холдінг» передбачає системний підхід до підвищення маркетингової ефективності через цифрову трансформацію, розвиток клієнтського досвіду та аналітичне управління результативністю. Проте для досягнення поставлених стратегічних орієнтирів необхідно конкретизувати напрями її реалізації, визначити ключові цілі, заходи та очікувані результати у розрізі основних складових системи маркетингового менеджменту.

З цією метою сформовано стратегічний план підвищення маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» на 2026–2030 рр., який інтегрує стратегічні цілі та інструменти їх реалізації за чотирма функціональними складовими – інформаційно-аналітичною, ресурсною, управлінською та інструментальною. Такий підхід забезпечує узгодженість коротко- і довгострокових рішень, концентрацію ресурсів на ключових напрямках розвитку

та орієнтацію всієї маркетингової системи підприємства на досягнення вимірюваних результатів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. – Стратегічний план підвищення маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» на 2026–2030 рр.

Складова системи маркетингової ефективності	Стратегічна мета	Основні заходи (2026–2030 рр.)	Очікувані результати / KPI
1	2	3	4
Інформаційно-аналітична	Формування єдиної цифрової екосистеми маркетингових даних	Впровадження інтегрованої CRM-системи з модулем BI-аналітики. Створення централізованої бази клієнтів і автоматизованих дашбордів KPI. Використання Google Analytics 4, Power BI, ChatGPT-інструментів для аналізу споживацької поведінки.	Підвищення точності прогнозування попиту до 95 %. Зменшення часу прийняття рішень на 30 %. Зростання рівня задоволеності керівництва аналітикою до 90 %.
Ресурсна	Оптимізація використання ресурсів і розвиток digital-компетенцій персоналу	Проведення навчальних програм «Digital Marketing Lab» для працівників. Залучення молодих фахівців у галузі SMM, SEO, контент-маркетингу. Впровадження енергоощадних технологій у виробництві та логістиці.	Зменшення витрат на маркетинг на 15 % при зростанні ефективності. Формування команди з digital-компетенціями не нижче B2 рівня. Підвищення продуктивності праці на 20 %.
Управлінська	Створення цифрової структури управління маркетингом	Формування відділу Digital Marketing & Analytics. Впровадження KPI-контролю за моделлю OKR (Objectives & Key Results). Автоматизація управлінських процесів у маркетингу через ERP-інтеграцію.	Підвищення узгодженості управлінських рішень на 25 %. Скорочення бюрократичних затримок у комунікаціях на 40 %. Реальне підвищення середнього рівня управлінської ефективності до 9 балів із 10.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Інструментальна	Перехід до омніканальної digital-стратегії просування бренду	Оптимізація сайту та SEO-просування. Розвиток сторінок у Facebook, Instagram, TikTok, Pinterest. Запуск персоналізованих email-та месенджер-кампаній. Використання 3D-візуалізації меблів у онлайн-каталозі. Участь у маркетплейсах Prom, Rozetka, Etsy.	Зростання онлайн-продажів на 40 %. Збільшення конверсії сайту на +25 %. Підвищення впізнаваності бренду на 20 %. Рівень клієнтської лояльності (NPS) > 75 пунктів.

Примітка. Власна розробка

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.6, свідчить про те, що стратегічний план підвищення маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» на 2026–2030 рр. є цілісною, комплексною та інноваційною моделлю розвитку підприємства. Його реалізація спрямована не лише на вдосконалення окремих елементів маркетингової діяльності, а передусім на побудову інтегрованої системи управління, яка ґрунтується на цифрових технологіях, глибокій аналітиці та принципах клієнтоорієнтованості. Це дає змогу підприємству сформувати єдину логіку функціонування маркетингових процесів, де інформаційно-аналітична, ресурсна, управлінська та інструментальна складові взаємодіють між собою в межах єдиного стратегічного простору.

Важливою передумовою підвищення ефективності виступає цифрова трансформація маркетингу, що передбачає впровадження сучасних CRM-, BI- та ERP-рішень, здатних забезпечити аналітичну точність і оперативність управлінських рішень. Перехід від традиційних методів до моделі управління, заснованої на даних (data-driven marketing), дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати часові затримки у прийнятті рішень і посилити стратегічну гнучкість підприємства.

Водночас особлива увага у стратегічному плані приділяється розвитку клієнтського досвіду та побудові довготривалих відносин зі споживачами.

Розширення омніканальних комунікацій, використання персоналізованого контенту, удосконалення користувацького досвіду на сайті та в соціальних мережах створюють нову якість взаємодії між брендом і споживачем. Це не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, а й сприяє зміцненню їхньої лояльності, що є важливим чинником стабільного попиту на продукцію підприємства.

Одним із ключових елементів успішної реалізації стратегії є розвиток людського потенціалу. Підвищення кваліфікації працівників, запровадження програм підготовки у сфері digital-маркетингу, формування компетентної команди з аналітичним мисленням і креативним підходом до ринку створюють кадрову основу для впровадження нових управлінських технологій. Саме людський капітал виступає рушійною силою інноваційних змін і джерелом конкурентних переваг підприємства.

Реалізація запропонованого стратегічного плану забезпечить досягнення конкретних вимірюваних результатів. Очікується підвищення інтегрального рівня маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» до дев'яти балів із десяти у 2030 році, зростання рентабельності маркетингових інвестицій (ROI) до 1,4, а також розширення ринкової частки на національному й європейському ринках меблевої продукції. Такі зміни засвідчують, що підприємство поступово переходить від реактивної до проактивної моделі маркетингового управління, де рішення приймаються на основі аналітики, прогнозів і глибокого розуміння споживача.

Отже, стратегічний план підвищення маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» виступає не лише інструментом удосконалення маркетингових процесів, а й важливою складовою загальної системи розвитку підприємства. Його реалізація сприятиме підвищенню результативності маркетингової системи, зміцненню позицій бренду на конкурентному ринку, формуванню інноваційної корпоративної культури та забезпеченню сталого зростання підприємства у післявоєнний період.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та цифровізації бізнесу питання підвищення маркетингової ефективності набуває особливого значення для українських підприємств, зокрема у меблевій галузі. Результати проведеного дослідження підтвердили, що саме системність управління маркетингом, аналітичне опрацювання інформації та впровадження цифрових технологій визначають здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін ринкового середовища.

У роботі систематизовано теоретико-методичні засади управління маркетинговою ефективністю підприємства, узагальнено підходи до визначення її сутності та складових, а також уточнено структуру системи управління, що включає інформаційно-аналітичну, ресурсну, управлінську та інструментальну компоненти. Доведено, що ефективність маркетингу формується не лише через фінансові показники, а й завдяки рівню цифровізації, гнучкості управлінських рішень та здатності підприємства підтримувати довготривалі взаємини з клієнтами. Сформовано гіпотези дослідження.

Проаналізовано діяльність ТзОВ «Гербор-Холдінг» у 2020–2024 роках, визначено динаміку його економічного розвитку та ефективність маркетингової системи. Проведене оцінювання маркетингової ефективності за елементами комплексу маркетингу дало змогу встановити сильні та слабкі сторони підприємства. Використання TEMPLÉS-аналізу забезпечило комплексну оцінку зовнішнього середовища, виявивши основні фактори впливу воєнного стану, цифрової трансформації, соціально-економічних змін і ринкової конкуренції. На основі цього визначено ключові проблеми управління маркетинговою діяльністю, серед яких – недостатня автоматизація процесів, слабка інтеграція цифрових інструментів і фрагментарність аналітичної бази.

Розроблено стратегічні напрями підвищення маркетингової ефективності ТзОВ «Гербор-Холдінг» на 2026–2030 роки, що ґрунтуються на принципах цифрової трансформації, клієнтоорієнтованості та системного підходу до

управління маркетингом. Запропоновано стратегічний план, який передбачає впровадження CRM- і BI-систем, розвиток омніканальних комунікацій, персоналізацію контенту, оптимізацію маркетингових витрат і підвищення кваліфікації персоналу. Очікуваними результатами реалізації плану є підвищення інтегрального рівня маркетингової ефективності підприємства до 9 балів, збільшення рентабельності маркетингових інвестицій (ROI) до 1,4 та зміцнення позицій бренду «Gerbor» на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані у подальшій діяльності ТзОВ «Гербор-Холдінг» для вдосконалення організаційної структури управління маркетингом, оптимізації цифрових комунікацій, підвищення ефективності стратегічного планування та покращення управлінських рішень. Запропоновані підходи також можуть бути адаптовані іншими підприємствами меблевої галузі України з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності маркетингової діяльності та сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деділова Т. А. Актуальні аспекти підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. Харків : ХНАДУ, 2023. Вип. 65. URL : <https://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/284399>
2. Сафронська І. М., Івченко Є. А., Івченко Ю. А. Підходи до формування ефективного маркетингового процесу в інноваційно орієнтованих підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2025. № 3 (310). URL : <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1060>
3. Шерстюк О. В., Жук Н. В. Облікове забезпечення аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Економіка і регіон*. Полтава : НУПП, 2024. № 2 (85). – С. 105–113. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3626>
4. Мельниченко С. В. Ефективність маркетингової діяльності підприємств на аграрному ринку України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 60. URL : <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/718/>
5. Роман М. Ю. Показники оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємств меблевої промисловості в умовах нестабільності середовища. *Економічний простір*. 2025. Вип. 201. С. 121–126.
6. Гармідер Л. Д. Підходи щодо оцінки економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 1 (89). С. 224–230.
7. Гризовська Л. О. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2020. № 23. С. 122–129.
8. Шерстюк О. В. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства: методологічні засади та сучасні підходи. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 112–118.
9. Жук Н. В. Маркетингова ефективність як критерій результативності бізнес-процесів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 4. С. 45–53.

10. Роман М. П. Інтегральна оцінка ефективності цифрового маркетингу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2023. № 54. С. 210–217.
11. Кузьмін О. Є., Співак Т. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення маркетингових рішень в умовах цифрової економіки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. № 5. С. 37–44.
12. Олійник Л. С. Маркетингова ефективність і цифрова трансформація бізнесу. *Маркетинг в Україні*. 2023. № 2. С. 20–27.
13. Литвин О. І. Управлінська ефективність маркетингу в системі стратегічного розвитку підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського університету*. 2024. № 1. С. 88–95.
14. Петренко І. Г. Методологічні основи оцінки ефективності реалізації функцій маркетингового менеджменту. *Вісник економіки і управління*. 2022. № 2. С. 72–79.
15. Kotler Ph., Keller K. L. *Marketing Management*. 17th ed. Pearson Education, 2023. 912 p.
16. Шевченко О. В. Цифрові аспекти управління маркетинговими інформаційними системами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 4. С. 101–110.
17. Мірошник Р. О., Шовкопляс Д. О. Показники оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємств меблевої промисловості в умовах нестабільності середовища. *Economic Space*. 2025. № 201. С. 121–126.
18. Вовк В. А., Черкаський О. Ю. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2025. № 65. С. 134–142.
19. Олійник Л. С. Маркетингова ефективність і цифрова трансформація бізнесу. *Маркетинг в Україні*. 2023. № 2. С. 20–27.
20. Носач І. В., Н. Водолазська Ефективність та особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємствах в умовах воєнного стану. *Економіка, менеджмент і маркетинг : Бізнес-інформ* № 1_2024. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-455-460>.

21. Sharafuddin M. A., Madhavan M., Wangtueai S. Assessing the Effectiveness of Digital Marketing in Enhancing Tourist Experiences and Satisfaction. *Administrative Sciences (MDPI)*. 2024. Vol. 14 (11). Art. 273.
22. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Pearson, 2022. 728 p.
23. Радченко О., Сабірова І., Хайдарова Т. Ефективність комплексу 7P маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємств. *Економіка і суспільство*. 2025. № 74. С. 31-41. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-31.
24. Попадинець Н. М. Methodology of assessing the digital marketing's impact on business efficiency. *Ukrainian Journal of Accounting and Economics*. 2024. № 1(31). С. 64–72.
25. Шерстюк О. В. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2024. № 3. С. 112–118.
26. Жук Н. В. Маркетингова ефективність як критерій результативності бізнес-процесів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 4. С. 45–53.
27. Перерва І. В. Використання креативного маркетингу при реалізації стратегії підприємства. *Економічний вісник розвитку*. 2023. № 2(22). С. 112–120.
28. Горобець О. В. Performance-маркетинг: інструменти та КРІ. *Маркетинг*. 2025. № 54. С. 45–56.
29. Македон В. В. Management of marketing potential in digital business. *Marketing & Innovation*. 2025. № 2(80). С. 101–110.

ДОДАТКИ

Додаток А

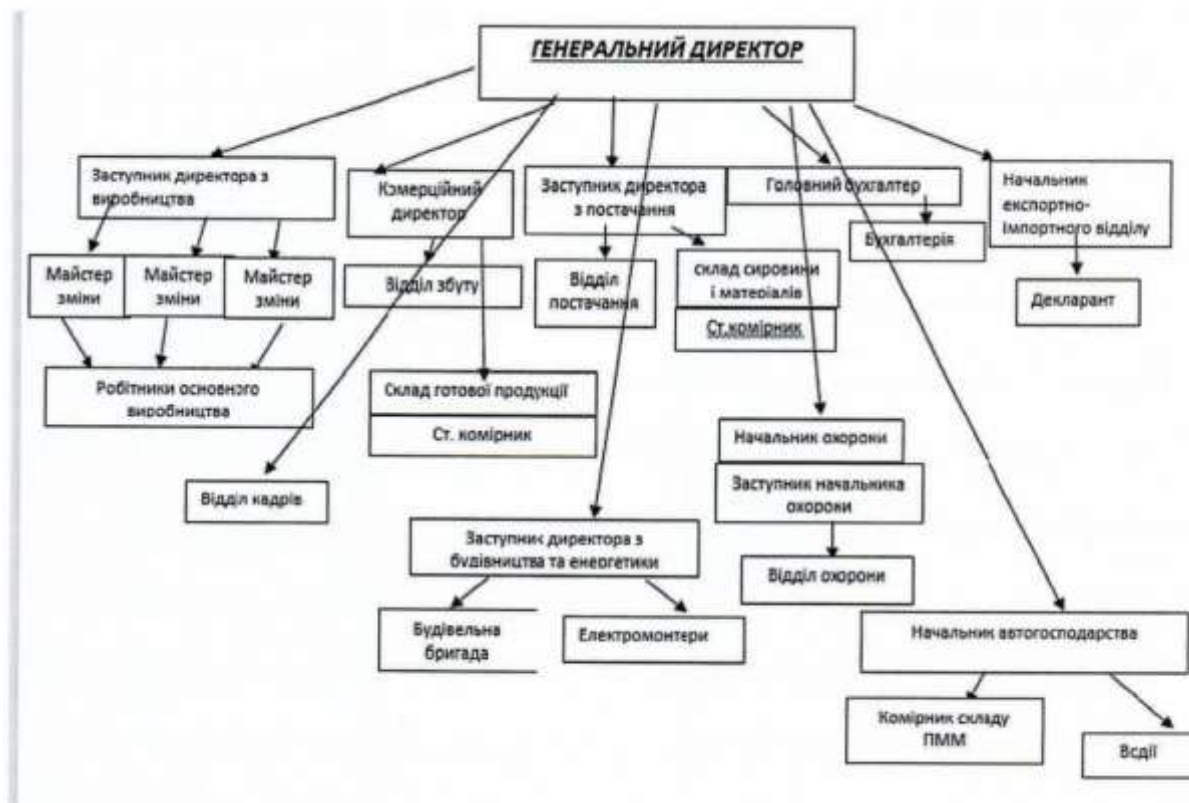


Рисунок А.1. Організаційна структура ТзОВ «Гербор-Холдінг»

Додаток Б

Таблиця Б.1. – Джерела інформаційного забезпечення маркетингової діяльності
ТзОВ «Гербор-Холдінг»

Основні види інформації	Зміст та призначення використання
<i>Внутрішні джерела</i>	
Дані бухгалтерського та фінансового обліку	Використовуються для аналізу собівартості, прибутковості, розрахунку маржинальності товарних груп.
Звіти відділу збуту	Містять показники продажів, виконання планів, динаміку попиту за регіонами та сегментами споживачів.
Логістичні та складські дані	Дають можливість оцінити ефективність зберігання, запасів і оборотності продукції.
CRM-система і база клієнтів	Містить інформацію про покупців, історію замовлень, взаємодію та рівень лояльності клієнтів.
Внутрішні маркетингові звіти	Використовуються для аналізу результативності рекламних кампаній та оцінки комунікаційних каналів.
<i>Зовнішні джерела</i>	
Галузеві аналітичні огляди (UAFM, Держстат, Export.gov.ua)	Дають змогу відстежувати тенденції меблевого ринку, ціни, структуру експорту й імпорту.
Дані конкурентного моніторингу	Отримуються із сайтів, торгових платформ, виставок; відображають позиції конкурентів і ціни.
Інтернет-аналітика (Google Analytics, Meta Business Suite)	Використовується для аналізу трафіку, ефективності SMM, SEO та цифрових кампаній.
Маркетингові дослідження споживачів	Формують розуміння переваг клієнтів, трендів дизайну, вимог до якості меблів.
Експортно-імпортна статистика	Застосовується для прогнозування зовнішнього попиту й оцінки нових ринків збуту.

Примітка. Узагальнено за даними підприємства

Додаток В

Таблиця В.1. – Аналіз динаміки випуску продукції ТзОВ «Гербор-Холдінг»
за 2020-2024 роки

Вид товару	Роки					Темпи приросту	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2020
Меблі для вітальні	146169	186906	136883	149099	149058	-0,03	1,98
Меблі для спальні	111910	140040	113191	128283	129825	1,20	16,01
Меблі для дитячої та молодіжної кімнати	67603	78110	57912	65352	66355	1,54	-1,85
Меблі для офісу	47048	54677	37292	43568	44237	1,54	-5,98
Кухонні меблі	52986	68067	59228	68256	68759	0,74	29,77
Передпокої та гардеробні системи	31061	30128	34221	29529	22599	-23,47	-27,24
Всього	456777	557928	438726	484087	480833	-0,67	5,27

Примітка. Складено за даними підприємства

Таблиця В.2. – Структура випуску продукції ТзОВ «Гербор-Холдінг»
за 2020-2024 роки

Вид товару	Роки					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2020
Меблі для вітальні	32,0	33,5	31,2	30,8	31	0,2	-1,0
Меблі для спальні	24,5	25,1	25,8	26,5	27	0,5	2,5
Меблі для дитячої та молодіжної кімнати	14,8	14,0	13,2	13,5	13,8	0,3	-1,0
Меблі для офісу	10,3	9,8	8,5	9,0	9,2	0,2	-1,1
Кухонні меблі	11,6	12,2	13,5	14,1	14,3	0,2	0,7
Передпокої та гардеробні системи	6,8	5,4	7,8	6,1	4,7	-1,4	-2,1
Всього	100	100	100	100	100	-	-

Примітка. Складено за даними підприємства

Додаток Г

Таблиця Г.1. – Життєвий цикл продукції ТзОВ «Гербор-Холдінг»

Асортиментна група	Етап життєвого циклу	Характеристика етапу	Маркетингова стратегія підприємства
Меблі для вітальні	Зрілість	Стабільний попит, широкий вибір моделей, висока конкуренція на ринку.	Підтримка бренду, оновлення дизайну, SMM-просування, акції для дилерів.
Меблі для спальні	Зрілість / Зростання	Стійке розширення ринку за рахунок нових колекцій і попиту на модульні системи.	Розширення асортименту, участь у виставках, просування через маркетплейси.
Меблі для дитячої та молодіжної кімнати	Зростання	Зростання попиту на безпечні та функціональні меблі, орієнтація на середній сегмент.	Виведення нових серій, акцент на екологічності, онлайн-продажі.
Кухонні меблі	Зростання	Популярність модульних кухонь і тренду на індивідуальні рішення.	Розробка нових моделей, партнерство з дизайнерами, розширення експорту.
Меблі для офісу	Спад	Зменшення попиту через воєнні умови й релокацію бізнесів.	Оптимізація лінійки, орієнтація на B2B-замовлення, зниження собівартості.
Передпокої та гардеробні системи	Спад	Обмежений попит, висока чутливість до ціни.	Переробка дизайну, комбінація з іншими меблевими системами, акційні продажі.

Примітка. Складено за даними підприємства

Додаток Д

Таблиця Д.1. – Динаміка середніх цін реалізації продукції ТзОВ «Гербор-Холдінг» за 2020–2024 роки

Вид продукції	2020	2021	2022	2023	2024	Відхи- лення 2024/2020, %
Меблі для вітальні	6800	7400	8300	9000	9 200	35,3
Меблі для спальні	9500	10300	11000	11800	12100	27,4
Меблі для дитячої кімнати	7200	7700	8 100	8900	9100	26,4
Кухонні меблі	10000	10800	11600	12300	12900	29,0
Меблі для офісу	8300	8700	8900	9400	9 800	18,1
Передпокої та гардеробні системи	5600	5900	6200	6700	6 900	23,2

Примітка. Складено за даними підприємства

Додаток Е

Таблиця Е.1. – Матриця SWOT-аналізу для ТзОВ «Гербор-Холдінг»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	<i>Можливості:</i> 1. Розширення експорту на ринки ЄС та Близького Сходу. 2. Зростання попиту на модульні, екологічні меблі. 3. Активний розвиток онлайн-торгівлі та маркетплейсів. 4. Можливість участі у програмах підтримки експорту. 5. Євроінтеграційні процеси та спрощення сертифікації продукції.	<i>Загрози:</i> 1. Військові дії та логістичні обмеження. 2. Зниження купівельної спроможності населення. 3. Посилення конкуренції (IKEA, BRW Poland). 4. Коливання валютного курсу, інфляція, подорожчання сировини. 5. Підвищення екологічних стандартів 6. Дефіцит кваліфікованих кадрів
<i>Сильні сторони:</i> 1. Сучасна виробнича база з автоматизованими лініями HOMAG, ALTENDORF. 2. Висока якість продукції, відповідність стандартам ЄС. 3. Входження до міжнародного холдингу BRW, що забезпечує стабільний експорт. 4. Широка дилерська мережа та логістичні склади в основних регіонах України. 5. Досвідчений управлінський персонал 6. Використання цифрових інструментів у маркетингу (CRM, Power BI, SMM). 7. Впізнаваний бренд «Gerbor»	Розширити експорт на ринки ЄС і Близького Сходу. Запустити виробництво екологічних меблів. Активізувати онлайн-продажі та присутність на маркетплейсах. Залучити гранти та програми підтримки експорту. Удосконалити CRM і Power BI для контролю продажів. Розширити дилерську мережу та об'єднати її з e-commerce. Підвищити кваліфікацію управлінців у digital-маркетингу. Посилити бренд-комунікацію на міжнародному рівні.	Оптимізувати логістику – використати наявні склади й партнерські мережі у безпечних регіонах. Запровадити гнучку цінову політику та програми лояльності. Посилити digital-маркетинг і для протидії конкуренції. Локалізувати постачання сировини та контролювати витрати через можливості холдингу BRW. Удосконалити екологічні стандарти виробництва. Розвинути систему навчання персоналу і стажування для молодих фахівців.
<i>Слабкі сторони:</i> 1. Висока собівартість продукції через подорожчання сировини та енергоносіїв. 2. Залежність від імпортних постачальників фурнітури й матеріалів. 3. Обмежені можливості для інноваційного дизайну та розробки преміум-лінійок меблів. 4. Недостатній рівень маркетингових досліджень і цифрової аналітики попиту. 5. Вразливість до валютних коливань і змін зовнішньоекономічної ситуації. 6. Нестача молодих кваліфікованих кадрів у виробництві та маркетингу.	Оптимізувати витрати й енергоспоживання для зниження собівартості. Диверсифікувати постачання – залучити українських виробників комплектуючих. Зменшити валютні ризики через довгострокові контракти й експорт у стабільні валюти. Підготувати нове покоління фахівців у маркетингу та виробництві. Розвинути онлайн-продажі й присутність на міжнародних платформах.	Створити резерв постачання та запас матеріалів для безперебійної роботи в умовах війни. Переглянути продуктовий портфель – зосередитись на моделях середнього цінового сегменту, доступних споживачу. Запровадити систему контролю собівартості з автоматизацією обліку енергоресурсів. Посилити конкурентоспроможність бренду через дизайн, сервіс і швидкість доставки. Застосувати фінансовий хеджінг для захисту від валютних коливань. Модернізувати виробництво під екостандарти ЄС і підвищити імідж компанії на міжнародному ринку.

Примітка. Власна розробка