

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Ступак Олександр Андрійович

Управління маркетинговою політикою підприємства

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
к.е.н., доц. Дранус В.В.

Рецензент:
д-р. екон. наук, професор Великий Ю.В.

Миколаїв 2025

Зміст	
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Визначення маркетингової політики, її ключові концепції, сфера застосування та основні елементи.....	9
1.2. Еволюція управління маркетинговою політикою на підприємствах	12
1.3. Структура та операційні аспекти системи управління маркетинговою політикою підприємства	16
1.4. Методологія оцінки ефективності маркетингової політики	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ІКЕА	28
2.1. Корпоративний профіль ІКЕА, його структура, місія та бізнес-модель	28
2.2. Ключові характеристики маркетингової політики ІКЕА.....	31
2.3. Аналіз результативності маркетингової політики ІКЕА та конкурентного середовища	37
2.4. Роль цифрового маркетингу, електронної комерції та CRM у стратегії ІКЕА	47
2.5. Результати та вплив реалізації маркетингової політики ІКЕА.....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ІКЕА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ	63
3.1. Виявлення недоліків та ключових стримуючих факторів у поточній маркетинговій політиці ІКЕА.....	63
3.2. Стратегічні можливості для оптимізації маркетингової політики ІКЕА	66
3.3. Розробка програми вдосконалення маркетингу з урахуванням інтеграції сталого розвитку та цифровізації	71
3.4. Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових удосконалень	83
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Сучасне управління маркетинговою політикою підприємства характеризується багатовекторним впливом на економічний ландшафт та формуванням конкурентних переваг. Сучасні наукові дослідження визнають парадигмальний зсув, зумовлений еволюцією комунікаційних моделей, глобальними викликами, повсюдним поширенням цифрових каналів взаємодії та новими споживчими очікуваннями. Стратегічна важливість маркетингової політики значно посилюється в контексті військових реалій та стрімких ринкових трансформацій, вимагаючи розподілу ресурсів на ефективні комунікаційні канали, розширення продуктового портфеля, інтенсифікацію просування бренду та розробку пропозицій, адаптованих до несприятливих умов. Існує стійкий консенсус щодо того, що маркетингові ініціативи фундаментально впливають на загальні фінансові результати та сприяють довгостроковій лояльності клієнтів.

Традиційні системи управління маркетингом, що переважали в попередньому десятилітті, стають все менш адекватними для орієнтування в динамічних параметрах ринку. Відповідно, формування маркетингової політики вимагає комплексної, інтегрованої методології, що синергетично поєднує продуктову, цінову, дистрибуційну та комунікаційну стратегії. Фрагментарні або вузькоспрямовані підходи не здатні охопити цілісну динаміку ринку та ризикують гальмувати організаційний розвиток. Погляди науковців та практиків збігаються у визначенні маркетингової політики не просто як сукупності рекламних заходів, а як складної, багаторівневої системи, що лежить в основі сталого розвитку та адаптації до зовнішнього тиску. Важливо зазначити, що в періоди підвищеної невизначеності, зокрема спричиненої військовими загрозами, маркетингова функція набуває критичної ролі у посиленні комунікації як з внутрішніми, так і з зовнішніми стейкхолдерами.

Широке впровадження інструментів електронної комерції та платформ управління відносинами з клієнтами (CRM) свідчить про фундаментальну реорганізацію взаємодії між продавцем та покупцем. Традиційні моделі точок продажу доповнюються персоналізованими пропозиціями, цифровими каталогами та додатковими послугами, спрямованими на поглиблення залучення цільової аудиторії. ІКЕА часто фігурує в науковій літературі як яскравий приклад маркетингових інновацій, вміло інтегруючи онлайн- та офлайн-практики. Її промоційна модель вирізняється локалізованим асортиментом продукції, характерною візуальною комунікацією та значними зусиллями для підтримання цінової привабливості, ефективно збалансовуючи глобальну ідентичність бренду з національними особливостями.

Вибір ІКЕА для детального аналізу ґрунтується на її високій впізнаваності бренду, сталій присутності на українському ринку, широкому асортименті продукції та комплексних сервісних пропозиціях. Порівняльний аналіз стратегій ІКЕА на тлі реалій вітчизняного ринку має потенціал для генерування практично значущих висновків для їх подальшого впровадження. Хоча споживачі можуть сприймати ІКЕА переважно як постачальника доступних меблів, академічна спільнота розглядає її як зразок системного управління маркетингом та інноваційних методологій. Тому аналіз логістичної та маркетингової діяльності ІКЕА, зокрема її механізмів стійкості під тиском зовнішніх ризиків воєнного часу, є надзвичайно актуальним.

Беручи до уваги існуючі обставини та наукову необхідність дослідження маркетингової політики в умовах сучасних небезпек та загроз, це дослідження структуроване за трьома основними тематичними векторами. Перший стосується концептуальних засад управління маркетингом, охоплюючи його сутність, складові елементи та потенційні траєкторії трансформації. Другий вектор містить аналітичний розгляд провідного міжнародного учасника ринку (ІКЕА), демонструючи сучасні технології та інтегровані маркетингові стратегії. Третій

вектор зосереджений на вдосконаленні маркетингової політики шляхом пропозиції ефективних заходів, що відповідають змінам середовища та сприяють покращенню результатів діяльності організації.

Актуальність теми дослідження підкреслюється постійною адаптацією маркетингових методологій, що спостерігається навіть у визнаних світових брендів. Ця адаптація включає пошук нових способів взаємодії з клієнтами, трансформацію традиційних каналів збуту та розробку комунікаційних ініціатив, що підтримують суспільно значущі справи та формують емоційний зв'язок зі споживачами, тим самим впливаючи на довіру та довгострокові партнерські відносини. Аналіз системи управління маркетингом ІКЕА в ширшому теоретичному контексті має на меті встановити потенційний взаємозв'язок між інвестиціями в брендинг та зростанням лояльності клієнтів. Водночас це надає українським підприємствам конкретні приклади для узгодження їхніх внутрішніх маркетингових процесів зі світовими стандартами, враховуючи специфіку кризових та воєнних умов.

Основна мета цього дослідження – визначити сучасні теоретико-методологічні та прикладні підходи до управління маркетинговою політикою підприємства та обґрунтувати рекомендації щодо оптимізації маркетингової системи. Це передбачає синтез концептуальних основ, прикладів практичного застосування та оригінальних пропозицій щодо модернізації управління маркетингом в умовах загострення конкуренції.

Завдання дослідження:

- З'ясувати сутність, основні компоненти та динаміку розвитку маркетингової політики.
- Проаналізувати еволюційний шлях підходів до управління маркетингом на підприємствах різного масштабу.

- Розглянути організаційну структуру управління маркетингом, включаючи механізми та методики оцінки ефективності політики.
- Дослідити маркетингову політику ІКЕА, визначивши її сучасні сильні та слабкі сторони.
- Охарактеризувати функцію цифрових платформ та CRM-систем у маркетинговій структурі та оцінити вплив електронної комерції на загальні бізнес-процеси.
- Визначити проблемні зони та запропонувати програму вдосконалення маркетингової політики, враховуючи специфіку інтенсивної конкуренції та реалії воєнного часу.
- Надати економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів та визначити очікувані результати.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою політикою, як він відбувається в різних типах організацій.

Предметом дослідження є методологія управління маркетингом, зокрема адаптація інструментарію, та застосування механізмів моніторингу, планування та контролю ефективності.

Використані методи дослідження:

- Порівняльно-історичний аналіз для відстеження еволюції концепцій управління маркетингом.
- Системний підхід для вивчення механізмів інтеграції різних компонентів маркетингової політики.
- Факторний аналіз для визначення впливу зовнішніх та внутрішніх змінних на управлінські рішення.
- Контент-аналіз офіційної документації ІКЕА для виявлення та синтезу маркетингових практик.
- SWOT-аналіз для оцінки вразливостей та конкурентних переваг.

- Економіко-математичні розрахунки для підтвердження ефективності запропонованих заходів удосконалення.

Наукова новизна полягає у комплексному розгляді маркетингової політики крізь подвійну призму сучасних глобальних трансформацій та специфіки локального ринку. Хоча існуючі дослідження часто торкаються загальних теоретичних положень, це дослідження унікально поєднує теорію з конкретними прикладами трансформацій маркетингової стратегії в умовах багатоаспектних ризиків, включаючи військовий конфлікт. Розроблені рекомендації зосереджені не лише на оптимізації окремих елементів, а й на гармонізації всього комплексу маркетингової політики для досягнення системного впливу на результативність.

Теоретичне значення випливає із закладання основи для подальших досліджень взаємозв'язку між маркетинговою діяльністю та загальною конкурентоспроможністю підприємства. Поглиблена теоретична перспектива систем управління сприяє виявленню прихованих взаємозалежностей між управлінням маркетингом та стратегічними імперативами, тим самим забезпечуючи базу для складного моделювання, де вдосконалення політики інтегрує фінансові, операційні та соціальні аспекти.

Практична цінність полягає у застосовності сформульованих рекомендацій для компаній, що працюють у динамічному, конкурентному середовищі, яке вимагає гнучкості та швидкості реагування. Це дослідження буде корисним для:

- Маркетинг-менеджерів та директорів з продажу, які прагнуть посилити ринковий вплив.
- Фахівців, що займаються розробкою маркетингової стратегії у великих корпораціях та МСП.
- Науковців, що досліджують взаємодію між маркетинговими інноваціями, брендинговими ініціативами та показниками прибутковості.

- Студентів економічних та управлінських спеціальностей, які шукають приклади функціонування маркетингових механізмів з реальної практики.

Структура роботи відповідає логіці дослідження і розгортається у трьох послідовних розділах. Перший розділ закладає теоретичну базу та методологічні основи оцінки, зосереджуючись на компонентах маркетингової політики та її концептуальній еволюції. Другий розділ представляє аналітичний розгляд ІКЕА, деталізуючи її корпоративний профіль, основні маркетингові ініціативи, організаційні особливості цифрового маркетингу та CRM, а також результуючі показники ефективності. Третій розділ пропонує оригінальні пропозиції щодо удосконалення поточної маркетингової політики через структуровану програму дій, включаючи детальні методики, фінансові обґрунтування та стратегію впровадження. Кожен розділ спирається на попередній, забезпечуючи логічну послідовність та цілісний висновок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення маркетингової політики, її ключові концепції, сфера застосування та основні елементи

Маркетингова політика, як сфера дослідження та практики, являє собою поєднання економічної теорії, принципів менеджменту та підходів поведінкових наук. Її фундаментальна мета, яку часто розглядають крізь управлінську призму (напр., Ф. Котлер, Р. Л. Домінгес, О.Я. Окленд), полягає у створенні інтегрованої системи заходів, спрямованої на ефективну координацію продуктової, цінової, збутової (дистрибуційної) та комунікаційної стратегій. Ця інтеграція спрямована на досягнення загальних організаційних цілей шляхом створення вищої споживчої цінності та задоволеності, тим самим зміцнюючи ринкову позицію підприємства. Це узгоджується з інноваційно-орієнтованими поглядами, зокрема Й. Шумпетера, які наголошують на прагненні пропонувати новітні та привабливі ціннісні пропозиції як центральний елемент маркетингової стратегії [1, с.5].

Операційно маркетингова політика функціонує у двох чітких часових горизонтах. Стратегічний вимір включає довгострокове планування, зосереджуючись на створенні стійких конкурентних переваг та визначенні позиціонування бренду. Водночас тактичний вимір вимагає адаптивності, що передбачає короткострокові коригування до поточних ринкових умов та мінливих споживчих потреб.

Ж.-Ж. Ламбен концептуалізує маркетингову політику як керівну систему рішень, що охоплює ключові операційні сфери. Традиційно до них належать: (1) Товарна політика (Product), що регулює розробку, модифікацію та управління асортиментом продукції компанії; (2) Цінова політика (Price), зосереджена на встановленні цін, які забезпечують прибутковість, залишаючись привабливими

для споживачів; (3) Політика розподілу (Place / Збут), що визначає оптимальні канали, логістику та географічне охоплення для доступу до ринку; та (4) Комунікаційна політика (Promotion / Просування), що охоплює повідомлення бренду, рекламну діяльність та управління відносинами зі стейкхолдерами.

Досягнення синергії між цими компонентами є надзвичайно важливим, оскільки ефективність будь-якого окремого елемента, наприклад комунікації, невід'ємно залежить від сили та узгодженості інших, зокрема характеристик товару та цінового позиціонування. Це підкреслює тісний зв'язок між елементами комплексу маркетингу (часто узагальненими як 4P: Product, Price, Place, Promotion) та внутрішньою організаційною структурою, висвітлюючи значущість маркетингової функції та механізмів отримання зворотного зв'язку від клієнтів [2, с.14].

Однак сучасне бізнес-середовище, що характеризується цифровізацією та еволюцією взаємодії з клієнтами, часто вимагає концепцій, що виходять за межі традиційних 4P. Такі концепції, як 7P (додаючи Людей (People), Процес (Process) та Матеріальні свідчення (Physical Evidence)), модель 8P, SIVA та Кайдзен-маркетинг, з'явилися для врахування цієї складності. Взаємодія з цифровими платформами та прагнення до лояльності онлайн-клієнтів, зокрема, вимагають застосування цих розширених інструментаріїв [3, с.24].

Відповідно, комплексне сучасне розуміння маркетингової політики, що відображає консенсус експертів, включає ширший набір взаємопов'язаних елементів. Сюди входять ключові характеристики продукту/послуги та цінові стратегії; канали розподілу та логістика; багатогранні комунікаційні зусилля (PR, реклама, просування); інтеграція онлайн-платформ та можливостей електронної комерції; використання CRM-систем для аналізу поведінки споживачів; надання післяпродажної підтримки та покращення сервісу; та визнання вирішальної ролі людських ресурсів і корпоративної культури.

Таблиця 1.1.

Приклад систематизації базових елементів маркетингової політики

Елемент	Зміст	Можливий інструментарій
Товар	Характеристики, асортимент	R&D, тестування, адаптація під локальні потреби
Ціна	Визначення рівня вартості	Методи калькуляції, підхід "цінність для клієнта", диференціація
Збут	Канали розподілу	Дистрибуція, логістика, франчайзинг, e-commerce
Комунікації	Реклама, PR, промо	ATL, BTL, SMM, маркетинг впливу, events
E-commerce	Цифрові канали	Онлайн-магазини, маркетплейси, платформи SaaS
CRM	Взаємодія зі споживачем	CRM-системи, обробка даних, бізнес-аналітика
Сервіс	Супровід покупця	Післяпродажне обслуговування, гарячі лінії, персоналізація
Культура	Корпоративні цінності	Корп. тренінги, HR-брендінг, внутрішні комунікації

Практична реалізація маркетингової політики ґрунтується на синергетичній координації численних функцій підприємства, включаючи виробництво, фінанси та людські ресурси, як це концептуально проілюстровано в Таблиці 1.1. Недоліки в будь-якому окремому компоненті неминуче погіршують загальну ефективність організації. Виконання вимагає ретельного врахування різноманітних факторів, таких як цільові демографічні групи, галузеві стандарти, конкурентний тиск, логістичні обмеження та надзвичайні обставини, як-от загрози воєнного часу. Така координація потребує стратегічної адаптивності; наприклад, періоди кризи можуть змусити перерозподілити ресурси між цифровими та традиційними каналами. Як свідчить досвід України, військовий конфлікт вимагає коригування маркетингових планів, часто зумовлених порушеною логістикою та підвищеною вразливістю ланцюгів постачання, де навіть незначні зміни в ціноутворенні чи товарних лінійках можуть бути вирішальними для підтримки життєздатного споживчого попиту.

З точки зору стратегічного управління, маркетингова політика служить для узгодження конкретних маркетингових ініціатив із ширшими корпоративними цілями, незалежно від того, чи пріоритетом є запуск нових продуктів, розширення дистрибуції, чи посилення взаємодії з існуючою клієнтською базою. Отже, вона функціонує подвійно як основний «генератор прибутку» та фундаментальний «ключ доступу до ринку», причому її якість є критичним визначальним фактором сталого розвитку бренду [4, с.75].

Крім того, сучасні теоретичні підходи все частіше включають суспільний вимір у сферу дії маркетингової політики. Це охоплює принципи відповідального маркетингу, наголошуючи на дотриманні етичних норм, екологічній свідомості та здійсненні гуманітарної діяльності. Такі практики визнаються за їхній потенціал підвищувати довіру споживачів — фактор, особливо значущий у періоди конфлікту, коли населення активно шукає підтримки та цінує корпоративну соціальну відповідальність.

Властивий маркетинговій політиці динамізм є ще однією визначальною характеристикою, очевидною у її необхідній чутливості до макроекономічних зрушень та змін купівельної спроможності споживачів. Це не статична конструкція, а процес, що безперервно розвивається і включає вибір та адаптацію різних наборів інструментів. Отже, жорстке дотримання традиційних концепцій, як-от модель 4Р, може виявитися недостатнім, особливо при роботі з нестандартними продуктами, пропозиціями цифрових послуг або нетрадиційними каналами продажів. Це підкреслює, що конкретний зміст та акценти в кожному елементі маркетингової політики залежать від контексту та є унікальними для окремого підприємства [5, с. 110].

1.2. Еволюція управління маркетинговою політикою на підприємствах

Історичний розвиток думки в галузі управління маркетингом демонструє низку значних парадигмальних зсувів, що вплинули як на теорію бізнесу, так і на

операційну практику. Спочатку, під час ранньої індустріалізації, домінувала виробнича орієнтація, що характеризувалася зосередженням на ефективності масового виробництва та мінімізації витрат, як це ілюструють фордистські принципи, з обмеженим урахуванням конкретних потреб споживачів чи складних комунікацій поза межами поширення базової інформації. Згодом конкурентний тиск та проблеми надвиробництва у 1920-1930-х роках сприяли формуванню збутової орієнтації. Ця епоха наголошувала на агресивній тактиці продажів, розширенні мереж збуту та переконуючій рекламі, спрямованій переважно на реалізацію товарних запасів, часто нехтуючи глибоким розумінням клієнта.

Фундаментальна трансформація відбулася в середині 20-го століття з появою споживчої орієнтації. Ця парадигма визнала, що стала прибутковість походить від ефективного виявлення та задоволення потреб і бажань клієнтів. У цей період відбулася формалізація маркетингових відділів, професіоналізація галузі, започаткування систематичних ринкових досліджень та розробка фундаментальних концепцій, таких як модель 4P Маккарті (Продукт, Ціна, Місце/Збут, Просування), яка забезпечила структурований підхід до управління комплексом маркетингу. Акцент почав зміщуватися на побудову бренду та встановлення емоційних зв'язків зі споживачами.

Спираючись на цю клієнтоорієнтовану основу, 1980-ті роки започаткували еру стратегічного маркетингу. Впливові концепції, такі як п'ять конкурентних сил Портера, спонукали до більш аналітичного підходу до ринкового позиціонування та конкурентної стратегії. Інструменти портфельного аналізу (напр., матриці БКГ, ADL, GE) були прийняті для оптимізації товарного асортименту, спрямування диверсифікаційних зусиль та більш наукового розподілення ресурсів. На цьому етапі також спостерігалось зростання витонченості у позиціонуванні бренду, іміджевій комунікації через масштабні кампанії та застосування сегментації ринку для більш цільових цінових та продуктових стратегій, визнаючи символічні та сервісні аспекти поряд із фізичними характеристиками.

Кінець 20-го століття, зокрема 1990-ті роки, ознаменувався подальшим розширенням у бік маркетингу відносин та інтегрованого маркетингу. Визнаючи обмеження масової реклами, фокус змістився на побудову довгострокових відносин з клієнтами через програми лояльності, ранні CRM-системи та спеціалізовані підходи, такі як івент-маркетинг або маркетинг послуг. Цінність утримання клієнтів дедалі більше визнавалася, що спонукало до впровадження багатоканальних комунікаційних стратегій для забезпечення узгодженості бренду та позиціонування продавця як партнера у задоволенні потреб споживачів, часто використовуючи емоційний сторітелінг у промоціях [6, с.3].

Початок 21-го століття, зумовлений інформаційними технологіями та інтернетом, спричинив радикальний зсув у бік цифрового та інтерактивного маркетингу. Платформи електронної комерції (напр., Amazon, eBay, Alibaba) та соціальні мережі фундаментально змінили традиційні канали дистрибуції та комунікаційні моделі. Маркетинг став інтерактивним, а споживачі активно брали участь через відгуки, рекомендації та онлайн-спільноти. Це вимагало від корпорацій компетентності в аналітиці великих даних (big data) для відстеження поведінки та уможливлення персоналізації, пізніше доповненої Штучним інтелектом (ШІ) для автоматизації, цільових рекомендацій та складного профілювання клієнтів.

Сучасні підходи, часто об'єднані під назвами Маркетинг 4.0 або 5.0, наголошують на безшовній інтеграції онлайн- та офлайн-каналів (крос-канальні стратегії). Просунутий ШІ, маркетинг впливу (інфлюенсер-маркетинг), вірусні кампанії, імерсивні технології (AR/VR) та підвищена увага до креативності та інтерактивності характеризують сучасні практики. Крім того, зростає очікування, що бренди демонструватимуть соціальну відповідальність та реагуватимуть на суспільні, екологічні чи гуманітарні проблеми, впливаючи на довіру та лояльність споживачів.

У специфічному українському контексті впровадження ринково-орієнтованого маркетингу прискорилося після 1991 року, стикаючись із перешкодами, такими як економічна нестабільність та дефіцит кваліфікованих кадрів. Цифровізація стимулювала впровадження сучасних інструментів (соціальні мережі, контент-маркетинг, CRM), хоча регіональні відмінності залишаються. Триваюча війна ще більше каталізувала цифрову трансформацію, підштовхуючи бізнес до онлайн-продажів та дистанційної роботи. Це цифрове прискорення пропонує можливості для українських фірм, особливо гнучких стартапів, орієнтованих на глобальні ринки, підвищити свою конкурентоспроможність.

Узагальнюючи цю еволюцію, стає зрозуміло, що управління маркетингом перейшло від внутрішнього фокусу (виробництво, збут) до зовнішньої, клієнтоорієнтованої перспективи, поступово інтегруючи стратегічний аналіз, побудову відносин та складні цифрові технології. Сучасна парадигма розглядає споживача не як пасивну ціль, а як активного співтворця сенсу та цінності бренду. Ефективна сучасна маркетингова політика вимагає динамічного, синергетичного поєднання класичних принципів та цифрових інструментів, що ґрунтується на аналітиці даних у реальному часі та адаптована до конкретних ринкових контекстів, а не покладається на універсальні формули. Її роль охоплює не лише сприяння обміну, але й розуміння та формування бажань, побудову тривалого діалогу з аудиторією та інтеграцію бренду в ширший культурний та соціальний ландшафт. Ця безперервна еволюція, що тепер включає екологічну свідомість та віртуальні середовища поряд із цифровізацією, підвищує складність управління маркетингом, але також розширює потенціал для інноваційних, адаптивних стратегій, що є вирішальними для подолання конкурентного тиску та криз [7, с.4].

1.3. Структура та операційні аспекти системи управління маркетинговою політикою підприємства

Управління маркетинговою політикою підприємства визнається як складний, багатовимірний процес, що інтегрує стратегічний напрямок, тактичне виконання, операційний контроль та міжвідомчу співпрацю. Хоча оптимально спроектована організація має спеціалізований маркетинговий відділ для розробки, координації та аналізу політики, практична реалізація, особливо на менших підприємствах, часто призводить до розподілу цих функцій, що потенційно розмиває відповідальність та знижує загальну ефективність.

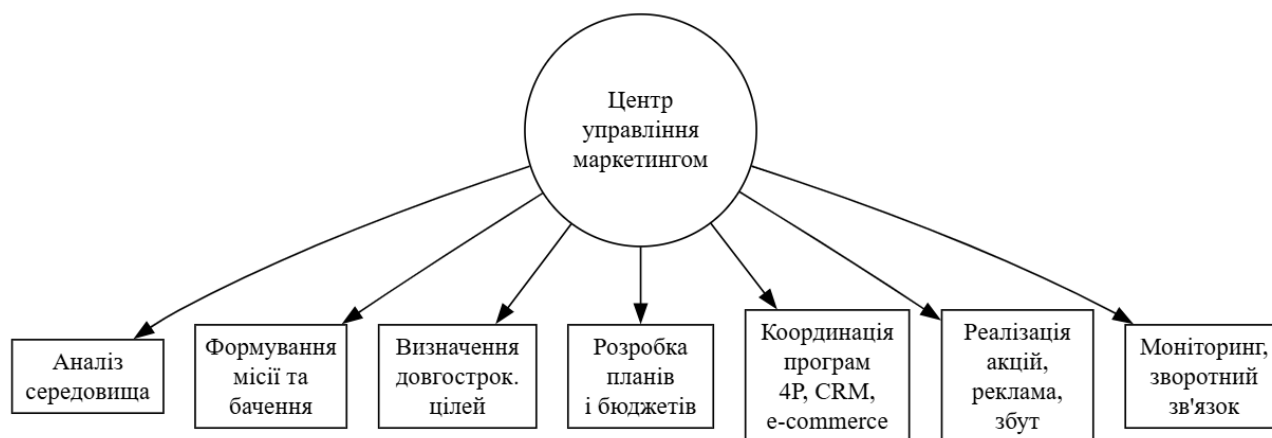


Рисунок 1.1. Вертикальна структура управління маркетинговою політикою

Ефективне управління маркетинговою політикою зазвичай функціонує на трьох взаємопов'язаних ієрархічних рівнях, як це концептуалізовано на Рисунку 1.1: стратегічний рівень, де встановлюється загальна філософія та довгострокові траєкторії розвитку; тактичний рівень, відповідальний за розробку конкретних інструментів, таких як плани продажів, схеми дистрибуції та рекламні бюджети; та операційний рівень, де відбуваються взаємодія з клієнтами, управління постачальниками та аналітика ефективності [8, с.550]. Критично важливий контур зворотного зв'язку піднімається від операційного до стратегічного рівня, уможливорюючи ітеративне вдосконалення початкових планів. Досягнення

інтегрованого маркетингу вимагає взаємодії в режимі реального часу між цими рівнями для адаптації до мінливої динаміки ринку.

Центральними в цій системі є механізми координації. Внутрішньо, керівництво маркетингом служить ключовою зв'язковою ланкою, взаємодіючи з фінансовим відділом щодо ціноутворення та бюджетів, з виробництвом щодо асортименту, з логістикою щодо дистрибуції та з відділом кадрів щодо навчальних ініціатив. Ця координація може бути формалізована через заплановані наради та звіти або спиратися на встановлені внутрішні протоколи та неформальні домовленості. Крім того, платформи Управління відносинами з клієнтами (CRM) функціонують як життєво важливі механізми, особливо для управління взаємодією з клієнтами. Інтеграція з системами Планування ресурсів підприємства (ERP) підвищує рівень маркетингової політики шляхом синхронізації даних ланцюга поставок, виробництва та запасів, тим самим уможливлючи швидші відповіді та персоналізовані пропозиції, що очевидно підвищує ефективність маркетингу.

Механізми контролю та оцінки є незамінними компонентами. Маркетингові аудити, включаючи SWOT або PESTEL аналіз, забезпечують періодичні оцінки результативності програм щодо поставлених цілей та виявляють нові загрози [9, с.80]. Результати аудиту слугують основою для коригувальних дій, таких як зміни цін, модифікація товарної лінійки або зміна каналів збуту. У розвинених організаціях це часто доповнюється «перевірками здоров'я бренду», що включають регулярні дослідження обізнаності про бренд, асоціацій та настроїв клієнтів для спрямування поточних стратегічних коригувань у таких сферах, як реклама чи просування.

Таблиця 1.2.

Типові механізми реалізації маркетингової політики

Механізм	Зміст	Хто відповідає
Планування	Формування маркетингових планів, бюджетів, KPI	Департамент маркетингу, фінансовий відділ
Організація	Розподіл обов'язків, налагодження команди	Керівник маркетингу, HR-відділ
Координація	Взаємодія між підрозділами	Менеджер проектів, головний маркетолог
Контроль	Відстеження виконання, аудит, звітність	Контролери, топменеджмент
Стимулювання	Програми мотивації, KPI для персоналу	Керівники відділів, HR
Комунікації (внутр.)	Збори, фахові тренінги, інформаційні системи	Маркетинг-директор, відділ IT
Маркетинговий аудит	Комплексна перевірка результативності	Незалежні аудитори або внутрішня комісія
CRM та аналітика	Систематизація взаємодії з клієнтами, big data	Аналітичний відділ, IT, маркетинг

Окрім рутинних операцій, часто застосовуються специфічні управлінські підходи. Методології управління проектами часто застосовуються до окремих маркетингових ініціатив (напр., запуск продуктів, вихід на ринок), підвищуючи прозорість та гнучкість через визначені терміни, бюджети та відповідальність [31, с.150]. Навпаки, механізми кризового управління активуються під час значних збоїв (напр., воєнний час, пандемії, шоки постачання). Вони передбачають заздалегідь визначені плани дій у надзвичайних ситуаціях (План Б) та уповноважені кризові комітети, здатні до швидкого прийняття рішень, таких як заморожування товарних ліній, перерозподіл ресурсів або запуск спеціалізованих комунікаційних кампаній, часто минаючи стандартні бюрократичні процедури задля швидкості [33, с.95].

Система також включає проактивні елементи, орієнтовані на інновації та адаптацію. Це передбачає постійний моніторинг ринкових тенденцій (напр., зрушення до сталого розвитку або перевага місцевим товарам) та інтеграцію цих висновків у розробку продуктів та комунікаційні стратегії, потенційно залучаючи спеціалізовані функції або команди НДДКР (Науково-дослідні та дослідно-

конструкторські роботи). Залучення стейкхолдерів, як внутрішніх (міжфункціональні комітети), так і зовнішніх (постачальники, партнери), додатково збагачує систему, сприяючи інтегрованому прийняттю рішень щодо таких аспектів, як розробка нових продуктів або ініціативи Корпоративної Соціальної Відповідальності (КСВ).

Нарешті, просунута аналітика функціонує як ключовий горизонтальний шар у структурі управління. Спеціалізований підрозділ «Дані та аналітика» (Data & Insights) забезпечує аналіз у реальному часі, уможливорюючи прийняття рішень на основі даних як на тактичному, так і на стратегічному рівнях та сприяючи цілісному баченню при інтеграції даних з різних каналів (напр., офлайн-трафік проти онлайн-продажів). Ефективні протоколи внутрішньої комунікації, від формальних нарад до неформальних цифрових каналів, забезпечують безперебійний потік інформації та скоординовані дії всіх залучених підрозділів.

Комплексне управління маркетинговою політикою підприємства виходить за межі простої трирівневої структури стратегічного, тактичного та операційного рівнів, включаючи численні допоміжні функції та адаптивні механізми. Невід'ємною частиною сучасної практики є врахування Корпоративної Соціальної Відповідальності (КСВ), яка безпосередньо формує маркетингові ініціативи, спрямовані на покращення іміджу бренду та демонстрацію суспільного внеску, що часто вимагає спеціальної координації в межах або поряд з маркетинговим відділом, що особливо важливо в періоди кризи, як-от воєнний час.

Операційна ефективність додатково посилюється спеціалізованими командами, що зосереджуються на дисциплінах цифрового маркетингу, таких як Маркетинг у соціальних мережах (SMM), Пошукова оптимізація (SEO) та створення контенту, часто застосовуючи гнучкі (agile) методології для швидкої адаптації та відстеження ефективності за ключовими показниками. На ефективність цих команд, та й усієї маркетингової функції, значно впливає Відділ кадрів (HR) через залучення талантів, навчання та впровадження систем мотивації,

часто пов'язаних з Ключовими Показниками Ефективності (KPI) та оцінкою результативності, забезпечуючи персонал необхідними навичками та стимулами для досягнення маркетингових цілей.

Фінансова відповідальність підтримується через суворі механізми контролю бюджету, що включають тісну співпрацю між маркетинговим та фінансовим відділами для планування витрат, розподілу ресурсів між каналами та критичної оцінки Рентабельності Маркетингових Інвестицій (ROMI) за допомогою встановлених процесів перегляду. Зростаюча залежність від цифрових інструментів вимагає тісної взаємодії з відділами Інформаційних Технологій (IT) для вибору, інтеграції та обслуговування основних платформ, таких як CRM та ERP системи, забезпечуючи відповідність технічної здійсненності маркетинговим вимогам та досвіду користувачів.

По мірі розширення підприємств на глобальному рівні, спеціалізовані функції експортного або глобального маркетингу стають необхідними для адаптації стратегій, комунікацій та товарних пропозицій до різноманітних міжнародних контекстів, що вимагає складної координації між центральним офісом та місцевими підрозділами. Крім того, навігація в нестабільних середовищах, особливо тих, що постраждали від військового конфлікту, вимагає інтеграції спеціальних процесів управління ризиками в рамках маркетингової політики. Це включає аналіз загроз, оцінку альтернативних каналів, коригування товарного асортименту на основі логістичних обмежень та забезпечення безперервності операцій за несприятливих умов.

Організація цих різноманітних елементів вимагає вмілого керівництва, яке зазвичай здійснюється Головним директором з маркетингу (СМО) або керівником відділу, котрий синтезує інформацію від різних функцій — аналітики, виробництва, фінансів, IT, HR — для прийняття обґрунтованих рішень та узгодження ініціатив із загальною стратегією, іноді діючи в рамках управління проєктами або через колективну маркетингову раду [32, с.115].

По суті, сучасна система управління маркетинговою політикою є складною, взаємопов'язаною екосистемою. Вона інтегрує основне ієрархічне планування з необхідними допоміжними функціями, спеціалізованими операційними командами та адаптивними управлінськими підходами, такими як управління проєктами, кризове управління та управління ризиками. Її успіх залежить від безперервної міжфункціональної координації, що забезпечує послідовність у комунікації, узгодження пропозицій з можливостями та систематичне планування, засноване на постійному моніторингу ефективності та аудитах. Ця інтегрована структура забезпечує необхідну стійкість та гнучкість для підприємств, щоб адаптуватися до динаміки ринку, ефективно взаємодіяти з клієнтами, підтримувати конкурентоспроможність та долати періоди значних потрясінь. Ця цілісна система охоплює повний цикл від стратегічної концептуалізації до операційної реалізації та зворотного зв'язку, представляючи собою значно складніший процес, ніж просте планування рекламних заходів.

1.4. Методологія оцінки ефективності маркетингової політики

Оцінювання ефективності маркетингової політики підприємства потребує комплексного підходу, що виходить за межі простих показників продажів чи норм прибутку. Ефективність у цьому контексті є багатограним поняттям, що охоплює показники, пов'язані із задоволеністю клієнтів, впізнаваністю бренду, здатністю до розширення ринку, віддачею від окремих маркетингових ініціатив та успішністю інтеграції цифрових платформ. Відповідно, надійна методологія оцінювання повинна включати систематичний збір показників, поєднуючи як кількісні, так і якісні критерії.

Поширена методологія передбачає застосування Ключових Показників Ефективності (KPI), специфічних для маркетингових функцій. До KPI, що часто використовуються, належать фінансові показники, такі як Рентабельність інвестицій (ROI) та більш детальний показник Рентабельність маркетингових

інвестицій (ROMI) для кількісної оцінки прибутковості, отриманої від маркетингових витрат [10, с.67]. Клієнтоорієнтовані показники, такі як Вартість залучення клієнта (CAC) та Пожиттєва цінність клієнта (LTV), поряд з показниками ефективності, як-от Коефіцієнти конверсії та Показники клікабельності (CTR) для цифрових кампаній, також є критично важливими. Крім того, лояльність та прихильність клієнтів часто вимірюються за допомогою Індексу споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS). Для отримання цілісної картини застосовуються інтегровані системи, такі як Збалансована система показників (BSC), що оцінюють результативність не лише з фінансової точки зору, а й через задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та інновації, тим самим надаючи керівництву всебічне розуміння узгодженості політики зі стратегічними цілями [12, с.25].

Таблиця 1.3.

Приклад системи показників для оцінювання маркетингової політики

Напрямок	Показники	Спосіб обчислення
Продажі	Дохід від продукту, обсяг реалізації, частка ринку	Аналіз фінзвітності, дані про конкурентів
Рентабельність	ROI, ROMI, маржинальність	Витрати на маркетинг / Прибуток від маркетингу
Лояльність	NPS, повторні покупки	Опитування клієнтів, моніторинг історії замовлень
Цифрові канали	CTR, Conversion Rate, CAC	Дані вебаналітики, CRM-систем, онлайн-трекерів
Репутація	Brand awareness, частота згадувань	Опитування, медіа-аналітика, моніторинг соцмереж
Інновації	Швидкість виведення новинок, частка інновац. товарів	Дані R&D, аналіз асортименту

Вибір та впровадження методів оцінювання, однак, повинні враховувати галузеву специфіку та наявність ресурсів в організації. Складні аналітичні системи можуть бути нездійсненними для менших підприємств чи стартапів, які можуть надавати пріоритет базовим показникам, таким як співвідношення витрат на рекламу до доходу та базовій веб-аналітиці. На противагу цьому, великі корпорації можуть впроваджувати передові методи, такі як аналіз великих даних

(Big Data), інтелектуальний аналіз даних (data mining) та A/B-тестування, щоб ретельно оцінювати різні маркетингові сценарії [11, с.40]. Зростаюче поширення багатоканального маркетингу зумовлює необхідність відстеження ефективності в усіх точках контакту зі споживачем - офлайн-, онлайн-, мобільних та партнерських каналах - для виявлення «вузьких місць» та оптимізації розподілу ресурсів, що вимагає методологій, здатних інтегрувати дані з різних джерел.

Крім того, зовнішні чинники суттєво впливають на пріоритети оцінювання. Наприклад, за складних обставин, як-от поточна війна в Україні, організації можуть надавати пріоритет соціальним KPI, пов'язаним із підтримкою громади, допомогою внутрішньо переміщеним особам (ВПО) або локалізацією виробництва. Хоча ці чинники й не впливають безпосередньо на негайний дохід, вони суттєво позначаються на корпоративному іміджі та відображають маркетингову політику, чутливу до суспільних потреб, що зумовлює необхідність їх включення поряд із традиційними комерційними показниками до системи оцінювання.

Розробка адаптованої методології оцінювання сама по собі часто відбувається як структурований проєкт, що включає окремі етапи: визначення цілей та вибір відповідних KPI; збір релевантних кількісних, якісних або змішаних даних; встановлення еталонних показників (бенчмарків) та інтерпретація результатів; аналіз відхилень та виявлення першопричин; і, зрештою, формулювання висновків та рекомендацій щодо коригування політики. Автоматизація відіграє критично важливу роль у сучасному оцінюванні, а інструменти, такі як маркетингові дашборди (Marketing Dashboards), забезпечують візуалізацію ключових показників у реальному часі. Це уможливлює швидке реагування на проблеми з ефективністю, такі як висока вартість залучення клієнта (CAC) чи низькі коефіцієнти конверсії, сприяючи динамічному коригуванню кампаній. Така гнучкість є особливо актуальною в нестабільних умовах, як-от

сучасна Україна, де здатність до швидкої адаптації часто є вирішальною для виживання організації.

Насамкінець, вкрай важливо усвідомити, що методологія оцінки ефективності маркетингу не є статичною конструкцією. Вона повинна динамічно розвиватися у відповідь на технологічний прогрес та ринкові трансформації, інтегруючи нові показники, релевантні для нових видів діяльності, таких як маркетинг впливу (influencer marketing) або застосування NFT. Тому професійний підхід вимагає регулярного перегляду та адаптації методів оцінки, оскільки методологічна стагнація неминуче несе ризик втрати конкурентних переваг.

Фундаментальна корисність будь-якої системи оцінки маркетингової політики полягає в її здатності швидко відображати стан внутрішніх та зовнішніх процесів, надаючи керівництву своєчасну інформацію, необхідну для ефективного реагування на ринкові коливання. Сучасні наукові дослідження також визначають декілька ускладнюючих факторів, які вимагають все більш складних та комплексних методологій оцінки.

Інтеграція показників екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) стає надзвичайно важливою, кількісно визначаючи відповідність компанії стандартам сталого розвитку та соціальної відповідальності – параметри, які все частіше включаються провідними світовими підприємствами в оцінку ефективності маркетингу.

Системи оцінки повинні бути адаптовані до галузевої специфіки, визнаючи, що ключові рушії ефективності значно відрізняються між секторами, такими як ринок товарів повсякденного попиту (FMCG), що характеризується такими показниками, як охоплення та частота повторних покупок, та ринки B2B, де першочергове значення мають такі фактори, як тривалість циклу продажів та глибина залучення стейкхолдерів.

Зростаючий акцент на оцінці, орієнтованій на бренд («brand-centric»), пріоритезує показники, пов'язані з капіталом бренду, включаючи силу бренду,

емоційний зв'язок та частку голосу (share of voice), що часто оцінюються за допомогою трекінгових досліджень та аналізу тональності висловлювань (sentiment analysis) для вимірювання довгострокового здоров'я та стійкості бренду.

Сфера оцінки розширюється всередині компанії, охоплюючи залученість співробітників та ефективність внутрішніх комунікацій, визнаючи роль маркетингу у формуванні корпоративної культури та забезпеченні внутрішньої відповідності цінностям бренду.

Хоча спрощені підходи, що співвідносять витрати на рекламу з продажами, поширені серед малих фірм, навіть вони виграють від включення якісних показників, таких як індекси задоволеності клієнтів (наприклад, NPS), для превентивного виявлення потенційних ризиків, прихованих за суто кількісними даними. Особливо підприємства на ранніх стадіях покладаються на такі показники, як LTV (довічна цінність клієнта) та САС (вартість залучення клієнта), щоб визначити довгострокову життєздатність своїх моделей залучення та утримання клієнтів.

Досягнення в цифрових технологіях дозволяють створювати динамічні, інтегровані маркетингові панелі інструментів (дашборди). Ці платформи, часто хмарні та підключені через API до різних джерел даних (наприклад, Google Analytics, CRM, рекламні мережі), пропонують видимість широкого спектру показників у реальному часі, сприяючи швидкому виявленню відхилень у ефективності та дозволяючи оперативно вживати коригувальних заходів.

Надзвичайні обставини, такі як воєнний стан, вимагають включення нестандартних КПЕ (ключових показників ефективності), пов'язаних з операційною стійкістю (наприклад, альтернативи в логістиці) та соціальним впливом (наприклад, ініціативи з підтримки громад), визнаючи, що довгострокова капіталізація бренду іноді може переважувати короткострокові фінансові результати.

Прогнозні можливості посилюються аналізом Довічної Цінності Клієнта (CLV) у поєднанні з Чутливістю Клієнтів до Переключення (CSS), надаючи розуміння потенційного відтоку клієнтів та скеровуючи проактивні заходи для побудови лояльності, що особливо важливо на висококонкурентних ринках.

Використання Великих Даних (Big Data) уможливорює складний аналіз, такий як когортні дослідження, A/B тестування та RFM-сегментація, дозволяючи здійснювати високоцільовий розподіл ресурсів та оптимізацію кампаній на основі детального аналізу поведінки.

Справді ефективна методологія включає визначену «фазу коригування», гарантуючи, що аналітичні висновки трансформуються в конкретні коригування маркетингової стратегії та її реалізації, замикаючи цикл зворотного зв'язку між збором даних та управлінськими діями.

Пов'язування ефективності маркетингу з ключовими показниками прибутковості бізнесу, такими як EBIT та EBITDA, забезпечує важливу перевірку ефективності використання ресурсів, гарантуючи, що зростання продажів трансформується у стійке фінансове здоров'я [34, с.85].

Складні моделі багатоканальної атрибуції стають все більш необхідними для точної оцінки відносного внеску різних точок контакту протягом усього шляху клієнта, виходячи за рамки спрощених припущень про останній клік, щоб забезпечити більш обґрунтований розподіл бюджету [21, с.450].

Для бізнесів з фізичною присутністю такі показники, як Дохід на Точку Продажу (RPS) або Дохід на Відвідувача (RPV), пропонують цінні порівняння ефективності офлайн- та онлайн-каналів у гібридних моделях.

Використання регіональних КПЕ дозволяє здійснювати більш детальне відстеження ефективності та розробляти адаптовані стратегії, що особливо актуально на географічно різноманітних ринках або в періоди регіональної нестабільності.

Принципи Успіху Клієнта (Customer Success, CS), що зосереджуються на реалізації довгострокової цінності для клієнта, впроваджують нові показники, пов'язані з прийняттям продукту та ефективністю підтримки, сприяючи тривалим відносинам.

Визначення відповідних часових горизонтів для різних КПЕ є важливим, розрізняючи короткострокові показники кампаній та довгострокові індикатори здоров'я бренду чи лояльності клієнтів.

Зрештою, оцінка результатів маркетингової політики підприємства вимагає комплексного, багатоаспектного підходу, що інтегрує фінансові та нефінансові аспекти. Синтез різноманітних показників забезпечує цілісне розуміння сили бренду, задоволеності клієнтів, прибутковості та ринкової стійкості. Ця ретельна система вимірювання надає організаціям можливість проактивно реагувати на ринкову динаміку, оптимізувати маркетингові ініціативи та підтримувати цілісність бренду, навіть за несприятливих умов, таких як спричинені воєнним станом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ІКЕА

2.1. Корпоративний профіль ІКЕА, його структура, місія та бізнес-модель

Визначне становище ІКЕА на світовому ринку, що характеризується її характерною філософією дизайну інтер'єру та значною соціальною активністю, робить її привабливим об'єктом як для академічних досліджень, так і для практичного аналізу. Організаційно-правова архітектура цієї шведської транснаціональної корпорації складається зі складної мережі юридичних осіб, фондів та операційних підрозділів. Фонд INGKA (Нідерланди) формально виступає кінцевим власником, контролюючи діяльність дочірніх компаній у багатьох країнах через структуру, розроблену для забезпечення гнучкого фінансового управління, оптимізації оподаткування та мінімізації ризиків.

На додаток до Фонду INGKA існує Inter IKEA Group, яка володіє правами інтелектуальної власності на бренд та концепцію, а також керує франчайзинговою системою. Ключові функції, включаючи розробку продуктів, інновації в дизайні та організацію маркетингових кампаній, географічно розподілені між різними країнами, що призводить до складної структури, яка характеризується міжнародною диверсифікацією та елементами децентралізованого управління [15, с.310]. В Україні діяльність здійснюється через ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ УКРЕЙН».

На міжнародному рівні ІКЕА демонструє значну адаптивність до місцевих ринкових умов. Компанія стратегічно обирає між відкриттям великих роздрібних магазинів з інтегрованими складами, розвитком платформ електронної комерції або створенням компактних міських форматів, залежно від таких факторів, як наявність інфраструктури, рівень доходів населення та культурні особливості. Хоча велика увага приділяється стандартизації основних принципів дизайну та цінностей бренду для підтримки глобальної впізнаваності, логістичні операції та конкретні товарні пропозиції часто адаптуються до національних специфік [16, с.330]. З юридичної точки зору, ІКЕА суворо дотримується національних

регуляторних рамок щодо реєстрації компаній, оподаткування, екологічних стандартів та торговельної практики. Незважаючи на посилену увагу до прозорості структур власності та практики трансфертного ціноутворення, поширених серед транснаціональних корпорацій, ІКЕА публічно підтверджує свою прихильність до законності, виправдовуючи свою складну структуру необхідністю операційної гнучкості та ефективних стратегій реінвестування.

Задекларована місія компанії «Змінювати на краще повсякденне життя багатьох людей» відображає її маркетингову філософію, яка зосереджена на наданні доступних, зручних та естетично привабливих товарів для повсякденного життя. Основою ідентичності ІКЕА є скандинавський принцип «свідомого споживання», що проявляється у використанні екологічно чистих матеріалів та турботі про довкілля. Сама бізнес-концепція ґрунтується на пропозиції стильних, функціональних меблів за доступними цінами. Корпоративні комунікації та звіти про сталий розвиток постійно наголошують на гармонії з навколишнім середовищем, підтримці соціальних проектів та ініціативах з переробки, відображаючи організаційну прихильність, закріплену у внутрішніх політиках. Цей корпоративний етос впливає на її організаційну структуру, спрямовуючи частину прибутків на благодійні та екологічні цілі, часто через пов'язані фонди.

Аналіз бізнес-моделі ІКЕА за допомогою таких інструментів, як Канва бізнес-моделі Остервальдера, виявляє ключові структурні компоненти [13, с.44]. Її клієнтські сегменти широкі, охоплюючи сім'ї із середнім доходом, молодь та людей, які шукають креативні, доступні рішення для дому. Ціннісна пропозиція поєднує доступність, мінімалістичний дизайн та можливість економії коштів завдяки самостійній збірці. Канали збуту включають великі приміські магазини, менші міські формати («сіті-стори») та потужну онлайн-платформу. Відносини з клієнтами будуються на моделях самообслуговування, доповнених комплексними онлайн-ресурсами, такими як блоги, каталоги та інструменти для дизайну.

Потоки доходів генеруються переважно від продажу меблів, товарів для дому, текстилю та аксесуарів, доповнених послугами доставки та збірки. Цінова конкурентоспроможність досягається завдяки економії від масштабу при масовому виробництві та ефективності витрат за рахунок дизайну у плоских упаковках [20, с. 120]. Ключові ресурси включають потужну ідентичність бренду, унікальні дизайнерські можливості, розгалужену глобальну мережу постачальників та значний інтелектуальний капітал у розробці меблів. Ключові види діяльності обертаються навколо інновацій продуктів, оптимізації ланцюга постачання, маркетингових комунікацій та управління розгалуженою роздрібною мережею [17, с.68]. Партнерства з виробниками по всьому світу (включаючи Східну Європу та Азію), логістичними провайдерами та місцевими постачальниками матеріалів є вирішальними для управління витратами та операційної ефективності. У структурі витрат домінують витрати на сировину, транспортування, персонал, дослідження та розробки (R&D) та операційну діяльність магазинів. Прибутковість забезпечується високими обсягами продажів у поєднанні із суворим контролем витрат, зі значним реінвестуванням у розширення та вдосконалення продукції.

Маркетингова діяльність та зв'язки з громадськістю відіграють важливу роль у зміцненні ринкових позицій ІКЕА. Бренд відомий своїм характерним дизайном каталогів, інноваційними міськими інсталяціями, колабораціями з дизайнерами та привабливим середовищем магазинів зі зручностями для сімейного відпочинку, такими як кафе та ігрові зони. Ці елементи сприяють позитивному клієнтському досвіду та заохочують повторні покупки [18, с.11]. Локальна адаптація залишається очевидною; наприклад, в Україні реакція на виклики воєнного часу включала розширення можливостей безконтактної доставки, посилення уваги до електронної комерції та пріоритезацію товарів першої необхідності, що свідчить про певний ступінь операційної автономії, наданої місцевим командам у рамках глобальної стратегічної структури.

Узагальнюючи, ІКЕА представляє собою багатошаровий міжнародний організаційний профіль, керований місією доступного дизайну та підкріплений бізнес-моделлю, що ґрунтується на скандинавській ефективності та орієнтації на клієнта. Її фінансовий успіх зумовлений глобальним масштабом, постійними інноваціями продуктів та етосом «зроби сам». Хоча сучасні виклики, зокрема війна в Україні, вимагають коригувань, пов'язаних з логістикою та ринковою волатильністю, усталені операційні ланцюги ІКЕА, сильний бренд та позитивний імідж забезпечують стійкість. Прихильність компанії до доступного дизайну та локалізованих стратегій виходу на ринок у поєднанні з постійними зусиллями з цифровізації позиціонують її для подолання поточних труднощів та продовження зростання.

2.2. Ключові характеристики маркетингової політики ІКЕА

Аналіз маркетингової політики ІКЕА виявляє практичне застосування її глобальної стратегії «демократичного дизайну», невід'ємно збалансованої з адаптацією до різноманітних регіональних ринків. Офіційні корпоративні комунікації та незалежні аналізи послідовно демонструють, що ІКЕА використовує комплексний маркетинг-мікс, інтегруючи традиційні інструменти, такі як каталоги, з сучасними цифровими платформами та залучаючими інтерактивними заходами.

Центральною для товарної політики ІКЕА є мета розробки меблів та товарів для дому, що пропонують «цікаві рішення для будь-якого простору». Продукція проходить ретельні процеси дизайну у спеціалізованих бюро, де пріоритет надається простоті, функціональності та естетичній привабливості. Ключовий принцип полягає у мінімізації використання складних матеріалів та зайвих технологій для скорочення виробничих витрат та спрощення збірки для споживача. Як наслідок, поширений формат плоских упаковок значно знижує

логістичні витрати, забезпечуючи широку популярність таких колекцій, як «IKEA PS», «Malm» та «Billy».

Наріжним каменем цінової політики IKEA є прихильність до демократичного ціноутворення, що забезпечує доступність продукції для широкої клієнтської бази без шкоди для якості. Це досягається за рахунок використання ефекту масштабу у виробництві, ретельного аналізу ланцюга постачання та ефективного операційного планування. Міжфункціональні команди постійно шукають можливості для зниження витрат, замінюючи дорогі матеріали екологічними альтернативами та використовуючи перероблені ресурси. Хоча IKEA прагне підтримувати стабільність цін, зовнішні фактори, такі як економічні кризи, інфляція, коливання валютних курсів або логістичні збої, іноді вимагають коригування цін.

Збутова політика IKEA (місце) традиційно зосереджувалася на великоформатних магазинах-складах, стратегічно розташованих у передмістях для отримання вигоди від нижчої вартості нерухомості та забезпечення достатнього простору. З часом мережа дистрибуції диверсифікувалася, включивши менші міські формати («сіті-стори» та «шоуруми»), що полегшують замовлення та доставку додому. Онлайн-канал зазнав експоненційного зростання, особливо прискореного глобальними пандемічними заходами та регіональною нестабільністю, такою як війна в Україні. Служби доставки через логістичних партнерів та визначені пункти видачі задовольняють потреби клієнтів, які шукають зручності або не мають можливості відвідати великі торгові точки.

Комунікаційна політика (просування) історично значною мірою спиралася на культовий паперовий каталог, що безкоштовно розповсюджувався у величезних кількостях для демонстрації товарів у бажаних інтер'єрних композиціях. Однак розвиток цифрових технологій спонукав до переходу на онлайн-каталоги, поряд зі збільшенням інвестицій у рекламу в соціальних мережах, контент-маркетинг та співпрацю з інфлюенсерами. Сучасна комунікація

ІКЕА наголошує на емоційному залученні, представляючи тематичні колекції, наративи, зосереджені на домашньому затишку, та практичні поради щодо оптимізації простору. Бренд свідомо уникає агресивних тактик продажів, вважаючи за краще демонструвати, як його продукція покращує повсякденне життя.

Крім традиційного маркетинг-міксу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) глибоко інтегрована в політику ІКЕА. Компанія активно бере участь у благодійних ініціативах по всьому світу, підтримує місцеві громадські проекти (включаючи допомогу дітям та біженцям) та очолює екологічні кампанії, такі як зусилля з лісовідновлення. Часто наголошується на публічних зобов'язаннях щодо скорочення вуглецевого сліду та переходу до сталих виробничих практик. Незалежні оцінки свідчать, що ця соціальна активність сприяє зміцненню емоційних зв'язків зі споживачами та підвищує репутацію бренду [28, с.180].

Всебічне розуміння вимагає визнання інтеграції цифрового маркетингу, CRM та електронної комерції. Власна онлайн-платформа ІКЕА містить великі каталоги, функції пошуку товарів та інтерактивні інструменти, такі як віртуальні планувальники кімнат, що дозволяють користувачам проектувати простори та відповідно підбирати меблі. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяють відстежувати історію покупок, сприяють персоналізованим рекомендаціям товарів та оптимізують обробку запитів і скарг. Ця інтегрована цифрова інфраструктура забезпечує швидке реагування та стабільну якість обслуговування через різні канали комунікації (наприклад, месенджери, телефон, електронна пошта) [23, с.215].

Особливо в українському контексті, маркетингові зусилля адаптувалися до логістичних викликів та проблем безпеки, спричинених війною. Акцент змістився на дистанційне замовлення через веб-сайт та мобільний додаток з використанням партнерських служб доставки. Це стратегічне коригування пріоритезує безпеку

персоналу та клієнтів, зберігаючи при цьому присутність на ринку попри труднощі з функціонуванням великих фізичних магазинів.

Особливо характерним аспектом маркетингу ІКЕА є її успіх у сприянні залученню клієнтів та створенні користувацького контенту. Такі ініціативи, як фотоконкурси, що демонструють інтер'єри клієнтів, поширення історій про використання меблів у різних житлових ситуаціях та заохочення до обміну порадами щодо стилізації, ефективно культивують «маркетинг з уст в уста», перетворюючи задоволених клієнтів на амбасадорів бренду. Крім того, епізодичні крос-промоційні колаборації з представниками інших галузей, такими як модельєри чи музиканти, служать для розширення охоплення аудиторії.

Таблиця 2.1.

Основні складові маркетингової політики ІКЕА

Складова	Приклади реалізації	Результат
Товарна	Уніфікований дизайн, самостійне складання, екологічні матеріали, регулярні колекції	Зручність, стиль, оперативне оновлення асортименту
Цінова	Доступні ціни, масштабна економія, оптимізація витрат, продаж «flat-pack»	Привабливість пропозиції, широкий сегмент клієнтів
Збутова	Великі магазини, міські формати, інтернет-магазин, pick-up точки	Забезпечення широкого охоплення та різних форматів
Комунікаційна	Онлайн-каталоги, соцмережі, співпраця з блогерами, інтерактивні акції	Емоційна залученість споживачів, впізнаваність бренду
Соціальна	Благодійні проекти, екологічні ініціативи, підтримка громадських акцій	Формування позитивного іміджу, лояльність покупців
Цифровий маркетинг, CRM	Онлайн-замовлення, планування інтер'єрів, персоналізовані пропозиції	Глибока аналітика, швидка реакція на потреби клієнтів

На основі даних, представлених у Таблиці 2.1, ІКЕА явно застосовує багатогранну маркетингову політику. Хоча кожен складовий елемент виконує окреме призначення, їхня синергетична комбінація створює інтегроване враження про бренд, що впливає на вибір споживача.

Варто відзначити тактику залучення клієнтів через брендovanі ресторани та кафетерії, розташовані на території магазинів. Ці заклади харчування іноді

приваблюють відвідувачів самотійно, приваблені доступними стравами та приємною атмосферою, які згодом здійснюють покупки товарів для дому. Ця практика функціонує як тонкий маркетинговий інструмент, збільшуючи час перебування в магазині та сприяючи позитивним емоційним асоціаціям. Вона також заохочує сімейні візити, тим самим розширюючи потенційну демографічну групу клієнтів.

Адаптуючись до умов воєнного стану, ІКЕА демонструє ретельне врахування у своїх рекламних повідомленнях. Комунікації стратегічно висвітлюють гуманітарні ініціативи, висловлюють солідарність з місцевим населенням та сприяють зусиллям зі збору допомоги. Корпоративне керівництво розуміє критичну необхідність делікатного спілкування, щоб уникнути сприйняття опортунізму в періоди труднощів. Як наслідок, ІКЕА часто співпрацює з волонтерськими організаціями, надає пожертви та підтримує громади, постраждалі від конфлікту. Цей соціально відповідальний підхід приносить значні репутаційні переваги, що відповідає загальній соціальній місії компанії.

Комплексність маркетингу ІКЕА очевидна у її багатоканальній стратегії, що охоплює рекламу в ЗМІ, цифрові кампанії, зовнішню рекламу, друковані матеріали та спільні рекламні акції з іншими брендами. Великомасштабні заходи, що включають запуск нових колекцій, майстер-класи з самотійної збірки та віртуальні тури по інтер'єрах, додатково посилюють залучення. Цей різноманітний мікс дозволяє ІКЕА підтримувати високу взаємодію з аудиторією, формувати почуття спільноти серед споживачів та збирати цінний зворотній зв'язок у реальному часі [30, с.125].

Маркетингова аналітика відіграє вирішальну роль: спеціалізовані корпоративні відділи аналізують великі набори даних для моніторингу тенденцій продажів у різних категоріях товарів. Наприклад, спостереження за зростанням попиту на меблі для домашнього офісу (зумовленого тенденціями віддаленої

роботи) спонукає до швидких дій, таких як розширення відповідних лінійок продуктів (столи, стільці, освітлення). Це демонструє адаптивний підхід до управління товарним портфелем у відповідь на мінливі потреби споживачів. Подальші цільові маркетингові кампанії часто призводять до значного зростання продажів у цих скоригованих сегментах, підтверджуючи ефективність аналітичного процесу.

Підсумовуючи, маркетингова політика ІКЕА відрізняється своєю системністю, непохитною увагою до зручності клієнтів та розумною чутливістю до культурних та економічних специфік окремих національних ринків. Вона проявляється як узгоджена структура, де стратегії щодо продукту, ціни, збуту та комунікацій гармонізовані з принципами корпоративної соціальної відповідальності. Інтеграція цифрових інструментів та систем CRM додатково посилила цю політику, перетворивши її на гнучкий інструмент, здатний до безперервного аналізу клієнтської бази, персоналізованого коригування пропозицій та суворої оцінки ефективності.

Зрештою, сильна репутація бренду слугує потужною основою для всіх маркетингових зусиль. Лояльність клієнтів часто зберігається навіть на тлі збоїв у ланцюгах постачання або зростання цін, що зумовлено довірою до якості ІКЕА, етосу дизайну та корпоративних цінностей. Ця тривала привабливість культивується за допомогою ретельної стратегії, де кожна деталь, від планування магазину та зручності користування онлайн-платформою до соціальних ініціатив, ретельно узгоджена. Впроваджена з належним урахуванням місцевих вимог та глобальних викликів, маркетингова політика ІКЕА дозволяє компанії впевнено зберігати своє лідерське становище на світовому ринку меблів та товарів для дому.

2.3. Аналіз результативності маркетингової політики ІКЕА та конкурентного середовища

У цьому аналізі розглядається практична реалізація глобальних стратегічних цілей ІКЕА, зосереджуючись на динаміці фінансових показників, специфіці взаємодії з клієнтами, а також сильних та слабких сторонах, властивих її стратегіям щодо продукту, ціни, збуту та комунікацій. Огляд загальнодоступних звітів ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА» за період 2020-2024 років виявляє значні розбіжності між обсягом доходу та чистим результатом, поряд з позитивними тенденціями зростання активів та досягненнями у технологіях маркетингових комунікацій.

Узагальнені дані, витягнуті з офіційної фінансової звітності (представлені в тисячах грн), дають візуалізацію тенденцій, пов'язаних з доходом, прибутком, активами та чисельністю персоналу.

Таблиця 2.2.

Динаміка ключових показників ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід (тис. грн)	329 033	1 372 263	184 857	45 458	4 950
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-191 241	-205 972	-478 080	-444 657	-435 880
Активи (тис. грн)	448 180	485 262	467 533	365 586	453 811
Персонал (осіб)	—	302	376	352	328

Таблиця 2.2 демонструє різке зростання доходу протягом 2021 року (1 372 263 тис. грн) порівняно з 2020 роком (329 033 тис. грн). Однак за цим послідувало різке зниження у 2022 році (184 857 тис. грн), яке продовжувалося протягом 2023 року (45 458 тис. грн) та 2024 року (4 950 тис. грн). Водночас чисті збитки зросли, з -191 241 тис. грн у 2020 році до -435 880 тис. грн у 2024 році. Вартість активів демонструвала коливання, рухаючись від 448 180 тис. грн у 2020 році до 453 811 тис. грн у 2024 році. Помітне зменшення активів протягом 2023 року вимагає

уваги, потенційно пов'язане з переоцінкою активів або операційними труднощами, пов'язаними з умовами воєнного стану.

В цілому, послідовні негативні чисті результати свідчать про значне інвестиційне навантаження та потенційно повільне повернення вкладеного капіталу. Значні витрати, пов'язані з виходом на ринок, орендою приміщень, логістикою, маркетинговою діяльністю та адаптацією до місцевого контексту, здається, перевищують доходи від продажів. Визнається, що тривалі періоди початкових збитків не є рідкістю для роздрібних мереж, які встановлюють свою присутність на ринку та формують лояльну клієнтську базу. У випадку ІКЕА ці виклики посилюються перешкодами, пов'язаними з воєнним станом, включаючи порушену логістику, зниження купівельної спроможності споживачів та ризики фізичного пошкодження інфраструктури.

Чисельність персоналу, що коливалася від 302 у 2021 році до 328 у 2024 році, свідчить про підтримку відносно стабільної робочої сили, яка, ймовірно, задіяна для підтримки маркетингових функцій, складських операцій та обслуговування клієнтів. Збереження кваліфікованого персоналу протягом таких складних періодів часто вимагає додаткового виділення ресурсів, що сприяє зростанню операційних витрат.

Таблиця 2.3.

Аналіз показників ліквідності й автономії (2020–2024)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність, %	171.69	60.00	81.34	59.02	72.34
Абсолютна ліквідність, %	27.15	13.65	6.30	8.09	41.11
Швидка ліквідність, %	100.84	28.97	25.78	27.86	55.49
Автономія, %	-56.60	-1.98	-63.37	-126.30	-92.82
Коефіцієнт заборгованості, %	41.25	90.32	67.24	91.62	97.10

Таблиця 2.3 показує коливання коефіцієнтів поточної ліквідності, що знизилися зі 171,69% у 2020 році до 60% у 2021 році, перш ніж дещо стабілізуватися (72,34% у 2024 році). Коефіцієнт фінансової автономії

залишається негативним, що означає, що зобов'язання перевищують власний капітал, вказуючи на залежність від боргового та інших зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт боргу наближається до 100% до 2024 року, що підкреслює продовження накопичення боргового фінансування.

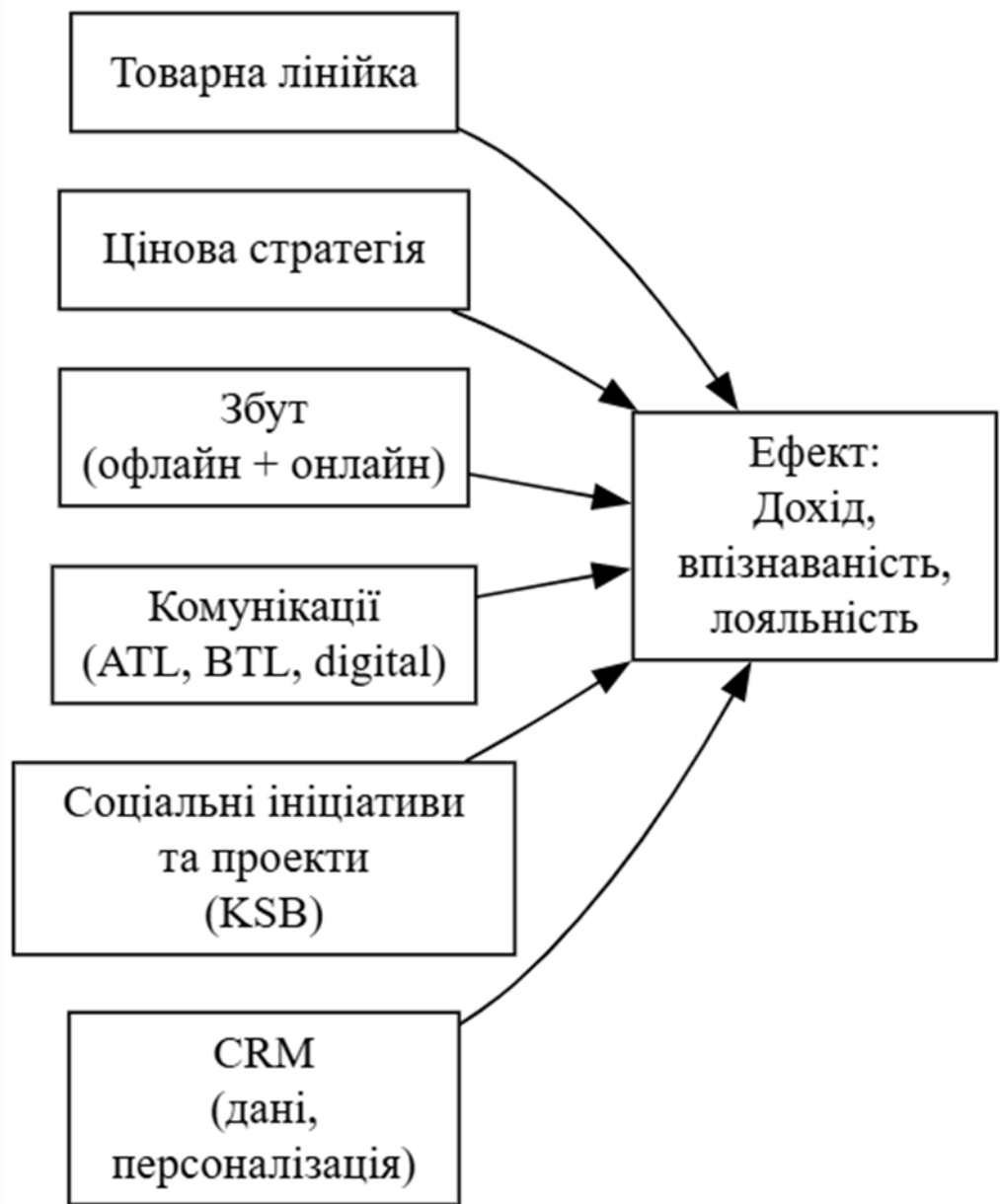


Рисунок 2.1. Вектори маркетингових рішень ІКЕА та спільний ефект

У цьому фінансовому контексті маркетингова політика відіграє подвійну критичну роль: генерування необхідних грошових потоків через продаж продукції

та одночасна робота над збереженням лояльності клієнтів. Широкі рекламні заходи вимагають значних капітальних інвестицій, що означає, що маркетинговий бюджет, ймовірно, залежить від коротко- та довгострокових запозичень. Ця фінансова динаміка допомагає пояснити співіснування поточних збитків поряд зі зусиллями з розширення присутності бренду на ринку.

Більш глибоке дослідження впливу маркетингової політики можна ефективно проілюструвати за допомогою діаграм та таблиць, що порівнюють грошові інвестиції з вимірними ефектами через різні канали комунікації.

На рисунку 2.1 концептуалізовані різноманітні компоненти, що сприяють загальній ефективності маркетингової політики ІКЕА. Кожен елемент виконує специфічну функцію в рамках інтегрованої системи. Товарна стратегія характеризується безперервним впровадженням нових колекцій, дотриманням відмінної естетики дизайну та наданням можливостей модульної збірки. Цінова стратегія наголошує на масштабних заходах з оптимізації витрат та зобов'язанні пропонувати доступні інтер'єрні рішення, тим самим приваблюючи широку демографічну групу. Стратегія дистрибуції використовує гібридну модель, що охоплює великоформатні магазини («гіпермаркети»), зручні пункти видачі та потужну онлайн-платформу, що значно розширює охоплення ринку.

Комунікаційні зусилля здійснюються через численні канали, включаючи взаємодію в соціальних мережах, спільні партнерські проекти, інтерактивні промо-акції та ініціативи контент-маркетингу. Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) служать для побудови додаткової довіри та підвищення репутації бренду. Крім того, технології управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяють персоналізувати пропозиції та сприяють довгостроковому утриманню клієнтів. Хоча цей синергетичний підхід розроблений для стимулювання зростання продажів, повідомлений дохід за 2024 рік (4 950 тис. грн) є помітно низьким, що свідчить про значні виклики, що впливають на продажі продукції під час воєнного стану.

Український ринок меблів та товарів для дому характеризується конкуренцією з боку кількох великих міжнародних гравців та вже існуючих місцевих мереж. Серед провідних міжнародних конкурентів:

- JYSK: Данська мережа, що спеціалізується на меблях для спальні та домашньому текстилі.
- Leroy Merlin: Французький рітейлер, що пропонує будівельні матеріали, товари для ремонту та товари для дому.
- Conforama: Європейська мережа, переважно активна у Франції та інших країнах ЄС, з певною присутністю на ринках Східної Європи.
- Персо: Польська компанія, що пропонує текстиль та предмети інтер'єру, хоча й у більш обмеженому сегменті порівняно з ІКЕА.

Поряд з цими міжнародними суб'єктами, конкурують сильні місцеві мережі, такі як «Епіцентр», «Нова Лінія» та Homster, що пропонують значний асортимент товарів для дому та меблів. Вітчизняні виробники, такі як «Блест», «Скандинавія», «Віко» та «Мебус», також обслуговують різні сегменти клієнтів, часто спеціалізуючись на конкретних категоріях, таких як м'які меблі або кухонні системи.

Щоб зрозуміти конкурентне поле, варто проаналізувати наступні параметри:

Таблиця 2.4.

Порівняння основних конкурентів ІКЕА на українському ринку

Компанія	Формат охоплення	Ціновий діапазон	Асортимент	Особливості
ІКЕА	Великі ТЦ + онлайн + pick-up	Середній (демократичний)	Меблі, декор, текстиль	Скандинавський дизайн, КСВ, DIY
JYSK	Містечкові магазини + онлайн	Доступний	Постіль, матраци, меблі	Акції розпродажів, проста логістика
Leroy Merlin	Гіпермаркети будматеріалів + онлайн	Середній, широкий	Будматеріали, товари для дому	DIY-концепт, великий асортимент
Епіцентр	Гіпермаркети будматеріалів + меблі	Широкий (від низького до середнього)	Будматеріали, меблі, побутова	Український формат, багатофункціональність

			техніка	
Homster	Онлайн-платформа + шоу-руми	Середній	Меблі, декор, освітлення	Орієнтація на швидку доставку, колаборація з локал. брендами
Conforama	(в Україні малопредставлена, здебільшого ЄС)	Середній	Меблі, матраци, електроніка	Активний розвиток e- commerce, європейський ринок
Blest (локальний)	Традиційні салони + онлайн	Середній+	М'які меблі, столи, стільці	Вітчизняне виробництво, якість, експортний напрям

Виходячи з конкурентного позиціонування, викладеного в Таблиці 2.4, ІКЕА вирізняється завдяки уніфікованій естетиці дизайну, кураторським колекціям, пропозиції цінності "зроби сам" (DIY) та потужним комунікаційним стратегіям. Це відрізняє її від конкурентів, таких як JYSK, що зосереджується на товарах для сну та базових меблях; Leroy Merlin та "Епіцентр", які акцентують увагу на будівельних матеріалах та ширших категоріях товарів для дому та ремонту (позиціонуючи "Епіцентр" як універсальний напрямок); а також Homster, який пріоритезує онлайн-канали продажів.

Однак поточні умови воєнного стану значно посилюють конкурентний тиск на українському ринку. Такі фактори, як зниження купівельної спроможності споживачів, зростання операційних витрат та складні логістичні перешкоди, впливають на всіх гравців. Конкуренти, такі як Leroy Merlin та "Епіцентр", мають перевагу, оскільки працюють у будівельному сегменті, генеруючи дохід від таких матеріалів, як шпалери, фарби та інструменти. Натомість, фокус ІКЕА на домашньому затишку стикається з викликами, пов'язаними зі складською логістикою та організацією міжнародних поставок меблів.

Незалежні дослідження підтверджують, що основна загроза походить від зниження реальних доходів населення, що призводить до зміни пріоритетів споживачів у бік товарів першої необхідності, потенційно відкладаючи придбання меблів та декору під час кризи. Збереження конкурентоспроможності за цих обставин вимагає гнучких стратегій просування, потенційного розширення

асортименту та ефективного використання онлайн-каналів. Тут ІКЕА має значну конкурентну перевагу завдяки своїй сильній глобальній впізнаваності бренду, усталеним операційним стандартам та системному маркетинговому підходу. Проте, без достатнього відновлення обсягів продажів, показники прибутковості, ймовірно, залишатимуться під тиском, що відображено у представлених фінансових даних.

З моменту початку повномасштабних бойових дій численні міжнародні оператори в Україні були змушені скоригувати свої стратегічні підходи. Для ІКЕА задокументовані проблеми включають затримки в ланцюгах постачання, пересування високоризикованими логістичними коридорами та обмежену кількість функціонуючих фізичних магазинів, що все це чинить значний тиск на формування доходу [26, с.210]. У відповідь, адаптація маркетингової політики ІКЕА в цих реаліях наголошує на посиленні кількох ключових напрямків:

- **Посилене онлайн-просування:** Розширення можливостей електронної комерції, включаючи складні інструменти вибору товарів та послуги віртуальних консультацій з дизайну.
- **Стратегічні партнерства з місцевими логістичними провайдерами:** Співпраця з місцевими перевізниками, здатними забезпечити доставку навіть при порушенні звичайних маршрутів.
- **Посилення ініціатив корпоративної соціальної відповідальності:** Участь у пожертвах на відновлення житла, участь у гуманітарних акціях та надання меблів благодійним організаціям.
- **Розробка емоційно резонансного контенту:** Створення промоційних та рекламних матеріалів, що підкреслюють тему домашнього затишку, відповідаючи потребі населення в розряді на тлі постійної тривоги.

Щодо ефективності, доцільно припустити, що ці адаптивні заходи ще не повністю компенсували зниження ефективного попиту. Фінансові звіти свідчать

про прогресивне зниження доходу протягом 2023 та 2024 років, досягнувши 4 950 тис. грн у останньому році. Незважаючи на це, збереження рівня персоналу (328 співробітників) свідчить про продовження стратегічних інвестицій та операційної прихильності, незважаючи на фінансові втрати.

Для систематичної оцінки цих критичних факторів пропонується використати рамку SWOT-аналізу, зосереджену саме на маркетингових аспектах діяльності IKEA в Україні.

Таблиця 2.5.

SWOT-матриця маркетингової політики IKEA

Позитивні чинники (S)	Негативні чинники (W)
• Сильний глобальний бренд;	• Збитковість у фінзвітності за кілька років поспіль;
• Професійна система CRM та інтернет-комерції;	• Високі логістичні затрати, ускладнені війною;
• Унікальний дизайн, DIY-концепція;	• Обмежений асортимент будматеріалів (порівняно з Leroy Merlin);
• Соціальна активність, КСВ-проекти;	• Недостатня кількість магазинів у регіонах;
• Широка цінова політика для різних сегментів доходу;	• Залежність від імпорتنих поставок, валютні ризики.
Можливості (O)	Загрози (T)
• Розвиток онлайн-форматів і швидкої доставки;	• Поглиблення кризи, зниження платоспроможності населення;
• Колаборації з українськими постачальниками (стимул локального виробництва);	• Посилення конкуренції з боку JYSK, Homster, локальних виробників;
• Використання партнерств із соціальними ініціативами;	• Транспортні ризики, можливе припинення логістики в окремих регіонах;
• Активніше впровадження сервісу з дизайну й облаштування;	• Курсові коливання, негативний вплив на ціноутворення.

SWOT-аналіз, представлений у Таблиці 2.5, ефективно висвітлює ключові стратегічні виміри діяльності IKEA в українському контексті. Визначені сильні сторони включають значну глобальну підтримку бренду, витончене використання цифрових каналів та міцно встановлену позитивну репутацію. Навпаки, очевидними є значні слабкі сторони, передусім поточні фінансові втрати та портфель продукції, який, хоч і кураторський, може сприйматися як вузький порівняно з універсальними рітейлерами товарів для дому та ремонту, такими як

Leroy Merlin або "Епіцентр". Тим не менш, можливості для майбутнього зростання існують, зокрема, через потенційний розвиток місцевих виробничих потужностей та стратегічні партнерства, спрямовані на зменшення залежності від імпорту та покращення термінів доставки. Основні загрози походять від стійких труднощів воєнного часу, інтенсивного конкурентного тиску та загальної макроекономічної невизначеності.

Підтримка зусиль з просування на ринку в Україні вимагає постійних капітальних інвестицій. Хоча частина цього фінансування, ймовірно, надходить з ресурсів глобальної групи ІКЕА, досягнення операційної безбитковості залежить від генерування достатнього обсягу доходу від продажів. Помітно низький чистий прибуток, зафіксований за 2024 рік (4 950 тис. грн), свідчить про те, що, незважаючи на успішне формування міцної основи клієнтської лояльності, поточна маркетингова політика ще не повністю окупила початкові інвестиції. Ця фінансова траєкторія, що характеризується тривалою фазою "розгортання" перед стабілізацією, не є нетиповою для мультинаціональних роздрібних мереж, що виходять на нові ринки, хоча, безсумнівно, ускладнена поточним конфліктом.

Отже, існує нагальна стратегічна необхідність узгодження маркетингових бюджетів з реалістичними перспективами зростання. У разі посилення військових дій або подальшого зниження купівельної активності споживачів, можливий перегляд стратегії, що потенційно передбачає тимчасове зменшення певних інвестицій або більш виражений перехід до операцій електронної комерції. Ймовірно, компанія буде пріоритезувати заходи для підвищення прибутковості, такі як просування колекцій з вищою маржею або наголошення на послугах з доданою вартістю, таких як дизайн-консультації, доставка та збірка.

Інтегруючи аналіз фінансових звітів та динаміки ринку, можна зробити висновок, що маркетингова політика ІКЕА в Україні ефективно буде впізнаваність бренду та культивує прихильність аудиторії. Однак, переважаючи військові ризики та пригнічений споживчий попит наразі перешкоджають

досягненню достатніх обсягів продажів. Поєднання яскравих переваг (глобальний капітал бренду, впроваджені рішення CRM, проактивні соціальні ініціативи) співіснує з високими операційними витратами та дефіцитом фінансової стабільності.

У порівнянні з ключовими конкурентами (JYSK, Leroy Merlin, "Епіцентр", Homster), ІКЕА зберігає унікальну позицію на ринку, що впливає з її скандинавської філософії "демократичного дизайну", пропонуючи широкий вибір скоординованих інтер'єрних рішень за доступними цінами. Однак, такі конкуренти, як JYSK та Homster, активно розвивають свої онлайн-платформи та оптимізують доступність, потенційно отримуючи вигоду від нижчих логістичних витрат або більш щільної мережі торгових точок. Leroy Merlin та "Епіцентр" конкурують, пропонуючи комплексні рішення для ремонту та оздоблення житла, залучаючи сегменти клієнтів, що шукають єдине місце для придбання будівельних матеріалів, меблів та супутніх товарів.

Вирішальне випробування для маркетингової політики ІКЕА полягає в її здатності продемонструвати адаптивність та зберегти лояльність клієнтів, особливо серед споживачів, які наразі не схильні інвестувати в меблі. Стратегічне застосування активних комунікаційних кампаній, цільових знижок, розширення варіантів доставки та, можливо, локалізація виробництва можуть виявитися життєво важливими. Крім того, частина споживачів цінує соціально відповідальний імідж компанії і може залишатися лояльною, особливо якщо сприйматиме взаємну підтримку в складні часи.

По суті, маркетингова політика ІКЕА в Україні функціонує відповідно до глобальних стандартів, використовує інноваційні формати та застосовує багатоканальну стратегію, але значно обмежена переважаючими економічними викликами та викликами безпеки. Фінансовий аналіз за 2020-2024 роки підтверджує поточні збитки, що, ймовірно, пов'язані з тривалою фазою становлення на ринку, посиленою впливом війни. Проте, стійка привабливість

бренду підтверджує корисність сучасних маркетингових підходів. ІКЕА зберігає значний потенціал для зміцнення своїх позицій шляхом подальшої оптимізації логістики, адаптації товарного портфеля та послідовної, релевантної взаємодії зі своєю аудиторією.

2.4. Роль цифрового маркетингу, електронної комерції та CRM у стратегії ІКЕА

У сучасній діловій практиці організації дедалі більше спрямовують свою операційну діяльність на надання цифрових послуг [29, с.90]. Це зміщення охоплює не тільки онлайн-канали продажів та присутність у соціальних мережах, але й впровадження інтегрованих платформ для управління запасами, полегшення взаємодії з клієнтами та забезпечення персоналізованої комунікації. Для ІКЕА це проявляється як комплексна цифрова екосистема, що включає онлайн-магазин, мобільний додаток, складні системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для збору та аналізу даних, а також різні інші цифрові інструменти. Аналітичні дослідження свідчать, що ці компоненти мають вирішальне значення для підтримки послідовної взаємодії з клієнтами та сприяння гнучким коригуванням маркетингової політики.

Цифровий вимір маркетингової стратегії ІКЕА включає декілька ключових елементів:

- Корпоративний веб-сайт: Слугує центральним вузлом, що містить детальні каталоги товарів, інтерактивні інструменти для планування інтер'єру, інтегровані форми замовлення та функції підтримки клієнтів (наприклад, чат).
- Платформи соціальних мереж: Використання таких каналів, як Facebook, Instagram, TikTok та YouTube для поширення контенту, пов'язаного з новими колекціями, надання порад щодо стилізації та обміну історіями, створеними користувачами.

- Контент-маркетинг: Розробка та розповсюдження статей, публікацій у блогах та відеоматеріалів, що висвітлюють принципи сталого розвитку, акцентують увагу на екологічних ініціативах та надають натхнення для дизайну.
- Цифрові рекламні кампанії: Використання таких платформ, як Google Ads та Facebook Ads, із застосуванням технік, таких як ретаргетинг, для демонстрації цільових промо-матеріалів попереднім відвідувачам веб-сайту.
- E-mail-маркетинг: Залучення зареєстрованих користувачів через розсилки, що інформують про знижки, акції та практичні поради з планування простору.

Основна перевага, що впливає з цієї цифрової інфраструктури, – це можливість персоналізації. Алгоритми моніторять поведінкові патерни користувачів (від переглядів товарів до залишених кошиків), аналізують виявлені переваги та автоматизують доставку відповідних, адаптованих пропозицій. Такий підхід дозволяє бренду підтримувати постійну видимість у клієнтів, надаючи при цьому рішення, що відповідають їхнім виявленим потребам.

Зусилля з цифрового маркетингу ефективно синхронізуються з офлайн-діяльністю. Наприклад, кампанії в соціальних мережах часто спрямовують користувачів до фізичних шоурумів, а крос-промоційні ініціативи пов'язують цифрову взаємодію з досвідом, що пропонується в ресторанних зонах та кафетеріях магазинів. Порівняно з конкурентами, такими як JYSK або Homster, ІКЕА часто відрізняється своїми можливостями масштабованої аналітики та створенням оригінального контенту, який виходить за рамки простої реклами продуктів, зосереджуючись на пов'язаних з життям наративах.

Офіційна платформа електронної комерції ІКЕА демонструє кілька відмінних характеристик. По-перше, вона має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс користувача з чіткою категоризацією товарів (наприклад, меблі, текстиль, системи зберігання, освітлення). По-друге, вона включає інструменти віртуального планування, що дозволяють користувачам завантажувати плани приміщень та

експериментувати з розміщенням меблів у цифровому форматі. По-третє, вона пропонує оптимізовану систему оплати та доставки, надаючи такі опції, як самовивіз, кур'єрська доставка та отримання в партнерських пунктах видачі. Ця багатоопційна стратегія виконання замовлень значно підвищує доступність, що є особливо важливим, коли діяльність фізичних магазинів обмежена такими факторами, як заходи з охорони здоров'я або умови воєнного стану [22, с.210].

На українському ринку електронна комерція становить значну частку потенційного доходу, причому внутрішні прогнози припускають, що за нормальних обставин вона могла б складати від 15% до 40% від загального обсягу продажів. Однак, переважаючі умови зниження купівельної спроможності та логістичні складнощі, пов'язані з бойовими діями, пригнітили ці показники. Наразі показники онлайн-продажів ІКЕА в Україні відстають від показників її традиційного формату гіпермаркетів на стабільних ринках. Тим не менш, стратегічне значення онлайн-каналу поступово зростає, оскільки споживачі пріоритезують економію часу, мінімізують подорожі та стикаються з фізичними обмеженнями доступу до офлайн-торгових центрів.

Стратегічно важливим є багатоканальний підхід, де онлайн- та офлайн-досвід бездоганно інтегровані. Наприклад, клієнти можуть замовити меблі онлайн, але обрати самовивіз у пункті видачі, що дозволяє попередньо оглянути якість товару та отримати консультації. Крім того, ІКЕА використовує тимчасові поп-ап локації в торгових центрах, які слугують ефективними маркетинговими «вітринами», де клієнти можуть взаємодіяти зі зразками продукції та одразу оформлювати електронні замовлення.

Таблиця 2.6.

Порівняння форм збуту ІКЕА в Україні

Формат	Опис	Переваги	Недоліки
Власні магазини	Великі салони, іноді з ресторанами, дитячими зонами	Живий контакт із продуктом, повна експозиція	Потреба в оренді значних площ, логістика

Онлайн-продаж	Сайт + мобільний застосунок, обробка замовлень, доставка або самовивіз	Зручність, скорочення часу, персоналізація	Витрати на ІТ-платформу, збої через війну
Рор-уп магазини	Тимчасові демонстраційні точки у ТЦ, обмежений асортимент, оформлення онлайн-замовлень	Маркетингова привабливість, розширення присутності	Невеликий склад, неповний вибір товарів
Партнерські точки видачі	Окремі локації, де клієнти отримують попередньо замовлені товари	Економія витрат на будівництво великих складів	Залежність від партнерів, логістичні обмеження

Як зазначено в Таблиці 2.6, стратегічне поєднання платформ електронної комерції з тимчасовими рор-уп форматами роздрібної торгівлі надає ІКЕА можливості розширити охоплення аудиторії без необхідності значних капітальних витрат на постійну нерухомість. Однак, цей підхід неминуче вимагає потужних логістичних можливостей та постійного нагляду за складними ІТ-системами. В умовах воєнного стану залежність від логістичних партнерів створює вразливості, оскільки можуть відбуватися збої в доставці, що потенційно відлякує потенційних клієнтів.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) слугують основоположною технологією, що пов'язує різні цифрові канали та забезпечує всебічне відстеження життєвого циклу клієнта. В рамках операційної діяльності ІКЕА CRM виконує кілька критично важливих функцій:

- Агрегація даних: Систематичний збір інформації про історію покупок (включаючи вартість транзакції, частоту та асортимент товарів), патерни навігації на веб-сайті та переглянуті товари.
- Механізм персоналізації: Сприяння адаптованому досвіду для клієнтів через рекомендації на основі попередніх замовлень, заохочення до особливих подій (наприклад, знижки до дня народження) та індивідуалізовані пропозиції, релевантні для конкретних життєвих ситуацій.

- Управління взаємодією: Підтримка обслуговування клієнтів через різні точки контакту, включаючи чат-боти, спеціалізовані кол-центри, цільові електронні розсилки та адміністрування програм лояльності.
- Аналіз маркетингових кампаній: Надання інструментів для оцінки ефективності промоційних заходів, таких як оцінка впливу нових колекцій на купівельну поведінку, визначення рівня успішності конкретних акцій та вимірювання реакції аудиторії.

Ця інтегрована система CRM підвищує задоволеність клієнтів, формуючи уявлення про те, що компанія дійсно розуміє індивідуальні потреби. Наприклад, клієнт, який виявив інтерес до полиць, згодом може отримати персоналізовану комунікацію з пропозицією додаткових товарів, таких як килими, що відповідають його бажаному стилю. Функціонал CRM також може надсилати нагадування про залишені кошики, анонсувати нові надходження товарів або поширювати інформацію про поточні розпродажі.

Значні виклики, пов'язані з впровадженням CRM, включають встановлення точної сегментації клієнтської бази, забезпечення безшовної інтеграції з системами планування ресурсів підприємства (ERP) та суворе дотримання правил конфіденційності даних. Умови воєнного стану додають подальших складнощів, таких як труднощі з доступом до певних регіонів, що вимагає постійного оновлення геоданих та інформації про канали доставки. Крім того, адаптація до змін у купівельній поведінці має вирішальне значення, враховуючи переміщення населення (від'їзд клієнтів за кордон) та різний рівень доступності послуг у різних регіонах.

Незважаючи на значний зафіксований збиток у розмірі -435 880 тис. грн станом на 2024 рік, цифровий маркетинг зберігає значне стратегічне значення для ІКЕА в Україні з кількох вагомих причин. По-перше, він слугує життєво важливим інструментом для підтримки операційної безперервності та збереження впізнаваності бренду в періоди тимчасової кризи. По-друге, він сприяє

формуванню цінної бази даних клієнтів та розширенню кола зареєстрованих користувачів, закладаючи основу для відновлення продажів при покращенні ринкових умов. По-третє, цифрові канали забезпечують операційну стійкість в умовах обмежень (наприклад, зменшення кількості магазинів, обмеження пересування через військові дії), оскільки вони менш залежні від фізичної інфраструктури.

Навпаки, підтримка цих цифрових операцій вимагає постійних інвестицій у розвиток ІТ-систем та утримання персоналу, зайнятого обробкою замовлень та управлінням рекламою. При зіставленні цих витрат з короткостроковим генеруванням доходу існує ризик поглиблення збитків до досягнення стабільного потоку доходів. Прогнози аналітиків свідчать, що досягнення повної фінансової самодостатності може потребувати терміну 2-3 роки після політичної та економічної стабілізації.

Для ретельної оцінки ефективності свого цифрового інструментарію ІКЕА проводить регулярні маркетингові аудити, уважно відстежуючи ключові показники, такі як ROMI (Рентабельність маркетингових інвестицій), SAC (Вартість залучення клієнта), коефіцієнти конверсії кошика та частку повторних замовлень. Оскільки український підрозділ працює в рамках глобальної структури ІКЕА, показники ефективності порівнюються з усталеними стандартами в інших країнах. Значні відхилення від цих орієнтирів можуть призвести до коригування або призупинення певних маркетингових кампаній.

Щоб оцінити масштаби використання цифрового маркетингу та CRM, доцільно порівняти підхід ІКЕА зі стратегіями інших ритейлерів:

Таблиця 2.7.

Порівняння e-commerce, CRM та діджитал-інструментів ІКЕА зі стратегіями інших ритейлерів

Компанія	Е-commerce	CRM та персоналізація	Цифровий контент
ІКЕА	Повноцінний сайт +	Розвинена CRM,	Активні соцмережі,

	мобільний застосунок, планувальники інтер'єрів, pick-up точки.	сегментація, Email-маркетинг, персоніфіковані пропозиції.	блоги, онлайн-каталоги, відеоконтент.
JYSK	Інтернет-магазин з базовими функціями; доставка через служби-партнери.	Обмежена персоналізація, здебільшого розсилки, програма лояльності.	Реклама у Facebook, Instagram; скромні блоги, менше інтерактиву.
Leroy Merlin	Онлайн-продаж будматеріалів, товарів для дому; оперативна доставка.	CRM, орієнтація на B2B-сегмент, відстеження історії покупок великих клієнтів.	Відеоогляди ремонтних рішень, присутність на YouTube, але менше емоційного контенту.
Homster	Основний акцент на e-commerce, швидкі терміни доставки, колаборації з локальними брендами.	Спрощена CRM, є програма лояльності, відсутні складні механізми персоналізації.	Активні соцмережі, колекції дизайну, робота з блогерами; фокус на знижкових акціях.

Стратегічне використання ІКЕА цифрових послуг являє собою значну операційну переорієнтацію, що виходить за межі онлайн-продажів та присутності в соціальних мережах, охоплюючи інтегровані платформи для управління запасами, взаємодії з клієнтами та персоналізованої комунікації. Це проявляється як цілісна цифрова екосистема, що включає онлайн-магазин, мобільний додаток, складні системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для збору та аналізу даних, а також додаткові цифрові інструменти. Аналітичні дані свідчать, що ці інтегровані компоненти є фундаментальними для підтримки стабільних відносин з клієнтами та забезпечення гнучких коригувань маркетингової політики.

Як показують порівняльні дані (посилання на Таблицю 2.7), цифрова екосистема ІКЕА є помітно розвиненою в межах її конкурентного середовища. У той час як конкуренти, такі як Leroy Merlin, роблять акцент на ширшому асортименті товарів, що включають матеріали для ремонту та будівництва, а Homster позиціонує себе навколо швидкого виконання онлайн-замовлень, ІКЕА вирізняється вищою інтеграцією CRM та сильним акцентом на інтерактивних інструментах для дизайну, тим самим покращуючи загальний клієнтський досвід.

Цифрові канали, які використовує ІКЕА, – включаючи її багатофункціональний веб-сайт з можливостями віртуального планування, активну присутність у соціальних мережах на кількох платформах, цільовий контент-маркетинг, цифрову рекламу з оплатою за результат та персоналізовані e-mail-кампанії – спільно сприяють безперервній взаємодії з клієнтами. Можливість персоналізації, зумовлена алгоритмічним аналізом даних про поведінку користувачів, зібраних через CRM, дозволяє ІКЕА залишатися постійно релевантною, пропонуючи адаптовані пропозиції, що відповідають індивідуальним потребам клієнтів. Ця цифрова стратегія синхронізована з офлайн-діяльністю, створюючи безшовний омніканальний досвід.

Платформа електронної комерції, що має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, інструменти віртуального планування та гнучкі варіанти виконання замовлень (доставка, самовивіз, партнерські пункти), значно підвищує доступність, що є критично важливим фактором, коли робота фізичної роздрібної торгівлі порушена зовнішніми подіями, такими як триваюча війна в Україні. Хоча електронна комерція представляє значний потенціал доходу, поточні показники знижені через зменшення купівельної спроможності та логістичні перешкоди, хоча її стратегічне значення зростає. Додаткові формати, такі як pop-up локації, ще більше з'єднують онлайн- та офлайн-середовища. Синергетичне поєднання електронної комерції та тимчасових фізичних форматів дозволяє ІКЕА розширити аудиторію без значних інвестицій у нерухомість, хоча це вимагає надійної логістики та управління ІТ.

Функціональні можливості CRM є центральними для цієї екосистеми, дозволяючи збирати дані з різних точок контакту, сприяючи персоналізації, керуючи взаємодією з клієнтами через різні канали (чат-боти, кол-центри) та надаючи критично важливі аналітичні дані для оцінки ефективності маркетингових кампаній. Успішне впровадження CRM, однак, вимагає подолання викликів, пов'язаних з точною сегментацією, інтеграцією з ERP, дотриманням

конфіденційності даних та адаптацією до динамічних переміщень населення та проблем з доступністю послуг, що переважають під час воєнного стану.

Доведено, що цифрові канали є відносно безпечнішою, хоча й все ще нестабільною, комунікаційною платформою під час поточної кризи. Вони дозволяють ІКЕА оперативно поширювати актуальні операційні новини, впроваджувати регіональні пропозиції, підтримувати зв'язок з переміщеними клієнтами та координувати важливі ініціативи соціальної відповідальності, такі як збір коштів для благодійності та розподіл допомоги. Ця здатність підтримує соціальну місію бренду та зберігає лояльність клієнтів, коли фізична діяльність стикається з перебоями, позиціонуючи інтернет-орієнтований маркетинг як основний механізм зв'язку з ринком.

Постійні інвестиції ІКЕА в її платформу електронної комерції, мобільний додаток та багаторівневий розвиток CRM відображають довгострокову стратегічну прихильність. Незважаючи на поточні фінансові втрати, ця цифрова інфраструктура призначена для створення основи для майбутнього зростання та швидкого масштабування після стабілізації економічної ситуації в Україні. Ключові переваги включають широке демографічне охоплення, потенційну ефективність витрат порівняно з традиційним розширенням роздрібною мережі, операційну стійкість під час криз та потужні аналітичні можливості для оптимізації асортименту та персоналізації. Однак, реалізація цього потенціалу обмежена такими факторами, як недостатньо розвинена логістична інфраструктура, збої в доставці, енергетична нестабільність, зниження доходів споживачів та проблеми безпеки, що впливають на роботу складів. Ефективність постійно контролюється за допомогою маркетингових аудитів та КПЕ, таких як ROMI та SAC, які порівнюються з глобальними стандартами для коригування кампаній.

На макрорівні цифрова трансформація ІКЕА являє собою стратегічне зміщення до більш диверсифікованої, клієнтоцентричної та керованої даними

моделі, що відповідає світовим тенденціям, що віддають перевагу омніканальним досвідам, персоналізації та гнучкості послуг. На завершення, інтегрована цифрова маркетингова екосистема ІКЕА, електронна комерція та CRM є вирішальними для збереження релевантності та зв'язку з клієнтами протягом складного періоду воєнного стану в Україні, позиціонуючи компанію для майбутнього відновлення та зростання. Незважаючи на значні перешкоди та конкуренцію, її передова інтеграція CRM та цифрові інструменти, орієнтовані на дизайн, забезпечують відмінну конкурентну перевагу.

2.5. Результати та вплив реалізації маркетингової політики ІКЕА

Оцінка результатів впровадження маркетингової політики ІКЕА вимагає оцінки поточних фінансових показників, стану репутації бренду, рівня лояльності клієнтів та загального впливу на розвиток бізнесу. Кожен з цих вимірів дає уявлення про успіх заходів, вжитих маркетинговим керівництвом. Порівняння спостережуваних результатів з початковими цілями допомагає визначити доцільність та ефективність застосованих інструментів.

Попередня оцінка ефективності може бути отримана з даних фінансової звітності за період 2020-2024 років. Ключові спостереження включають:

- Динаміка доходу: Характеризується значним піком у 2021 році (1 372 263 тис. грн), за яким слідувало суттєве зниження до 2024 року (4 950 тис. грн).
- Стійкі інвестиції та зумовлені ними збитки: Продовження інвестицій у маркетингові канали, поповнення запасів та утримання персоналу сприяло постійним чистим збиткам, що зросли з -191 241 тис. грн у 2020 році до -435 880 тис. грн у 2024 році.
- Коливання структури активів: Варіації вартості активів (наприклад, 485 262 тис. грн у 2021 році проти 453 811 тис. грн у 2024 році) свідчать про труднощі у підтримці стабільної фінансової рівноваги.

Незважаючи на скорочення доходу, керівництво стверджує, що маркетингова політика відіграє вирішальну роль у збереженні цільової аудиторії, тим самим створюючи потенціал для відновлення в більш стабільний майбутній період. Різноманітні акції, знижки та комунікаційні програми очевидно збільшили залученість онлайн-користувачів та обізнаність з асортиментом продукції ІКЕА. Наприклад, за аналітичними оцінками, база даних CRM-системи зросла на 15-20% протягом 2023-2024 років порівняно з рівнями 2021 року. Отже, хоча пряме зростання продажів не компенсувало загальні збитки, маркетингова діяльність ефективно зменшує ризик падіння попиту, формуючи позитивну основу через залучення онлайн-аудиторії.

Матеріали моніторингу бренду свідчать, що ІКЕА зберігає значну привабливість серед широкого сегмента населення, навіть з обмеженою кількістю фізичних магазинів. Ключові показники лояльності залишаються високими:

- Внутрішні опитування послідовно показують, що понад 70% респондентів в першу чергу асоціюють ІКЕА з "якісними меблями за доступною ціною".
- Показник Net Promoter Score (NPS) залишається позитивним, хоча існують регіональні відмінності, особливо в районах, які постраждали від логістичних проблем.

Ця стійкість може бути частково пояснена виходом бренду на український ринок з міцною, вже існуючою глобальною репутацією, а також негайним впровадженням потужної комунікаційної стратегії з використанням цифрових каналів. Виразний соціальний компонент діяльності ІКЕА – включаючи участь у благодійних ініціативах, підтримку місцевих громад та надання меблів для внутрішньо переміщених осіб – додатково підвищує цінність бренду та лояльність.

Міжнародні рейтинги, що оцінюють корпоративну ефективність протягом 2022-2024 років, часто наводять маркетингові зусилля ІКЕА в Україні як приклад успішної адаптації до надзвичайних обставин при збереженні позитивного іміджу

бренду. Незважаючи на обмежену фізичну присутність, стійка видимість в інформаційному просторі, активна взаємодія в соціальних мережах та спільні кампанії з громадськими організаціями значно сприяють зміцненню її репутації.

Розробка та впровадження платформ електронної комерції та CRM дають відчутні результати, які можна кількісно оцінити за допомогою конкретних показників:

- Збільшення трафіку веб-сайту: Спостерігалось середнє зростання на 25-30% у 2023-2024 роках порівняно з рівнями 2021 року.
- Покращення коефіцієнтів конверсії: Дані маркетингового аудиту свідчать про покращення з 1,8% до 2,3% протягом 2023 року.
- Вища частота повторних покупок: Відзначено збільшення на 12% повторних замовлень серед користувачів, які користуються особистими кабінетами та зареєстровані у програмі лояльності.
- Успішна інтеграція мобільного додатку: Покупки, здійснені через смартфони, склали приблизно 40% від усіх онлайн-операцій до кінця 2024 року.

Навіть в умовах воєнного стану ІКЕА ефективно просуває свою модель "замовляй онлайн – отримуй вдома" та пропонує віртуальні дизайн-консультації, що дозволяє клієнтам ефективно робити обґрунтований вибір меблів. Ці ініціативи очевидно збільшують обсяги продажів, особливо для компактних товарів, що зручні для економічного транспортування.

Ключовим компонентом маркетингової політики є програма лояльності "ІКЕА Family", яка пропонує зареєстрованим учасникам такі переваги:

- Накопичені бонусні бали.
- Ексклюзивні знижки на вибрані колекції товарів.
- Запрошення на розпродажі тільки для учасників.
- Доступ до консультацій дизайнерів за зниженою ціною.

Дані CRM показують, що протягом 2023-2024 років програма охоплювала приблизно 60 000 активних учасників. Хоча в абсолютних числах це скромно, це свідчить про наявність відданого ядра лояльних клієнтів. Маркетингові аналізи виявляють, що частота повторних покупок серед учасників програми вдвічі вища, ніж у незареєстрованих клієнтів, що підкреслює ефективність програми у формуванні цінної клієнтської бази, готової до зростання після економічної стабілізації.

Соціальні проекти та екологічні програми залишаються центральними стовпами маркетингової політики ІКЕА. Серед помітних прикладів:

- Ініціатива "Житло для всіх" (2023): Надання спеціалізованого обладнання та меблів внутрішньо переміщеним особам.
- Програма "Зелений офіс": Надання рекомендацій партнерським організаціям щодо зменшення споживання паперу та пластику.
- Підтримка волонтерської діяльності: Сприяння будівництву модульного житла в регіонах, постраждалих від конфлікту.

Такі ініціативи значно зміцнюють емоційний зв'язок з громадськістю та підвищують загальний рівень лояльності. Споживачі демонструють схильність підтримувати бренди, які сприймаються як турботливі, особливо в періоди національних труднощів. Хоча це не завжди безпосередньо перетворюється на негайні фінансові прибутки, ці дії позитивно впливають на довгостроковий капітал та цінність бренду ІКЕА.

Таблиця 2.8.

Аналіз впливу соціальних заходів ІКЕА на маркетингові індикатори

Тип акції	Можливий результат	Наслідки впровадження
Пожертви на відбудову домівок	Підвищення довіри й репутаційного капіталу	Зростання NPS, активна взаємодія у соцмережах
Екологічна кампанія (скорочення пластику)	Залучення еко-свідомих клієнтів	+15% до переходів на сайт із партнерських ресурсів
Спільні івенти з місцевими громадами	Формування додаткової реклами «з уст в уста»	Збільшення відвідуваності шоу-румів

Як підтверджують висновки, потенційно отримані з Таблиці 2.8, кількісна оцінка прямого комерційного впливу соціальних проектів може бути складною, однак ці ініціативи очевидно служать потужними каталізаторами позитивного маркетингового охоплення, культивуючи сприятливий імідж бренду. У специфічному контексті України емоційний резонанс від корпоративної підтримки в часи національних негараздів виступає як значний рушій споживчої вдячності та лояльності.

Оцінка результатів з короткострокової перспективи (2022-2024) виявляє кілька ключових тенденцій:

- Помітне зниження загального доходу в поєднанні зі стійкими негативними чистими результатами, що насамперед пояснюється логістичними перешкодами та обмеженнями безпеки, які перешкоджають реалізації продажів в умовах триваючої війни.
- Стійкі маркетингові витрати, спрямовані на підтримку функціональності електронної комерції та підтримку критично важливих соціальних ініціатив.
- Стратегічне посилення багатоканальних можливостей, що характеризується підвищеним акцентом на онлайн-операціях поряд з частковим скороченням операційного масштабу традиційних офлайн-гіпермаркетів.

Навпаки, розгляд ситуації з довгострокової перспективи висвітлює значні стратегічні досягнення:

- Успішний розвиток надійної бази даних CRM та значне зростання кількості підписників у соціальних мережах, що свідчить про розширення охоплення аудиторії та потенціалу залучення.
- Збереження високого рівня впізнаваності бренду на ринку.

- Консолідація позицій на ринку меблів та товарів для дому, потенційно збільшуючи розрив порівняно з конкурентами, яким може знадобитися більше зусиль для досягнення рівня технологічної інтеграції ІКЕА.
- Накопичення безцінного досвіду адаптації маркетингових стратегій та операцій до екстремальних обставин, що надає стратегічну перевагу під час очікуваної фази економічного відновлення.

Накопичені результати поточної маркетингової стратегії ефективно визначають стратегічну гнучкість ІКЕА для повоєнного періоду. Використовуючи активний розвиток електронної комерції та систематичні зусилля з брендингу, компанія добре позиціонована для швидкого відновлення та розширення своєї фізичної роздрібної присутності, розширення асортименту продукції та відновлення оптимізованих логістичних операцій, як тільки умови дозволять. Водночас очікується, що основна ціннісна пропозиція, центрована навколо синергії "зроби сам + доступна ціна + концепція дизайну", продовжуватиме сильно резонувати з сегментами споживачів, які шукають стильні, але бюджетні інтер'єрні рішення.

Крім того, використання можливостей для місцевого виробництва, потенційно через співпрацю з українськими виробниками, представляє життєздатний шлях для ІКЕА до зменшення залежності від імпорту та покращення термінів доставки. Такий стратегічний крок, інтегрований з поточними цифровими ініціативами, має значний потенціал для посилення конкурентоспроможності та створення міцної основи для досягнення прибуткових операцій у майбутньому.

Підсумовуючи, впровадження маркетингової політики ІКЕА в Україні, хоч і не приносить фінансової прибутковості, призвело до значних позитивних результатів щодо впізнаваності бренду, розширення онлайн-каналів, підвищення лояльності клієнтів та зміцнення її репутації як соціально відповідальної організації. Аналіз переконливо свідчить, що, незважаючи на поточні фінансові

труднощі, закладено міцну основу для відновлення та зростання, що залежить від припинення військових ризиків та відродження споживчого попиту. Накопичені переваги є міцною платформою для подальшого вдосконалення маркетингових програм, націлювання на нові сегменти клієнтів та зрештою масштабування операцій як в українському, так і в ширшому регіональному контексті.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ІКЕА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Виявлення недоліків та ключових стримуючих факторів у поточній маркетинговій політиці ІКЕА

Ретельний аналіз діяльності будь-якого масштабного бренду неминуче виявляє операційні складності, особливо при роботі в умовах військової економіки. Хоча розгалужена мережа ІКЕА, дотримання міжнародних стандартів та продемонстрована здатність до місцевої адаптації можуть спочатку навести на думку про всебічний успіх, більш детальний аналіз емпіричних даних виявляє приховані дисбаланси, обмеження та потенційні стратегічні загрози. Керівництво використовує різні інструменти моніторингу, включаючи аналіз маркетингових показників, обробку зворотнього зв'язку від CRM-системи та перегляд фінансової звітності, для встановлення причинно-наслідкових зв'язків та виявлення операційних обмежень. Незважаючи на ці зусилля, залишаються певні проблемні сфери, де поточна маркетингова політика не приносить очікуваних результатів або створює стратегічні ризики.

Кілька взаємопов'язаних викликів виступають як пріоритетні. По-перше, значна вразливість впливає з надмірної залежності від імпортоорієнтованих ланцюгів постачання. Реалії воєнного часу створюють серйозні логістичні ускладнення, тоді як зростання транспортних витрат призводить до зростання кінцевої ціни товарів. Крім того, коливання валютних курсів створюють проблеми з ціноутворенням та сприяють зниженню споживчої активності, зумовленої фінансовою нестабільністю. Це безпосередньо пов'язано з проблемою стійких фінансових втрат, що підтверджується негативними чистими результатами у фінансовій звітності до 2024 року (наближаючись до -435 880 тис. грн). Значні поточні маркетингові витрати необхідні для підтримки цифрової інфраструктури (CRM, онлайн-платформи), просування колекцій та фінансування соціальних ініціатив, проте наразі вони перевищують згенерований дохід.

Обмеженість фізичної присутності на ринку є значним «вузьким місцем». Недостатня кількість повноформатних офлайн-магазинів обмежує доступ для споживачів, які віддають перевагу традиційному роздрібному досвіду, особливо для великих покупок меблів. Більше того, нестабільна безпекова ситуація вимагає частих операційних зупинок фізичних об'єктів, обмежуючи потік клієнтів та перешкоджаючи зусиллям з регіонального зміцнення бренду. Цю ситуацію посилює нерівномірне регіональне охоплення ринку, залишаючи прогалини в прямому офлайн-доступі та ускладнюючи онлайн-виконання замовлень у певних районах через обмеження логістичних хабів. Це створює можливості для конкурентів (наприклад, JYSK, Homster, "Епіцентр") захопити частку ринку завдяки більш розгалуженим дистриб'юторським мережам. Слабке співробітництво з вітчизняними виробниками також являє собою втрачену можливість; незважаючи на заявлені наміри, обмежена реалізація означає, що потенціал місцевих ресурсів (деревина, метал, текстиль) залишається значною мірою невикористаним, перешкоджаючи зусиллям з локалізації.

Конкурентне позиціонування та адаптивність створюють виклики. Хоча ІКЕА сильна у своїй основній пропозиції, вона має порівняно середнє визнання в ширшому сегменті "товарів для ремонту та будівельних матеріалів". Споживачі, які здійснюють комплексний ремонт, часто звертаються до конкурентів, таких як Leroy Merlin або "Епіцентр", які пропонують єдине місце для покупки, включаючи необхідні матеріали, такі як шпалери, фарби та інструменти, поряд з меблями. Також є ознаки непослідовного відстеження та реагування на швидко мінливі споживчі тенденції, зокрема ті, що є специфічними для регіонів, постраждалих від бойових дій, або нові потреби, такі як модульні рішення для компактних житлових приміщень, де складна логістика збірки може відставати від попиту.

Нарешті, існують прогалини у виконанні в цифрових та комунікаційних сферах. Незважаючи на впровадження системи CRM, відгуки користувачів свідчать про неоптимальну глибину персоналізації в онлайн-магазині, з випадками

нерелевантних рекомендацій товарів. Операційні проблеми, такі як перебої в роботі чат-сервісу або затримки в підтвердженні онлайн-замовлень у пікові періоди, також можуть негативно впливати на клієнтський досвід. Більше того, масштаби та охоплення зв'язків з громадськістю та діяльності у сфері КСВ здаються недостатніми на рівні місцевих громад, особливо в периферійних регіонах, порівняно з більш масштабними ініціативами, які часто здійснюються іншими мультинаціональними брендами, що включають збір коштів, залучення волонтерів та партнерство з муніципалітетами.

Виявлення цих конкретних областей не означає системного провалу, а скоріше висвітлює сфери, де маркетингова політика ІКЕА вимагає цілеспрямованого коригування, доопрацювання або доповнення. Визнання цих «вузьких місць» має вирішальне значення для формування ефективних заходів з виправлення ситуації та використання існуючих стратегічних резервів та нових можливостей для підвищення конкурентної позиції та залучення клієнтів. Наступним кроком є виявлення цих потенційних резервів та стратегічних шляхів для підвищення ефективності компанії на ринку.

Підсумовуючи, доречно навести таблицю, яка класифікує проблеми на структурні та ринкові.

Таблиця 3.1.

Типологія проблемних блоків у маркетинговій політиці

Види проблем	Приклади проявів	Рівень впливу
Структурні	Надмірна залежність від імпорту, слабка локалізація, нестача інтегрованих виробничих зв'язків	Високий
Організаційні	Відсутність розширеної мережі офлайн-магазинів, невідпрацьована логістика у регіонах	Середній
Кон'юнктурні	Коливання курсу, обмежена платоспроможність, скорочення попиту через війну	Високий
Техніко-технологічні	Недосконалий рівень персоналізації CRM, збої у доставці, незручності інтеграції e-commerce	Середній
Репутаційно-комунікаційні	Неповне охоплення місцевих громад, відсутність потужної PR-діяльності у регіонах	Низький/Середній

Виявлені проблеми можна класифікувати за їхньою природою. Структурні недоліки, такі як залежність від імпорту та обмежена інтеграція місцевого виробництва, безпосередньо впливають на структуру витрат та здатність до швидкої адаптації. Циклічні проблеми, такі як постійні фінансові збитки та зниження купівельної спроможності споживачів, значно посилюються критичним станом воєнної економіки. Хоча репутаційні вразливості, такі як непослідовне охоплення місцевим PR або періодичні збої в цифрових послугах, можуть не бути критичними негайно, вони підкреслюють важливість високоякісної комунікації у формуванні та підтримці стійкої клієнтської лояльності.

Ще один критичний аспект стосується потенційного неповного розуміння нюансованих психографічних характеристик, що формують сучасний український ринок. Глибокий стрес, спричинений умовами воєнного стану, очевидно змінює моделі поведінки споживачів. Процеси прийняття рішень можуть все більше схилитися до більш дешевих альтернатив, потенційно переважаючи естетичні міркування на користь негайної економії. Крім того, значне переміщення населення, коли частина залишила країну, неминуче скорочує потенційний розмір внутрішнього ринку.

У сукупності ці виявлені «вузькі місця» є відчутними перешкодами, що стримують розширення ринку та загальну капіталізацію IKEA в Україні. Однак, отримання точного розуміння цих конкретних недоліків є важливим для формування добре цільового плану заходів з оптимізації. Суттєвим наступним кроком є пріоритезація цих проблем та визначення стратегічних шляхів, які, ймовірно, дадуть найбільший позитивний вплив на ефективність та ринкову позицію.

3.2. Стратегічні можливості для оптимізації маркетингової політики IKEA

Визнаючи складні умови вітчизняного ринку та переважаючі зовнішні виклики, IKEA володіє кількома стратегічними резервами, які можуть бути

використані для посилення її маркетингової стратегії та сприяння сталому майбутньому розвитку. Кожна виявлена область надає можливості зменшити існуючі проблеми та посилити взаємодію зі споживачами та партнерами.

Посилення стійкості ланцюга постачання через локалізацію: Для вирішення логістичних вразливостей та валютних ризиків необхідно дослідити можливості партнерства з українськими підприємствами для часткового перенесення виробництва [25, с.230]. Ця стратегія пропонує кілька переваг: зменшення залежності від нестабільних обмінних курсів, скорочення термінів доставки, спрощення складської логістики та позитивні репутаційні вигоди від підтримки місцевих виробників та формування сприятливих суспільних настроїв. Впровадження може включати тендерні процеси на основі критеріїв якості, дизайну та сталості. Маркетингові комунікації повинні посилювати ці зусилля, демонструючи історії успіху "Зроблено в Україні" та запускаючи кампанії, зосереджені на підтримці місцевого підприємництва, щоб поглибити емоційні зв'язки з клієнтами.

Оптимізація фізичної присутності через гнучкі формати: З огляду на високі витрати та операційні ризики, пов'язані з великими гіпермаркетами в умовах воєнного стану, прийняття більш компактних форматів роздрібної торгівлі (наприклад, рор-уп магазини, міські шоуруми з цифровим замовленням, партнерські пункти видачі) пропонує шлях до ширшого географічного охоплення без значних капітальних інвестицій. Це може значно покращити доступ у регіонах, де наразі відсутня пряма присутність ІКЕА. Технологічно ці формати можуть підтримуватися інтегрованими цифровими інструментами планування, що дозволяють клієнтам переглядати фізичні зразки під час замовлення більш широкого асортименту через цифрові інтерфейси в магазині. Рекомендується розширити цю успішну міську модель на середні та менші населені пункти.

Зміцнення лояльності клієнтів через покращене післяпродажне обслуговування: Недостатня післяпродажна підтримка може перешкоджати

зростанню лояльної клієнтської бази. Споживачі демонструють більшу прихильність, коли відчують підтримку після початкової покупки. Маркетингова політика повинна включати покращені програми обслуговування, такі як безкоштовні онлайн-консультації зі збірки або дизайну, розширені гарантії, що покривають пошкодження при транспортуванні, та оптимізовані процеси повернення/обміну. З точки зору CRM, впровадження систем післяпродажного супроводу (наприклад, опитування задоволеності, пропозиції відповідних аксесуарів) може значно збільшити частоту повторних покупок.

Поглиблення цифрової персоналізації та стійкості: Хоча онлайн-платформа є надійною, досягнення глибшої персоналізації вимагає систематичного вдосконалення. Це включає детальну географічну сегментацію для оптимізації варіантів доставки/видачі, інтеграцію з місцевими кур'єрськими службами, здатними справлятися з логістичними викликами воєнного часу, та аналітичні можливості для відстеження поведінки клієнтів на тлі специфічних перебоїв, таких як повітряні тривоги або перебої зв'язку. Такі вдосконалення дозволять здійснювати коригування рекламних кампаній у реальному часі та створювати комплекти товарів, що відповідають невідкладним пріоритетам споживачів, перетворюючи маркетингову політику на інтелектуальну, чутливу систему.

Розширення ринкового охоплення через стратегічні колаборації: Визнаючи, що багато споживачів, які здійснюють ремонт, звертаються до комплексних DIY-рітейлерів, таких як Leroy Merlin або "Епіцентр", IKEA може захопити значний сегмент ринку, встановивши стратегічні партнерства. Це може включати інтеграцію спеціалізованих секцій IKEA в рамках цих великих магазинів або створення спільних промоційних зон. Спільні маркетингові кампанії, що пропонують взаємні знижки (наприклад, фарба в "Епіцентрі", ваучер на меблі в IKEA), можуть ефективно розширити клієнтську базу. Крім того, розміщення демонстраційних стендів у великих магазинах будівельних матеріалів надає

можливість синергетично просувати готові меблеві комплекти разом з матеріалами для ремонту.

Посилення соціального впливу та залучення громад: В умовах воєнного стану суспільна підтримка значною мірою залежить від сприйнятого внеску компанії у вирішення нагальних суспільних потреб. Маркетингова політика повинна інтегрувати соціальну відповідальність не просто для покращення іміджу, а як справжнє зобов'язання перед національним відновленням. Ключові ініціативи можуть включати спільні проекти з місцевими органами влади щодо облаштування притулків для ВПО, розробку доступних, простих у збірці меблевих рішень для зусиль з відбудови та розширення екологічних програм, таких як переробка відходів, у партнерстві з благодійними організаціями. Медійне посилення цих заходів значно підвищує цінність бренду та зміцнює емоційні зв'язки зі споживачами, сприяючи довгостроковій лояльності.

Інвестиції в людський капітал та гнучке управління: Ефективне виконання вимагає кваліфікованої маркетингової команди, яка володіє знаннями в галузі електронної комерції, CRM, SMM, місцевого PR та брендингу. Вирішення питань потенційної плинності кадрів та прогалин у навичках вимагає інвестицій у внутрішні навчальні програми, надійні схеми мотивації, потенційне залучення зовнішніх консультантів або розробку спеціалізованих навчальних ресурсів [14, с.250]. Крім того, оптимізація структури управління для зменшення бюрократії та надання місцевим командам більшої операційної автономії сприятиме швидшому, більш адаптивному прийняттю маркетингових рішень.

Впровадження гнучкого ціноутворення та послуг з доданою вартістю: У складних економічних умовах застосування політики "цінового діапазону" для лінійок продукції – пропонуючи варіанти від базових до преміальних – може підтримувати доступність, генеруючи при цьому прибуток від вищих сегментів. Водночас, просування додаткових послуг (збірка, доставка, дизайн-консультація)

збільшує середню вартість транзакції та загальну прибутковість за рахунок отримання доходу понад основну покупку продукції.

Покращення сприйняття асортименту продукції та сегментація: Для подолання сприйняття ІКЕА виключно як стандартних меблів необхідні цільові кампанії, що висвітлюють широту її пропозицій у різних категоріях товарів для дому (кухня, вітальня, спальня, дитяча, офіс). Розробка персоналізованих мікрокампаній з "спеціальними комплектами" або "готовими рішеннями", адаптованими до специфічних сегментів (фрілансери, сім'ї, студенти), відповідає ринковим перевагам щодо комплексних пакетів.

Використання інтерактивних цифрових форматів: Використання стримінгових платформ та віртуальних заходів (майстер-класи, вебінари) надає можливості для динамічного залучення споживачів. Регулярні інтерактивні сесії, що демонструють оновлення продукції, поради з дизайну та акції, можуть сприяти формуванню почуття спільноти та надавати цінний зворотній зв'язок у реальному часі, що також буде корисним для взаємодії B2B з архітекторами та дизайнерами.

Підсумовуючи, стратегічні резерви оптимізації маркетингової політики ІКЕА збігаються навколо кількох ключових принципів: локалізація (виробництво, ресурси), розширення омніканальності (гнучкі формати, цифрова інтеграція), посилення соціальної активності, поглиблення персоналізації (CRM, аналітика) та гнучка ціннісна пропозиція (ціноутворення, послуги). Цей інтегрований підхід вирішує численні виявлені слабкі сторони та спрямований на досягнення кращої рівноваги між витратами та доходами. Хоча негайні вражаючі результати можуть бути обмежені умовами воєнного часу, послідовне впровадження цих заходів створить міцну основу для середньо- та довгострокового успіху, позиціонуючи ІКЕА для збереження лідерства та повернення втраченого обсягу продажів. Перетворення цих стратегічних резервів на дієві ініціативи вимагає детального планування, включаючи розподіл бюджету, визначені обов'язки, терміни та

вимірювані КПЕ, що буде детальніше розроблено в наступних розділах, де буде описано комплексну програму вдосконалення.

3.3. Розробка програми вдосконалення маркетингу з урахуванням інтеграції сталого розвитку та цифровізації

Маркетингова політика, що функціонує в умовах екстремальних змін, особливо під час війни, вимагає багатовекторного підходу. Транснаціональні бренди, такі як ІКЕА, змушені адаптуватися до специфічних реалій внутрішнього ринку, враховуючи переважаючий соціально-економічний контекст, обмеженість ресурсів та радикально мінливі потреби споживачів. Сприйняття меблів та товарів для дому значно залежить від таких факторів, як фінансові обмеження, зменшення житлового простору, часті переміщення та інші стресові чинники.

У цьому складному середовищі вдосконалення маркетингової політики набуває критичного значення, зумовлене як прагненням до відновлення, так і імперативом збереження лідерства на ринку. Успішна реалізація вимагає врахування та інтеграції сучасних тенденцій у галузі сталого розвитку, екологічної свідомості та цифровізації. Наступна програма окреслює конкретні заходи та механізми, розроблені для оптимізації на кількох рівнях:

- Стратегічний рівень: Визначення загального бачення, встановлення довгострокових цілей, забезпечення відповідності корпоративним стратегіям сталості та потенційне формулювання нових стандартів еко-дизайну.
- Тактичний рівень: Впровадження конкретних ініціатив у рамках основних компонентів маркетингового міксу (продукт, ціна, збут, комунікація).
- Операційний рівень: Використання конкретних інструментів реалізації, таких як CRM-платформи, онлайн-магазин та місцеві партнерства.

- Контрольний рівень: Створення надійної системи ключових показників ефективності (КПЕ) для вимірювання ефективності та забезпечення швидких коригувань.

Ця інтегрована програма спрямована на сприяння відновлювальним динамікам навіть в умовах економічної невизначеності та обмеженості ресурсів. Хоча меблі та декор, як правило, не вважаються товарами першої необхідності, що ускладнює зростання продажів під час криз, орієнтація маркетингової політики на сталість та екологію пропонує потужну стратегію для формування довгострокової лояльності клієнтів. Спираючись на усталений принцип "демократичного дизайну" ІКЕА, необхідно посилити увагу до:

- Впровадження суворих практик мінімізації відходів на всьому ланцюзі створення вартості.
- Збільшення пропозиції продуктів, виготовлених з перероблених матеріалів.
- Наголошення на подвійних перевагах інвестицій в інновації як для захисту навколишнього середовища, так і для цінності для клієнтів.

Ця стратегічна орієнтація резонує з певними сегментами споживачів, що пріоритезують свідоме споживання, даючи позитивні ефекти навіть у складних економічних умовах. Більше того, участь корпорації у вирішенні нагальних суспільних проблем значно посилює маркетингову капіталізацію під час національних випробувань. Вирішальним є збалансований підхід: соціальні ініціативи повинні представляти справжній внесок, а не лише рекламні трюки, при цьому підтримуючи ефективну комунікацію з громадськістю. Потенційні напрямки включають:

- Спільні проекти з місцевими органами влади щодо облаштування притулків для Внутрішньо Переміщених Осіб (ВПО).
- Розробка бюджетних рішень меблів спеціально для тимчасово переміщеного населення.

- Встановлення партнерських відносин з невеликими місцевими виробниками, які постраждали від зниження попиту.
- Підтримка молодіжних та освітніх програм, спрямованих на екологічну сталість.

Такі ініціативи сприяють формуванню довіри та емоційного зв'язку, будуючи довгострокову перевагу бренду, яка зберігається після безпосередньої кризи.

Визнаючи глобальний імператив цифровізації, ресурси повинні бути стратегічно розподілені на посилення можливостей CRM, автоматизацію персоналізованих комунікацій (наприклад, e-mail-маркетинг), оптимізацію мобільних додатків та платформ електронної комерції. Глибокий аналіз поведінкових патернів – виявлення звичок покупок, часу пікової активності на веб-сайті, регіональних уподобань категорій – є важливим для точного прогнозування попиту та гнучкого реагування на ринкові зміни. Цифрові канали забезпечують критичну операційну гнучкість, дозволяючи безперервність продажів навіть при порушенні фізичної роздрібною торгівлі.

Заходи програми, що пропонуються до впровадження:

- Активно використовувати перероблені та сертифіковані матеріали (наприклад, деревину FSC, перероблені текстильні вироби). Розробляти модульні меблі, що полегшують збірку без інструментів, що підходить для мобільних груп населення та підвищує довговічність продукції. Запровадити спеціальну лінійку продукції "Зелений дім", що включає енергозберігаючі рішення (LED-освітлення, сумісність із сонячними панелями). Впровадити індекс "ECO Score" для продукції, прозоро повідомляючи про вплив на навколишнє середовище на основі матеріалів, можливості переробки та терміну служби, підкріплюючи це маркетинговими комунікаціями [27, с.160].

- Збільшити акцент на трансформованих меблях (розкладні столи, диван-ліжка, адаптовані полиці), придатних для менших житлових приміщень, поширених під час переміщення. Оптимізувати логістику за рахунок компактного дизайну продукції. Посилити онлайн-підтримку деталізованими інструкціями.
- Запровадити онлайн-інструменти конфігурації, що дозволяють користувачам (включаючи клієнтів B2B, таких як офіси та кафе) персоналізувати елементи меблів (гравірування, кольори, фурнітура), пропонуючи цю унікальність за преміальною ціною.
- Інтегрувати розширену функцію доповненої реальності в основний мобільний додаток IKEA, щоб вирішити поширену проблему клієнтів щодо візуалізації меблів у власному просторі. Цей інструмент дозволить користувачам сканувати свою кімнату для створення точної цифрової карти (включаючи розміри, наявні меблі та умови освітлення). Згодом користувачі могли б обирати товари IKEA з каталогу додатку та миттєво переглядати реалістичні 3D-моделі цих товарів правильного розміру, накладені на відскановану кімнату. Функції включатимуть можливість маніпулювати (обертати, переміщувати) віртуальними предметами, тестувати різні кольори/тканини, візуалізувати обстановку всієї кімнати та імітувати, як меблі виглядатимуть при унікальному освітленні в будинку з реалістичними тінями. Інструмент об'єднав би досвід онлайн і в магазині, дозволивши користувачам сканувати етикетки товарів у магазині і візуалізувати товар у своїй збереженій цифровій кімнаті. Користувачі могли б зберігати ідеї макетів, ділитися візуальними зображеннями для зворотного зв'язку та плавно переходити від віртуального перегляду до онлайн-покупки або консультації в магазині. Це має на меті значно зменшити невизначеність при покупці, покращити досвід покупок, мінімізувати повернення і, таким чином, підвищити коефіцієнт конверсії продажів.

- Активно шукати співпрацю з українськими виробниками, які відповідають стандартам якості та сталості, щоб зменшити залежність від імпорту, скоротити терміни постачання та продемонструвати підтримку місцевої економіки. Висвітлювати ці партнерства ("створено спільно з місцевим партнером") у маркетингових комунікаціях.
- Перенести акцент з великих торгових центрів на менші, стратегічно розташовані міські точки (шоуруми, пункти видачі), що дозволяють клієнтам переглядати ключові зразки під час онлайн-замовлення. Це зменшує інвестиції, підвищує масштабованість та знижує ризики, пов'язані з великими, потенційно недоступними місцями.
- Вести переговори про концепції "магазин у магазині" або спеціалізовані куточки ІКЕА в інших великих рітейлерів (наприклад, магазинах будівельних матеріалів), щоб представити бренд новим сегментам клієнтів та уможливити спільні промоційні заходи.
- Диверсифікувати моделі доставки, включивши швидкий самовивіз, мобільні пункти видачі, партнерство з стійкими місцевими кур'єрськими службами та синхронізовану доставку для кількох товарів, оптимізуючи охоплення на основі географічного аналізу, проведеного за допомогою CRM.
- Дослідити можливість впровадження "вікон для під'їзду" поблизу складів, що обслуговують клієнтів, які прагнуть мінімального контакту або стикаються з обмеженням часу через проблеми безпеки.
- Запропонувати опції "бюджет", "стандарт" та "преміум" в рамках основних категорій товарів, що розрізняються за рівнем обробки або матеріалами, зберігаючи при цьому послідовну мову дизайну. Це відповідає різним рівням доступності, що переважають на поточному ринку.
- Активно просувати послуги, такі як консультації з інтер'єру, встановлення та розширені гарантії, особливо для складних рішень (наприклад, облаштування

офісів), щоб збільшити середню вартість транзакції та покращити сприйняття турботи про клієнтів.

- Посилити програму "IKEA Family" за допомогою ступінчастих переваг (срібний/золотий рівні), бонусів за сукупні покупки та спільних акцій з комплементарними бізнесами (страхування, коворкінг, еко-заходи). Дослідити впровадження схем прийому/переробки меблів, що пропонують стимули.
- Вийти за рамки загальних кампаній, використовуючи дані CRM для високосегментованих, тематичних комунікацій, адаптованих до специфічних життєвих етапів або потреб (наприклад, "Комфортна спальня за 3 кроки", "Переїзд без болю", "Домашній офіс для фрілансера"), що доставляються електронною поштою, push-сповіщеннями та в соціальних мережах, ретельно контролюючи частоту контактів.
- Створити спеціальний цифровий простір (наприклад, розділ на веб-сайті, блог або спеціальний хештег на кшталт #IKEAдімНадії), де українці могли б ділитися автентичними, реальними історіями та фотографіями про те, як вони створюють відчуття дому та стійкості в умовах нинішніх викликів, потенційно використовуючи товари IKEA у винахідливий спосіб. Ця ініціатива зосередиться на користувацькому контенті, який демонструє адаптивність та емоційну сутність поняття «дім», а не досконалість виставкових залів. Ключові елементи включатимуть прості процеси подання матеріалів, чіткий дозвіл користувачів на публікацію історій, функції взаємодії зі спільнотою (наприклад, обмін порадами), а також чутливе, спеціальне модерування для забезпечення сприятливого і шанобливого середовища. Спілкування на цій платформі має бути емпатичним і орієнтованим на спільноту («Поділіться своєю історією комфорту», «Надихайте своєю творчістю»), уникаючи відвертої комерціалізації, хоча тонкі посилення на продукти можуть бути контекстуально доречними. Така платформа має на меті формувати потужне відчуття спільного досвіду, підтримувати боротьбу, боротися

з ізоляцією та дарувати надію, тим самим формуючи глибоку емоційну лояльність, сприяючи справжньому людському зв'язку.

- Шукати крос-промоційні партнерства з відповідними українськими компаніями (наприклад, виробниками текстилю для товарів в подарунок за покупку, технологічними брендами для інтегрованих меблевих рішень, місцевими кафе для цільових промоцій), посилені спільними онлайн-комунікаційними зусиллями.
- Організовувати тематичні виставки та майстер-класи (фізичні або віртуальні), зосереджені на відповідних концепціях ("розумний будинок", "комфорт у складні часи"), інтегруючи QR-коди для безшовного мобільного замовлення та сприяючи емоційному залученню та формуванню спільноти.

Будь-яка програма вдосконалення вимагає прозорих механізмів контролю. Це включає визначення конкретних, вимірюваних цільових показників (КПЕ) для кожної ініціативи, встановлення регулярної частоти вимірювань та призначення чітких обов'язків за моніторинг та звітність.

Таблиця 3.2.

Пропозиції щодо впровадження KPI

KPI	Формула / принцип виміру	Періодичність	Відповідальні	Цільове значення
Зростання онлайн-продажів	(Сума онлайн-продажів у грн) порівняно з попереднім періодом	Щокварталу	Директор e-commerce	+20% за рік
ROMI (Return on Marketing Investment)	(Дохід від маркетингу – Витрати на маркетинг) / Витрати на маркетинг * 100%	Щокварталу	Фінансовий відділ	> 30%
Частка екотоварів у загальному асортименті	(Кількість «зелених» позицій / загальна кількість позицій)*100%	Раз на півроку	Відділ R&D, маркетинг	25%
Середній чек (грн)	Сума всіх замовлень / кількість замовлень	Щомісяця	Команда продаж	+10% за рік
Рівень задоволеності (CSAT)	Опитування клієнтів після покупки, % позитивних оцінок	Постійний	CRM-аналітики	> 80%
NPS (індекс)	% промоутерів – %	Раз на півроку	PR-відділ, CRM	> 50

готовності рекомендувати)	критиків			
------------------------------	----------	--	--	--

Успішна реалізація запропонованої програми вдосконалення залежить від надійного моніторингу та гнучкої адаптації. Впровадження структурованої таблиці КПЕ, як пропонувалося раніше, надає конкретні орієнтири, за якими можна вимірювати прогрес. Коли показники ефективності відстають від цілей, повинні бути задіяні попередньо визначені коригувальні дії. Це може включати запуск додаткових промоційних кампаній, коригування цінових стратегій, пропозицію гнучких знижок або організацію цільових заходів. Важливо, що призначення чіткої "відповідальності" за кожен КПЕ конкретному відділу або особі забезпечує підзвітність, а регулярні механізми звітності полегшують прозорість та обґрунтоване прийняття рішень.

Вирішення стійких логістичних проблем, загострених умовами воєнного стану, вимагає проактивних заходів. Можливі відповіді включають:

- Встановлення та використання альтернативних шляхів транспортування через відносно безпечні регіони для зменшення перебоїв.
- Підтримання резервних запасів критично важливих компонентів на стратегічно розташованих складах, потенційно в західних регіонах, ближче до кордонів, для захисту від затримок.
- Залучення менших, місцевих підрядників для швидкого виробництва певних деталей або пакувальних матеріалів для подолання негайних дефіцитів.

Ці операційні коригування спрямовані на мінімізацію втрат часу, підвищення стійкості ланцюга постачання та запобігання дефіциту продукції, що може значно зашкодити репутації бренду.

Для ефективного впровадження нових ініціатив слід розглянути можливість створення спеціалізованих відділів або команд, зосереджених на ключових напрямках, таких як:

- Консолідація досвіду в CRM, SMM, SEO, створенні контенту та аналізі даних.
- Виявлення місць для нових компактних форматів (шоуруми, партнерські пункти) та управління цими відносинами.
- Координація еко-проектів, забезпечення дотримання стандартів та потенційне залучення ресурсів для зелених ініціатив.

Надаючи цим підрозділам операційну автономію, важливо, щоб вони працювали в рамках єдиної системи, використовуючи спільну базу даних та координуючи бюджети через центральний відділ маркетингу, щоб забезпечити стратегічну узгодженість та запобігти фрагментації.

Підтримка впровадження програми вимагає інвестицій у розвиток персоналу. Це може включати організацію цільових тренінгів, таких як:

- Майстер-класи: Зосереджені на передових стратегіях електронної комерції та технологіях CRM.
- Спеціалізовані курси: Охоплюють принципи еко-дизайну та енергозберігаючих рішень, що стосуються розробки продукції.
- Семінари з комунікації: Покращення навичок управління соціальними мережами, взаємовідносин з клієнтами та ефективного використання інструментів SMM.

Крім того, впровадження внутрішніх мотиваційних схем, які заохочують співробітників пропонувати інноваційні ідеї та винагороджувати успішні ініціативи, може сприяти формуванню культури безперервного вдосконалення, використовувати внутрішню креативність та створювати організаційний імпульс.

Нижче наведено орієнтовний покроковий план, поділений на три етапи (короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий).

Таблиця 3.3.

Етапи впровадження програми вдосконалення

Етап	Період	Заходи	Результати
Короткостроковий	0–6 місяців	- Аудит логістичних маршрутів і підготовка альтернативних шляхів - Перезапуск CRM з урахуванням деталізованої сегментації - Перші рор-уп магазини у партнерських ТЦ - Запуск або оновлення 2–3 серій меблів із екологічним фокусом	Швидке реагування на обмеження, зменшення збоїв у поставках, поліпшення сервісу
Середньостроковий	6–18 місяців	- Розгортання мережі компактних шоу-румів у безпечних регіонах - Налагодження колаборацій з локальними меблевими фабриками (вихід на 10–15% частки локальних деталей) - Формування «ЕСО Score» і маркування продукції - Поглиблені соціальні програми, івенти	Зміцнення образу бренду, економія на доставці, розширення клієнтської бази
Довгостроковий	18+ місяців	- Глобальний аналіз фінрезультатів програми, корекція стратегії - Масштабне поширення офісних рішень, сервісних пакетів - Можливе відкриття великого ТЦ у стабільних регіонах - Повноцінна інтеграція «zero waste» підходів у виробництві	Лідерська позиція у сегменті, високий ступінь лояльності, фінансова стійкість

Запропонована програма вдосконалення повинна бути впроваджена в рамках окремих етапів для управління складністю та забезпечення прогресивної адаптації.

Короткостроковий етап (0-6 місяців): Зосередження на вирішенні нагальних пріоритетів. Це включає стабілізацію критично важливих ланцюгів постачання, переналаштування систем CRM для підвищення швидкості та чутливості, а також запуск початкових рор-уп точок роздрібної торгівлі в ключових місцях. Одночасно має розпочатися пілотне тестування нових екологічно чистих серій меблів для збору раннього зворотного зв'язку з ринку та оцінки сприйняття аудиторією.

Середньостроковий період (6-18 місяців): Розвиток на основі початкових зусиль зі стабілізації. Цей етап передбачає посилення співпраці з місцевими виробничими партнерами для зменшення залежності від імпортованих

компонентів. Система маркування "ECO Score" має бути повністю впроваджена на онлайн- та офлайн-каналах. Діяльність з соціальної взаємодії, така як майстер-класи з ремонту та розширені благодійні ініціативи, має бути збільшена.

Довгострокова перспектива (18 і більше місяців): Підготовка до відновлення та зростання після стабілізації зовнішнього контексту. Цей етап передбачає потенційне повернення до масштабного розширення офлайн-роздрібної мережі, використання накопиченого досвіду в цифровій комерції, стратегічних колабораціях та гнучких форматах роздрібної торгівлі. Економічне відновлення дозволить активувати значний потенціал капіталізації, що призведе до суттєвого збільшення прибутковості.

Зниження ризиків та планування на випадок непередбачених ситуацій:

- Успішне виконання програми, особливо під час війни, вимагає проактивного управління ризиками. Ключові потенційні виклики та відповідні стратегії їх зниження включають:

Посилення бойових дій/Регіональні блокади:

- План Б: Швидкий перехід фокусу повністю на онлайн-канали доставки, консолідація критично важливих запасів у відносно безпечних місцях.

Фінансова нестабільність/Валютні шоки:

- Збільшення розрахунків у національній валюті (гривні) через розширення місцевого виробництва; застосування стратегій часткового хеджування або диверсифікація валютних ризиків.

Нестача персоналу (міграція/мобілізація):

- Впровадження проактивних програм утримання персоналу, активний пошук віддалених спеціалістів та інвестиції в надійні ініціативи з навчання та розвитку.

Посилення конкуренції (JYSK, Homster, Leroy Merlin тощо):

- Постійне посилення унікальної ціннісної пропозиції, що наголошує на екології, можливості самостійного облаштування (DIY), демократичному ціноутворенні та компоненті місцевого партнерства.

Перебої в міжнародній логістиці:

Пріоритезація розвитку місцевих виробничих потужностей, підтримка адекватних запасів на складах та активне виявлення альтернативних міжнародних постачальників.

Прогнозування цих ризиків в рамках корпоративних планів та встановлення протоколів антистресового управління дозволяє продовжувати маркетингові зусилля та підтримувати стійкий контакт зі споживачами навіть у складних умовах.

Очікувані результати та синергетичні ефекти:

- Впровадження цієї комплексної програми очікується, що принесе численні позитивні результати. Ширше охоплення ринку через гнучкі формати дистрибуції збільшує потенціал зростання доходу. Диверсифікація каналів та продукції природно розподіляє ризики, тоді як покращені соціальні програми посилюють імідж бренду та залучають нові сегменти клієнтів.
- Формування уявлення про те, що бренд щиро піклується про комфорт клієнтів, добробут довкілля та зручність в умовах кризи, культивує міцні емоційні зв'язки. Це призводить до зростання підтримки з боку клієнтів, позитивних усних рекомендацій, органічної активності в соціальних мережах та посилення стійкості репутації.
- Використання цифрових технологій, таких як VR/AR для візуалізації дизайну, пропозиція онлайн-платформ для індивідуального налаштування та підтримка міцної еко-концепції підвищує статус IKEA як інноватора. Збільшення цієї довіри може сприяти партнерствам B2B, зокрема з технологічними

компаніями або коворкінгами, які шукають сучасні, функціональні рішення для меблів.

Більше того, кожна ініціатива, спрямована на сталість та скорочення відходів (наприклад, програми переробки, використання відходів виробництва для декору, партнерство зі студіями для текстильних залишків), вносить відчутний внесок у захист навколишнього середовища, одночасно залучаючи споживачів до свідомого споживання. Це відповідає ширшим суспільним прагненням до відбудови з акцентом на збереження ресурсів та економічну раціональність, особливо актуальних на тлі руйнувань воєнного часу. Просування енергоефективних рішень, таких як освітлення на сонячних батареях або меблі з інтегрованими зарядними станціями, відповідає невідкладним потребам споживачів, пов'язаним з витратами на енергію та нестабільністю.

Нарешті, адаптація комунікацій та пропозиції продукції до мінімалізму та рішень для компактного проживання ("жити з меншою кількістю, але якісніших речей") позиціонує ІКЕА як релевантного та підтримуючого партнера для людей, які долають складні життєві ситуації, включаючи переміщення або скорочення житлової площі. Цей емпатичний підхід посилює роль бренду не просто як ритейлера, а як постачальника практичних та турботливих рішень для сучасного життя.

3.4. Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових удосконалень

Можливість реалізації стратегічних вдосконалень маркетингу, детально описаних раніше, залежить від суворого економічного обґрунтування. Ця фінансова валідація є особливо критичною з огляду на значні операційні обмеження, накладені військовою економікою, та задокументовані тенденції фінансових показників ІКЕА. Як встановлено аналізом фінансової звітності компанії за період 2020-2024 років, ІКЕА пережила суперечливу динаміку, зокрема зростання чистих збитків, зниження доходів та коливання вартості

активів. Відповідно, будь-які запропоновані інвестиції в реструктуризацію маркетингової політики повинні бути обґрунтовані демонстрацією потенціалу позитивних економічних результатів.

Незважаючи на ці складні фінансові показники, певні основоположні фактори свідчать про існування стратегічного потенціалу для покращення через запропоновану маркетингову програму. Цей розділ має на меті надати необхідне економічне обґрунтування шляхом представлення детальних розрахунків, окреслення потенційних структур фінансування та прогнозування очікуваних доходів та витрат, пов'язаних з реалізацією рекомендованих заходів вдосконалення. Аналіз використовує історичні фінансові дані за період 2020-2024 років, узагальнені для довідки щодо доходів, збитків, активів та ключових коефіцієнтів у Таблиці 3.5, як базову основу для цих прогнозів та оцінок.

Таблиця 3.5

Динаміка ключових фінансових показників ІКЕА (тис. грн)

Рік	Дохід	Чистий прибуток (збиток)	Активи	Персонал (осіб)
2020	329 033	-191 241	448 180	—
2021	1 372 263	-205 972	485 262	302
2022	184 857	-478 080	467 533	376
2023	45 458	-444 657	365 586	352
2024	4 950	-435 880	453 811	328

Економічне обґрунтування є обов'язковим для запропонованих вдосконалень маркетингу, особливо з огляду на встановлені складні фінансові показники ІКЕА в Україні, що працює в умовах воєнної економіки. Аналіз фінансових даних за 2020-2024 роки виявляє тенденцію до постійних чистих збитків (досягнувши -435 880 тис. грн у 2024 році) та значної волатильності доходів, включаючи різке зниження після піку в 1 372 263 тис. грн у 2021 році. Ці цифри свідчать про те, що поточні обсяги продажів та рівні прибутковості недостатні для покриття операційних витрат, незважаючи на відносну стабільність чисельності персоналу та коливання вартості активів (зафіксованих на рівні 453 811 тис. грн у 2024 році).

Реалізація комплексної програми вдосконалення, що включає інвестиції в посилення маркетингової діяльності, системи CRM та локалізацію виробництва, вимагатиме значних початкових капітальних витрат. Очікується, що ці інвестиції можуть призвести до тимчасового посилення фінансових втрат на початкових етапах. Однак, головне стратегічне обґрунтування полягає в тому, що ці цільові розподіли ресурсів є необхідними для стимулювання майбутнього зростання доходу та зрештою встановлення траєкторії до фінансової самодостатності, тим самим підтверджуючи коригування маркетингової політики.

Подальша оцінка фінансового стану компанії вимагає вивчення ключових коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, як представлено історично в Таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Динаміка Основні коефіцієнти (2020–2024)

Рік	Поточна ліквідність, %	Абсолютна ліквідність, %	Автономія, %	Коеф. заборгованості, %
2020	171.69	27.15	-56.60	41.25
2021	60.00	13.65	-1.98	90.32
2022	81.34	6.30	-63.37	67.24
2023	59.02	8.09	-126.30	91.62
2024	72.34	41.11	-92.82	97.10

Представлені фінансові дані підтверджують значні обмеження, що впливають на діяльність ІКЕА в Україні. Зокрема, постійно негативний коефіцієнт фінансової автономії підкреслює основну залежність компанії від запозичених коштів, а не власного капіталу для фінансування своєї діяльності. Ця залежність додатково підкреслюється коефіцієнтом боргу, який зріс до 97,10% у 2024 році, сигналізуючи про значний рівень фінансового ризику.

Навпаки, показники короткострокової ліквідності продемонстрували деяке покращення у 2024 році. Поточна ліквідність зросла до 72,34%, порівняно з 59,02% у попередньому році. Ще більш вражаючим є значне зростання абсолютної ліквідності до 41,11%. Це покращення негайної платоспроможності, ймовірно,

пов'язане зі збільшенням грошових коштів та їх еквівалентів, які, за даними фінансової звітності за 2024 рік, склали 181 164 тис. грн.

Незважаючи на покращену короткострокову ліквідність, загальний фінансовий профіль, що характеризується високим рівнем боргу та негативною автономією, диктує обережний та високоселективний підхід до подальших маркетингових інвестицій. За цих обставин розподіл ресурсів повинен пріоритезувати ініціативи, які відповідають суворим критеріям: або демонструють чіткий потенціал генерувати позитивні фінансові результати протягом відносно короткого терміну (наприклад, 1-2 роки), або пропонують переконливі стратегічні переваги, мінімізуючи при цьому вплив додаткового фінансового ризику.

Як встановлено, запропонована програма вдосконалення маркетингу охоплює кілька стратегічних напрямів, визначених раніше. До них входять значні інвестиції в системи CRM та цифрову інфраструктуру (що включає оновлення аналітики, розробку мобільних додатків, впровадження чат-ботів та персоналізовані комунікації); ініціативи, спрямовані на локалізацію виробництва (що передбачає співпрацю з українськими фабриками, процеси забезпечення якості, аудити та потенційні домовленості про спільне виробництво); розвиток мережі компактних шоурумів та рор-уп форматів роздрібної торгівлі (що вимагає оренди приміщень, реклами та найму персоналу); розширення колекцій екологічної продукції та впровадження системи ECO Score (що передбачає дизайн, сертифікацію та пошук матеріалів); покращення пакетів послуг з доданою вартістю (що охоплює логістику, збірку тощо); а також продовження соціальних та благодійних проектів.

Розподіл фінансових ресурсів на ці конкретні напрямки, залежно від переважаючих економічних умов та стратегічних пріоритетів, формує консолідований бюджет програми вдосконалення. Щоб надати кількісну основу для цього економічного обґрунтування, у Таблиці 3.8 представлено орієнтовні оцінки витрат, пов'язаних з реалізацією цих ключових сегментів програми.

Таблиця 3.8.

Орієнтовна вартість впровадження вдосконалення (за сегментами, тис. грн)

Напрямок витрат	Приблизна сума, тис. грн	Строк реалізації	Коментар
CRM, ІТ-інфраструктура	1 500–2 000	12 міс.	Розширення серверних потужностей, інтеграція мобільного застосунка.
Мережа компактних шоу-румів	3 000–4 500	6–12 міс.	Оренда 5–7 приміщень, підготовка інтер'єрів, маркетинг запуску.
Pop-up магазини	500–800	3–6 міс.	Оренда сектора в ТЦ на 3–5 місяців, додатковий персонал.
Локалізація виробництва	2 000–3 000	12–18 міс.	Аудити, документальний супровід, навчання підрядників, контроль якості.
Екологічні колекції, ECO Score	1 200–1 500	9 міс.	Розробка дизайну, сертифікація, впровадження маркування.
Соціальні ініціативи та КСВ	800–1 200	Постійно	Благодійні акції, волонтерська діяльність, інформкампанії.
Розвиток сервіс-пакетів	700–1 000	6–9 міс.	Навчання персоналу, створення call-центрів, формування монтажних бригад.
Інше (резерв)	500–700	Постійно	Непередбачені витрати, коригування стратегії.

Сукупні фінансові ресурси, необхідні для реалізації запропонованих програмних ініціатив, оцінюються приблизно від 10 до 15 мільйонів гривень. Хоча це не є надмірним за масштабами ІКЕА в цілому, це значна сума, що вимагає обережного розподілу з огляду на поточні негативні фінансові показники компанії в Україні. Передбачається комбінований підхід до фінансування, що потенційно поєднує внутрішні капітальні вливання від глобальної групи ІКЕА із зовнішніми джерелами, такими як банківські кредити або цільове фінансування від партнерських програм, включаючи соціальні чи донорські гранти.

Важливо відзначити значний статутний капітал ІКЕА (1 224 002 781,50 грн, внесений "Ingka Holding Europe B.V."), хоча значна частина, як вважається, спрямована на існуючі активи, орендні зобов'язання та обслуговування боргу. Тим не менш, виділення певного відсотка наявного капіталу на стратегічні маркетингові вдосконалення, оновлення цифрових систем та співпрацю з місцевими виробниками залишається можливим. Зокрема, для покращення CRM

та IT-інфраструктури можна дослідити можливості отримання спеціалізованих кредитних ліній або грантового фінансування, призначених для ініціатив з цифрових інновацій, потенційно використовуючи підтримку міжнародних організацій, що займаються технологічним розвитком.

Точне фінансове прогнозування в умовах переважаючих економічних обставин, пов'язаних з війною, має свої невід'ємні труднощі. Відповідно, розумний підхід передбачає розробку кількох сценаріїв прогнозування, що, як правило, охоплюють песимістичний, базовий та оптимістичний прогнози. Ці сценарії залежатимуть від ключових змінних факторів, включаючи інтенсивність військових дій, коливання ефективного споживчого попиту, переважаючі умови логістики та волатильність обмінних курсів.

Таблиця 3.9.

Сценарний прогноз зростання доходу (запровадження програми – 2025–2026)

Сценарій	Зростання доходу за рік, %	Умови	Коментар
Песимістичний	15%	Тривалі бойові ризики, повільне відновлення, інфляційний тиск	Торгівля зберігається в основному через e-commerce, менший асортимент
Базовий	30%	Часткове покращення безпеки, поступова економічна активність	Розгортання поп-ур і локальних шоу-румів дає відновлення попиту
Оптимістичний	+50% або більше	Помітна стабілізація, широке відкриття ринку	Можливість запуску великого ТЦ, висока купівельна спроможність

Аналіз сценаріїв, концептуально викладений у Таблиці 3.9, надає основу для оцінки потенційного зростання доходу за різних зовнішніх умов, від 15% річного зростання в песимістичному сценарії до понад 50% в оптимістичному сценарії стабілізації. Однак, інтерпретація цих прогнозів вимагає визнання винятково низької базової лінії доходу, встановленої у 2024 році (4 950 тис. грн). Відповідно, хоча відносний відсотковий приріст може здаватися значним у перші роки відновлення, абсолютні грошові збільшення можуть бути недостатніми для

негайного відшкодування значних капітальних витрат, особливо з урахуванням поточних операційних витрат (оренда, реклама, логістика).

Стратегічна мета, таким чином, зосереджена не на негайній нейтралізації попередніх збитків, а на встановленні позитивної траєкторії до фінансової беззбитковості та подальшої прибутковості. Досягнення цього залежить від підвищення прибутковості маржі поряд зі зростанням доходу. Ключові важелі включають просування послуг з вищою маржею та зниження собівартості реалізованої продукції (COGS) через запропоновані ініціативи з локалізації виробництва. Ілюстративно, припускаючи базову собівартість, що становить 70% доходу (на основі історичної структури), успішні зусилля з локалізації, що зменшують цей показник до 60-65%, дадуть значне покращення валової маржі на 5-10 процентних пунктів. При щорічних додаткових продажах у розмірі 2 мільйони гривень, таке зниження собівартості на 10% безпосередньо трансформується в додаткові 200 000 гривень валового прибутку – відчутний внесок у зменшення збитків та просування до прибутковості [19, с.775]. Навіть скромна чиста прибутковість (наприклад, 5-7%), досягнута при прогнозованих доходах (таких як 8 366 тис. грн у 2026 році за базовим сценарієм), є вирішальним поворотним моментом.

Специфічні капітальні витрати, такі як орієнтовні інвестиції у розмірі 1,5–2,0 мільйона гривень у IT-рішення та оновлення CRM, прогнозується, що принесуть відчутні результати протягом визначеного терміну. Галузеві орієнтири та внутрішні аналізи свідчать, що такі інвестиції, як правило, генерують рентабельність інвестицій (ROI) у діапазоні від 50% до 100% приблизно протягом двох років. Ця окупність зумовлена кількісними покращеннями ключових показників ефективності, включаючи зростання коефіцієнтів конверсії веб-сайту, вищу частоту повторних покупок, полегшену персоналізацією, та підвищення ефективності реклами завдяки більш точному націлюванню на клієнтів. Наприклад, прогнозоване зростання на 30–40% (еквівалентно 600–800 тисячам

гривень) від орієнтовної бази доходу від електронної комерції у розмірі 2 мільйонів гривень може бути безпосередньо пов'язане з цими системними вдосконаленнями, що підтримує період окупності 1,5–2 роки.

Інвестиції в діяльність, таку як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та залучення громадськості, хоча й не генерують дохід безпосередньо, опосередковано сприяють фінансовим показникам, покращуючи репутацію бренду та потенційно знижуючи довгострокові витрати на рекламу. Однак, розумне фінансове управління вимагає збалансованого розподілу. Хоча орієнтири можуть припускати витрати на КСВ на рівні 1–2% від загального обсягу обороту, застосування цього відсотка до пікових історичних доходів (наприклад, близько 13,7 мільйона гривень на основі обороту 2021 року) є неможливим за поточних рівнів доходу (4 950 тисяч гривень у 2024 році). Тому, для підтримки значущих соціальних ініціатив без надмірного навантаження на фінансові результати компанії, рекомендується більш обмежений розподіл, доповнений використанням внесків партнерів та залученням волонтерів.

Стратегічний перехід до компактних шоурумів та pop-up форматів, що є невід'ємною частиною запропонованої програми, пропонує потенційні операційні ефективності, крім зниження витрат на нерухомість. Оптимізуючи запаси насамперед для виконання онлайн-замовлень, ця модель може прискорити оборотність запасів. Ефективна координація між фінансовим та логістичним відділами для зменшення середнього часу зберігання може покращити коефіцієнт оборотності активів. Це, своєю чергою, вивільняє оборотний капітал, який може бути стратегічно спрямований на обслуговування короткострокової заборгованості, тим самим покращуючи поточну ліквідність та зменшуючи фінансове навантаження, пов'язане з залученими коштами.

Вирішення стійкого негативного показника власного капіталу (-421 225 тис. грн у 2024 році) є критично важливою довгостроковою метою. Програма вдосконалення маркетингу, хоча й вимагає початкових інвестицій, розроблена для

поступового покращення чистого фінансового результату. У міру відновлення прибутковості накопичені збитки можуть бути зменшені, що сприятиме відновленню номінальної вартості капіталу компанії. Досягнення близького до нуля або позитивного показника власного капіталу є вирішальним для відновлення довіри інвесторів та потенційного отримання більш вигідних умов фінансування (наприклад, нижчих відсоткових ставок) від банків та інших кредиторів. Це створює позитивний цикл, де покращені фінансові умови сприяють подальшим стратегічним маркетинговим інвестиціям, що веде до подальшого зростання доходу.

Локалізація виробництва представляє значні інвестиції, оцінені в 2-3 мільйони гривень протягом 12-18 місяців для початкових аудитів, навчання фабрик, впровадження стандартів якості та документації (Таблиця 3.8). Однак, прогнозується, що ці інвестиції принесуть значні довгострокові заощадження за рахунок зменшення залежності від імпортованих компонентів, тим самим зменшуючи митні збори та частину міжнародних логістичних витрат [24, с.150]. Гіпотетично, якщо локалізація дозволить замінити половину компонентів, які раніше становили 40-50% загальних витрат (за оцінками 2021-2022 років), потенційні заощадження можуть сягнути 5-10% від загального обсягу витрат. Хоча абсолютний грошовий ефект зменшується при поточних, скорочених операціях порівняно з роками пікових доходів, відносні заощадження залишаються значними. Крім зниження витрат, локалізація сприяє доброзичливим відносинам з місцевими виробниками та державними органами, потенційно зменшуючи бюрократичні перешкоди. Маркетинг може використовувати це ("створено спільно з українською фабрикою"), звертаючись до внутрішніх споживчих настроїв. Важливо, що місцеве виробництво підвищує стійкість ланцюга постачання, зменшуючи ризики, пов'язані з заблокованими імпортними маршрутами, та забезпечуючи безперебійне постачання до доступних регіонів.

Структура витрат на створення компактних шоурумів та рор-уп форматів включає оренду менших приміщень (100-200 м²), обладнання для демонстрації, персонал (2-3 менеджери), місцеву рекламу на старті та інтеграцію з центральною системою складування/доставки. При орієнтовній вартості запуску 600–800 тисяч гривень за локацію, розгортання 5–7 точок вимагає загальних інвестицій у розмірі 3–4,5 мільйона гривень. Прогнози показують, що кожна локація може генерувати 30–50 замовлень на місяць. Припускаючи середню вартість транзакції 6–10 тисяч гривень, потенційний місячний дохід на локацію варіюється від 180–500 тисяч гривень. Навіть консервативні оцінки (200 тисяч гривень/місяць) дають 2,4 мільйона гривень річного доходу на точку. При покращенні маржі (прогнозується на рівні 30–35% після оптимізації), очікується, що цей формат окупиться протягом 1,5–2 років і надалі позитивно впливатиме на чистий прибуток.

Зовнішні економічні фактори, зокрема інфляція та коливання валютних курсів, продовжують створювати ризики. Витрати на імпорт компонентів, які ще не локалізовані (фурнітура, технології), та витрати в іноземній валюті (ІТ-ліцензії) зростають зі знеціненням гривні. Крім того, значні довгострокові зобов'язання (434 386 тис. грн у 2024 році), якщо вони номіновані в іноземній валюті, представляють зростаюче боргове навантаження в умовах девальвації валюти. Це підкреслює стратегічну важливість збільшення доходів, номінованих у гривні, та оптимізації асортименту продукції для управління валютними ризиками.

Обмеження низького ефективного попиту залишається значним викликом. Незалежно від якості маркетингу, зниження купівельної спроможності споживачів обмежує витрати на великі меблі. Запропоновані заходи (гнучке ціноутворення, локалізація, комплекти послуг) є, таким чином, вирішальними не тільки для зростання, але й для збереження частки ринку та підтримки середньої вартості транзакції до настання ширшого економічного відновлення.

Для синтезу потенційного впливу, порівняльна прогноз модель на 2025-2026 роки може проілюструвати два сценарії:

- Сценарій "Status Quo": Збереження поточного операційного підходу з мінімальною кількістю нових ініціатив, що, ймовірно, призведе до продовження збитків.
- Сценарій "Впровадження програми": Реалізація запропонованої інвестиційної програми у розмірі 10-15 мільйонів гривень у визначених стратегічних напрямках.

Таблиця 3.10.

Порівняння сценаріїв розвитку

Показник	2025 (без програми)	2025 (з програмою)	2026 (без програми)	2026 (з програмою)
Дохід, тис. грн	5 800	6 900	6 600	8 970
Собівартість реалізації	70%	65%	70%	63%
Валовий прибуток, тис. грн	1 740	2 415	1 980	3 320
Маржа, %	30%	35%	30%	37%
Операційні витрати, тис. грн	2 200	2 300	2 400	2 600
Чистий результат, тис. грн	-460	115	-420	720

Умовні фінансові прогнози свідчать про те, що збереження поточного операційного статус-кво, без впровадження запропонованої програми, ймовірно, призведе до млявого зростання доходу, недостатнього для компенсації постійно високої собівартості реалізованої продукції та операційних витрат, тим самим увічнюючи чисті збитки. Навпаки, сценарій, що передбачає реалізацію запропонованої програми, очікує, що стратегічні ініціативи, зокрема локалізація виробництва (що призведе до зниження собівартості реалізованої продукції) та посилення маркетингової діяльності (що сприятиме зростанню доходу), створять реальний шлях до досягнення фінансової беззбитковості або прибутковості протягом двох років.

Таким чином, незважаючи на складне фінансове становище, зафіксоване в нещодавніх звітах, вагомий економічний аргумент підтримує стратегічні інвестиції у розмірі приблизно 10-15 мільйонів гривень у комплексне вдосконалення маркетингової політики ІКЕА як життєздатну стратегію для сприяння поступовому відновленню до прибутковості. Успіх цієї стратегії розвороту ґрунтується на синергетичній інтеграції ініціатив, що охоплюють соціальну відповідальність, екологічну сталість, цифрову трансформацію та логістичну оптимізацію, у поєднанні із суворим управлінням витратами та цілеспрямованим фокусом на підвищенні задоволеності клієнтів. Очікується, що позитивні наслідки цих внутрішніх стратегічних коригувань, посилені ширшим макроекономічним відновленням в Україні, каталізують значний висхідний перегин у траєкторії доходу, що дозволить компанії досягти беззбитковості та надалі генерувати стабільні прибутки протягом прогнозованих термінів.

Зрештою, остаточне рішення щодо впровадження програми залишається за вищим керівництвом, що вимагає ретельного врахування геополітичних прогнозів, переважаючої конкурентної динаміки та стратегічних настанов глобальної штаб-квартири ІКЕА. Тим не менш, представлений тут економічний аналіз та прогнози переконливо свідчать про те, що запропонована інтегрована програма вдосконалення є не тільки економічно обґрунтованою, але й володіє потенціалом фундаментально змінити фінансову траєкторію компанії, перевівши бізнес з його поточного стану хронічних збитків на шлях стабільного та сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Це комплексне дослідження мало на меті визначити сучасні теоретичні, методологічні та прикладні підходи до управління маркетинговою політикою підприємства та обґрунтувати рекомендації щодо оптимізації маркетингової системи ІКЕА в Україні. Результати дослідження свідчать, що сутність маркетингової політики полягає в інтегрованій системі заходів, спрямованій на координацію продуктової, цінової, дистрибуційної та комунікаційної стратегій для досягнення організаційних цілей шляхом створення вищої споживчої цінності. Її основні компоненти, традиційно відомі як 4Р, динамічно еволюціонували, включаючи такі елементи, як «Люди», «Процеси», «Матеріальні свідчення» та цифрові аспекти, що відображає адаптацію до нових комунікаційних каналів, глобальних викликів та мінливих очікувань споживачів.

Дослідження також простежило еволюційний шлях підходів до маркетингового менеджменту, демонструючи прогрес від ранніх виробничої та збутової орієнтацій до споживчо-орієнтованого підходу, який згодом розвинувся у стратегічний маркетинг, маркетинг відносин і, останнім часом, у цифрові та інтерактивні маркетингові парадигми, такі як Маркетинг 4.0 та 5.0. Ці сучасні підходи характеризуються персоналізацією, омніканальними стратегіями, інтеграцією штучного інтелекту та зростаючим акцентом на соціальній відповідальності та співтворенні цінності зі споживачами.

Розгляд організаційної структури маркетингового менеджменту висвітлив типові стратегічний, тактичний та операційний рівні, підкреслені вирішальними петлями зворотного зв'язку та міжвідомчою координацією з такими функціями, як фінанси, виробництво, логістика та HR. Були визначені механізми оцінки ефективності політики, що наголошують на важливості ключових показників ефективності, таких як рентабельність маркетингових інвестицій, вартість залучення клієнта, довічна цінність клієнта, індекс споживчої лояльності та

комплексних систем, таких як система збалансованих показників для цілісної оцінки результативності.

Дослідження маркетингової політики ІКЕА в Україні виявило значні сильні сторони, включаючи потужний глобальний бренд, унікальну філософію «демократичного дизайну» та передові можливості CRM та електронної комерції. Однак, очевидними були й серйозні поточні слабкості, зокрема значні фінансові збитки, що перевищили -435 880 тис. грн до кінця 2024 року, надмірна залежність від імпортоорієнтованих ланцюгів постачання, обмежена фізична присутність магазинів, що посилюється умовами воєнного часу, та глибока проблема підтримки прибутковості в умовах інтенсивної конкуренції та зниженої купівельної спроможності споживачів.

Функція цифрових платформ та CRM-систем у маркетинговій структурі ІКЕА була описана як невід'ємна частина її операційної діяльності, що сприяє персоналізованій взаємодії з клієнтами, збору даних для цільових кампаній та управлінню онлайн-каналами продажів. Хоча повний потенціал електронної комерції, яка принесла лише 4 950 тис. грн доходу у 2024 році, наразі стримується воєнними перешкодами, вона залишається критично важливим компонентом для присутності на ринку, залучення клієнтів та операційної безперервності, тим самим підкреслюючи необхідність надійного омніканального підходу.

Були визначені ключові проблемні зони в поточній маркетинговій політиці ІКЕА, що охоплюють логістичні вразливості, фінансову нестабільність та труднощі в адаптації до специфічних вимог економіки воєнного часу. Відповідно, була запропонована комплексна програма вдосконалення маркетингової політики. Ця програма наголошує на стратегічній локалізації виробництва, диверсифікації роздрібних форматів через компактні шоу-руми та рор-уп локації, посиленні цифрової персоналізації за допомогою таких інструментів, як доповнена реальність та платформи для контенту, створеного користувачами, наприклад, '#IKEAhomeofHope', поглибленій прихильності до демонстративної корпоративної

соціальної відповідальності та впровадженні гнучких управлінських практик для навігації в умовах інтенсивної конкуренції та поточної кризи.

Нарешті, було надано економічне обґрунтування впровадження цих запропонованих заходів. Незважаючи на складні фінансові показники ІКЕА в Україні, стратегічні інвестиції, оцінені в 10-15 млн грн, у рекомендовані вдосконалення, що охоплюють локалізацію, цифрові оновлення, диверсифікацію роздрібної торгівлі та ініціативи зі сталого розвитку, за прогнозами, підвищать валову рентабельність на 5-10% та потенційно збільшать загальний дохід на 20-30% у середньостроковій перспективі. Ця програма розроблена для переходу компанії від хронічних збитків до фінансової беззбитковості та можливої прибутковості протягом приблизно 1,5-2 років, за умови послідовного виконання та поступової макроекономічної стабілізації в Україні.

Узагальнюючи ці результати, дослідження доходить висновку, що, хоча ІКЕА стикається зі значними викликами на українському ринку, стратегічна переорієнтація її маркетингової політики, заснована на локалізації, цифрових інноваціях, гнучкості роздрібної торгівлі та справжній соціальній залученості, пропонує життєздатний шлях до відновлення та сталого зростання. Запропоновані заходи спрямовані на гармонізацію глобальних сильних сторін ІКЕА зі специфічними потребами та можливостями українського контексту, позиціонуючи компанію для подолання поточних труднощів та повернення лідерства на ринку в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ф. Котлер, К.Л. Келлер. Маркетинговий менеджмент: Підручник. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
2. Ламбен, Ж.-Ж., та Шулінг, І. Менеджмент, орієнтований на ринок: Стратегічний та операційний маркетинг. Eyrolles. 2012. 500 с.
3. Зейтамл, В. А., Бітнер, М. Дж., та Гремлер, Д. Д. Маркетинг послуг: Інтеграція клієнтоорієнтованості в діяльність фірми. McGraw-Hill Education. 4-е видання. 2025. 600 с.
4. Грант, Р. М. Сучасний аналіз стратегії. Львів: Діса плюс, 2013. – 558 с.
5. Хулі, Г., Пірсі, Н. Ф., Нікуло, Б. Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування. Дніпро: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 800 с.
6. Портер, М. Е. Конкурентна стратегія: Методи аналізу галузей і конкурентів. К.: Основи, 1997. – 390 с.
7. Котлер, Ф., Картаджайя, Х., Сетьяван, І. Маркетинг 4.0: Перехід від традиційного до цифрового. К.: КМ-Букс, 2018. – 224 с.
8. Хомбург, К., Кюстер, С., та Кромер, Г. Управління маркетингом: Сучасний погляд. McGraw-Hill. 2009. 642 с.
9. Макдональд, М., та Вілсон, Х. Маркетингові плани: Як їх готувати, як їх використовувати. Wiley. 7-е видання. 2012. 650 с.
10. Фарріс, П. В., Бендл, Н. Т., Пфайфер, П. Е., та Рейбштейн, Д. Дж. Маркетингові метрики: Вичерпний посібник з вимірювання ефективності маркетингу. Pearson Education. 2006. 400 с.
11. Каушик, А. Веб-аналітика 2.0 на практиці. Тонкощі і секрети. М.: Диалектика, 2011. – 528 с.
12. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. Збалансована система показників: від стратегії до дії. К.: Олімп-Бізнес, 2005. – 320 с.
13. Остервальдер, А., Пінье, І. Створення бізнес-моделі: Посібник для візіонерів, революціонерів та новаторів. К.: Наш Формат, 2017. – 288 с.

14. Хілл, Ч. В. Л., Джонс, Г. Р. Стратегічний менеджмент: Комплексний підхід. К.: А.С.К., 2003. – 864 с.
15. Деніелс, Дж. Д., Рейдбо, Л. Х., Салліван, Д. П. Міжнародний бізнес: Середовища та операції. К.: Знання, 2008. – 967 с.
16. Кіган, В. Дж., Грін, М. С. Глобальний маркетинг. К.: К.І.С., 2005. – 776 с.
17. Келлер, К. Л. Стратегічне управління брендом. К.: К.І.С., 2005. – 864 с.
18. Пайн II, Б. Дж., Гілмор, Дж. Х. Економіка вражень: Робота — це театр, а кожен бізнес — сцена. Львів: Видавництво Старого Лева, 2021. – 488 с.
19. Брейлі, Р. А., Майєрс, С. К., Аллен, Ф. Принципи корпоративних фінансів. К.: Наш Формат, 2019. – 1136 с.
20. Портер, М. Е. Конкурентна перевага: Створення та підтримка видатної ефективності. К.: Основи, 1998. – 715 с.
21. Чеффі, Д., Елліс-Чедвік, Ф. Цифровий маркетинг: Стратегія, впровадження та практика. К.: Знання, 2011. – 848 с.
22. Лоудон, К. С., Тревер, К. Г. Електронна комерція. СПб.: Пітер, 2015. – 912 с.
23. Баттл, Ф., Маклан, С. Управління відносинами з клієнтами: Концепції та технології. Х.: Гуманітарний Центр, 2018. – 688 с.
24. Вотерс, Д. Глобальна логістика та управління ланцюгами поставок. К.: Знання, 2010. – 568 с.
25. Джонсон, Г., Скоулз, К., Вітінгтон, Р. Дослідження корпоративної стратегії. К.: К.І.С., 2008. – 720 с.
26. Крістофер, М. Логістика та управління ланцюгами поставок. К.: К.І.С., 2004. – 312 с.
27. Роджерс, Е. М. Дифузія інновацій. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2009. – 591 с.
28. Бельц, Ф.-М., Пітті, К. Сталий маркетинг: Глобальна перспектива. К.: Знання, 2011. – 390 с.

29. Котлер, Ф., Картаджайя, Х., Сетьяван, І. Маркетинг 5.0: Технології для людства. К.: Bookchef, 2021. – 224 с.
30. Берд, К., Кілкурс, Б. Омніканальний ритейл. К.: Фабула, 2020. – 288 с.
31. Мередіт, Дж. Р., Шейфер, С. М., Мантел мол., С. Дж., Саттон, М. М. Управління проєктами: Управлінський підхід. К.: К.І.С., 2005. – 776 с.
32. Коттер, Дж. П. Лідерство змін. К.: Олімп-Бізнес, 2005. – 208 с.
33. Мітрофф, І. І., Анагнос, Г. Управління кризами до їх виникнення. К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 208 с.
34. Хорнгрен, Ч. Т., Датар, С. М., Раджан, М. В. Облік витрат: Управлінський аспект. К.: Основи, 2001. – 1024 с.

Фінансові індикатори:

Відображати як:

відсотки

десяткові

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ②	171.69%	60.00%	81.34%	59.02%	72.34%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ②	27.15%	13.65%	6.30%	8.09%	41.11%
Коефіцієнт швидкої ліквідності ②	100.84%	28.97%	25.78%	27.86%	55.49%
Коефіцієнт автономії ②	-56.60%	-1.98%	-63.37%	-126.30%	-92.82%
Рентабельність активів (ROA) ②	-42.67%	-42.45%	-102.26%	-121.63%	-96.05%
Рентабельність власного капіталу (ROE) ②	121.02%	156.47%	312.59%	117.32%	98.73%
Чиста маржа ②	-68.68%	-16.71%	-258.62%	-978.17%	-8 805.66%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ②	-194.01%	-4.33%	-139.85%	-275.02%	-311.91%
Коефіцієнт заборгованості ②	41.25%	90.32%	67.24%	91.62%	97.10%