

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БАБЕНКО РОСТИСЛАВ РУСЛАНОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу
та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

_____ Олена БОЄНКО

« _____ » _____ 20__ р.

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ МАЛОГО
БІЗНЕСУ**

Спеціальність 075 Маркетинг
Освітня програма «Маркетинг»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.Ю. Боєнко, завідувач кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Бабенко Ростислав Русланович. Оцінка ефективності маркетингу у сфері малого бізнесу. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025. 92 с.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі розкрито теоретико-методологічні засади оцінювання ефективності маркетингу та визначено специфіку його функціонування у сфері малого бізнесу. Узагальнено сучасні наукові підходи до оцінювання маркетингової діяльності, зокрема економіко-фінансовий, комунікаційно-поведінковий, інфраструктурно-процесний та клієнтоцентричний. Проаналізовано чинники, що визначають динамічну природу маркетингу та впливають на результативність управлінських рішень у малих підприємствах. У процесі дослідження проведено аналіз маркетингової діяльності компанії MebliRoMax, оцінено поточний стан системи вимірювання ефективності та виявлено ключові проблеми, що стримують розвиток підприємства на конкурентному ринку. Розроблено та обґрунтовано удосконалену систему оцінювання маркетингової ефективності, адаптовану до умов малого бізнесу та орієнтовану на поєднання кількісних метрик і поведінкових індикаторів. Запропонована модель дозволяє підвищити точність прийняття рішень, оптимізувати витрати, підвищити рівень лояльності клієнтів та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Ключові слова: маркетинг, ефективність маркетингу, малий бізнес, метрики оцінювання ефективності маркетингу, системи оцінювання, маркетингова діяльність, удосконалення маркетингової системи.

Табл. 6. Рис. 2. Бібліографія: 58 найм. Дод. 6.

SUMMARY

Babenko Rostyslav. Evaluation of Marketing Effectiveness in the Small Business Sector. Specialty 075 Marketing. Educational Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025. 92 p.

In the qualification (master's) thesis, the theoretical and methodological foundations of evaluating marketing effectiveness are disclosed, and the specifics of its functioning in the small business sector are defined. Contemporary scientific approaches to assessing marketing performance are summarized, including the economic-financial, communication-behavioral, infrastructural-process, and customer-centric approaches. The study analyzes the factors that determine the dynamic nature of marketing and influence the effectiveness of managerial decisions in small enterprises. The marketing activities of MebliRoMax were examined, the current state of the performance measurement system was assessed, and key issues that constrain the company's development in a competitive market environment were identified. An improved system for evaluating marketing effectiveness—adapted to the conditions of small business and focused on combining quantitative metrics with behavioral indicators—was developed and substantiated. The proposed model enhances decision-making accuracy, optimizes costs, increases customer loyalty, and ensures sustainable enterprise development.

Keywords: marketing, marketing effectiveness, small business, marketing performance metrics, evaluation systems, marketing activities, improvement of the marketing system.

Tabl. 6. Fig. 2. Bibliography: 58 items. App 6.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	9
1.1. Маркетинг у сфері малого бізнесу як динамічна система створення цінностей.....	9
1.2. Підходи до оцінювання маркетингу у сфері малого бізнесу.....	21
1.3. Специфіка оцінювання маркетингу у сфері малого бізнесу.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ.....	38
2.1. Загальна характеристика підприємства та маркетингового середовища.....	38
2.2. Оцінка поточної маркетингової діяльності та системи вимірювання ефективності.....	48
2.3 Проблеми та напрями вдосконалення системи оцінювання маркетинг...57	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА МЕВЛІРОМАХ.....	64
3.1. Узагальнення результатів аналізу маркетингової діяльності та виявлених проблем.....	64
3.2. Формування удосконаленої системи оцінки маркетингової ефективності для малого бізнесу.....	76
3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності компанії.....	83
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	93
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Написання кваліфікаційної (магістерської) роботи має свої чіткі обмеження, але вивчаючи маркетинг і занурюючись у нього все глибше, складається враження, що він, у свою чергу, обмежень немає. Незважаючи на це, або і завдяки цьому маркетинг постійно видозмінюється. Особисто я вважаю, що маркетинг настільки глибокий, що ніколи не прийде той час, коли ми зможемо сказати, що пізнали його хоча б на половину. В додаток до цього, він постійно видозмінюється, крокуючи в ногу із прогресом та соціальними трансформаціями. Цю думку чудово підкреслюють слова Аль Ріс, *«єдине, що стабільне у маркетингу, — це його постійна зміна»* [1]. Тобто, з одного боку саме поняття маркетингу настільки об'ємне, що постійно залишає простір для нових досліджень, з іншого боку, мінливість поняття потребує постійної актуалізації підходів та інструментів. Саме ця мінливість маркетингу робить його безмежним полем для досліджень, водночас вимагаючи постійного переосмислення його підходів, принципів та інструментів.

Актуальні дослідження свідчать про те, що сьогодні малий бізнес відіграє архіважливу як соціальну, так і економічну роль у розвитку країн тому, і вимагає особливої уваги для нових досліджень та запроваджень інноваційних інструментів. До прикладу, за даними оцінки Програми розвитку ООН в Україні за 2024 рік, малий і середній бізнеси забезпечують близько 74 % робочих місць в Україні [2]. Цей показник підкреслює важливість розвитку сфери малого бізнесу для зміцнення економіки країни та її сталого розвитку. А зважаючи на те, що, будь-яка, компанія проходить стадію малого бізнесу, нам вкрай важливо прикласти необхідні зусилля, щоб якомога більше з них зростали, укріплюючи економіку та позитивно впливаючи на суспільнобудівничі процеси. Адже, саме у малому бізнесі, який є максимально гнучким та динамічним зароджуються та розвиваються свіжі ідеї та задаються вектори.

Саме тому, я вирішив присвятити своє дослідження, яким чином можна покращити оцінку ефективності маркетингу у сфері малого бізнесу. Адже, у сфері, яка орієнтована на коротко та середньострокові плани, швидке прийняття рішень та постійне запровадження нових інструментів вимагає оперативного та максимально інформативного оцінювання ефективності рішень, які є рушієм розвитку бізнесу.

Ступінь наукової розробленості проблеми. На сьогоднішній момент ціла низка академічних дослідників та успішних практиків новаторів, таких як Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, П. Друкер, І. Балабанова, А. Войчак, О. Окландер, О. Герасимчук, С. Диба, Ю. Лігоненко, Н. Кудла та Т. Писаренко дослідили й створили рішення стосовно питання оцінки ефективності маркетингу у сфері малого бізнесу. Потрібно віддати належне їм усім, адже вони сформуvalи не тільки сучасне розуміння маркетингової ефективності, а й своїми роботами показали багатогранність та необмеженість у підходах до вирішення вище згаданого питання.

Проте, переважна більшість робіт у цій темі базується або на універсальних моделях або на досвіді великих підприємств, що ускладнює процес інтеграції описаних у таких роботах рішень для великої кількості малих бізнесів. У своїй ж роботі, я маю твердий намір об'єднати контраверсійні ідеї в підхід, який буде максимально актуальним та інформативним саме для сфери малого бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою є вивчення ширини підходів та способів оцінки ефективності маркетингу для об'єднання та адаптації інструментів під актуальні потреби та реалії малого бізнесу, фокусуючись на балансі між жорстким вимірюванням широкого спектру показників та врахуванням факторів впливу на потенційних клієнтів і ринок, які складно піддаються оцінці, але які мають не менш вагомий вплив на кінцевий результат.

Відповідно до поставленої мети, було визначено наступні завдання:

1. Розкрити сутність маркетингу в умовах малого бізнесу як динамічної системи створення цінності.
2. Дослідити сучасні підходи оцінки ефективності маркетингу та знайти точки дотику між аналітичними і поведінковими площинами.
3. Опрацювати існуючі методи та метрики оцінювання маркетингової діяльності та виділити їх сильні й слабкі сторони.
4. Визначити особливості функціонування маркетингу у сфері малого бізнесу.
5. На прикладі власного досвіду зробити висновки стосовно проблематики оцінювання маркетингу у сфері малого бізнесу та вивчити закономірності успішних та не успішних рішень у ній.
6. Запропонувати удосконалення через актуалізацію та адаптацію практичних підходів для вдосконалення системи оцінки ефективності маркетингу саме у сфері малого бізнесу.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства MebliRoMax.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є підходи, методи та інструменти оцінювання ефективності маркетингу в умовах обмежених ресурсів у сфері малого бізнесу.

Теоретико-методологічна та інформаційна база дослідження.

Теоретична база роботи – це праці класиків маркетингу, таких як Ф. Котлера, Ж. Ламбена, П. Друкера, а також сучасних українських дослідників, таких як І. Балабанової, А. Войчака, О. Окландера, С. Диби, Ю. Лігоненко.

Методологічна база роботи – це загальні підходи, методи та способи аналізу й синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення, а також показники та метрики маркетингової аналітики, такі як ROAS, ROMI, ROI, LTV, CLV, CPC, CPS, CPA в рамках маркетингових моделей.

Інформаційна база роботи – це звітність підприємства MebliRoMax та власні висновки на основі спостережень, аналізу та практичного досвіду.

Наукова новизна отриманих результатів. У роботі вперше запропоновано гібридну модель оцінки маркетингової ефективності, адаптовану до умов малого бізнесу, що поєднує кількісні метрики з поведінковими показниками. Модель побудована на спостереженнях реального підприємства й орієнтована на швидку адаптацію до змін ринку та обмежених ресурсів. Уточнено класифікацію методів оцінювання залежно від етапу розвитку компанії, що дозволяє масштабувати підхід без перевантаження ресурсної бази. Дослідження розширює уявлення про маркетингову ефективність через залучення ситуативних і динамічних чинників, які традиційно не враховуються в малому бізнесі.

Практичне значення одержаних результатів. Рекомендації можуть бути використані малими підприємствами для адаптації системи маркетингового оцінювання під власні можливості. Модель дозволяє ефективніше керувати витратами, мінімізувати помилки в рішенні про канали комунікації й адаптувати стратегії під конкретні бізнес-умови. Запропонований підхід придатний до впровадження в різних секторах малого бізнесу та може бути використаний фахівцями з аналітики, маркетингу та бізнес-консалтингу. Емпіричний приклад на основі підприємства MebliRoMax підтверджує прикладну цінність отриманих висновків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСІ

1.1 Маркетинг у сфері малого бізнесу як динамічна система створення цінностей.

Трансформація ролі маркетингу. Брати точку відліку для відслідковування розвитку маркетингу можна по-різному. Можна з доби ранніх цивілізацій, таких як Месопотамія чи Еллада, коли активно починає розвиватись торгівля та з'являються розмінні валюти, можна з 19-го століття, коли маркетинг починає набувати сучасних обрисів у період індустріалізації, можна з 20-го століття, коли він набуває чітких форм і активно розвивається вже як академічна дисципліна [3; 4]. Звісно ж, за весь цей час маркетинг пережив багато трансформацій. Але, якщо повертатись максимально далеко від сьогодення, то одна із таких трансформацій стане більш очевидною – це трансформація ролі. Вона не відбувалась раптово і не через різкий злам, але точно паралельно із темпами розвитку технологій і як наслідок насичення ринку пропозиціями на будь-який смак та бюджет. І сьогодні маркетинг експоненціальними темпами продовжує цю безповоротну трансформацію. Але ці зміни дійсно несуть прогресивний характер у всіх гарних розуміннях цього виразу [5].

«Маркетинг як соціальне явище існує стільки ж, скільки існує торгівля» – Ф. Котлер [3, с. 23]. Як і торгівля так і маркетинг на початку мали зовсім інші риси, ніж сьогодні. Якщо однією із основних проблем торгівлі в добу ранніх цивілізацій була відсутність інформації про продукт, відповідно однією із ключових ролей маркетингу була максимально ефективно і масово проінформувати потенційних споживачів. Саме донесення інформації про продукт – стало одним із перших проявів маркетингу.

Але маркетинг невпинно «розширював свої повноваження» і сьогодні ми точно можемо стверджувати, що роль маркетингу виходить далеко за

рамки інформування, він продовжує набирати свою вагу розширюючи сектори впливу.

Останні десятиліття маркетинг все більше і більше набуває впливу не лише на економіку, а й в цілому на соціум та суспільнотворчі процеси. З моєю думкою дуже добре корелюються слова П. Друкера, які хоч і були написані у 1954 році, але були сформовані як візія і настанова, яка навряд чи колись втратить свою актуальність. Він описав головну мету маркетингу, як створення ідеального продукту, котрий якнайкраще відповідатиме усім потребам клієнта, щоб внаслідок цього, потреба у безпосередньому продажі просто відпала [6]. Тобто, П. Друкер стверджує, що маркетинг повинен працювати не лише із готовим продуктом, просуваючи його, а на пряму впливати на його формування, що маркетинг – це не інструмент, який підхоплює, а система, яка має відігравати одну із ключових ролей у самому створенні продукту. А щоб продукт відповідав потребам клієнтам і сам міг себе продавати, він має створювати безальтернативну цінність. Цінність, яка і буде беззаперечним аргументом для прийняття рішення про покупку.

Сутність маркетингу у сфері малого бізнесу. Маркетинг для малого бізнесу – це не просто одна із функцій підприємства – це спосіб мислення, це стратегічна філософія, яка задає вектор розвитку. У малому бізнесу маркетинг виступає способом мислення власника, який має вплив на всю компанію та процеси всередині неї. Усі рішення пов'язані із продуктом, його промоцією, комунікацією із клієнтами проходять через фільтр власника. Саме він формує принципи, яким слідує команда і за якими створюються продукти. К. М. Жардон у своїй статі доводить, що у малих підприємствах маркетингова спроможність тісно пов'язана з лідерськими якостями власника, який формує культуру відкритості та швидкого реагування на зміни [7]. Таким чином, можна стверджувати, що дійсно, багато рішень можуть залежати від суб'єктивної точки зору власника бізнесу на важливі питання, але в подальшому це і буде відрізняти хорошого підприємця і його вдалий проект від того, підприємця, який на своєму шляху приймав рішення, які не здатні

сформувати конкурентоспроможну бізнес модель, яка користуватиметься попитом серед клієнтів.

Проте, саме через те, що рішення приймаються або самостійно або вузьким колом відповідальних осіб, малий бізнес може швидко реагувати на коливання ринку та швидко підлаштовуватись під нові реалії. На відміну від великого бізнесу, який існує у межах розгалужених бюрократичних структур, малий бізнес приймає рішення швидко, часто — інтуїтивно, але, що важливіше спираючись на комунікацію із клієнтом без зайвих посередників, розуміючи актуальні потреби цільових аудиторій. В умовах сучасного ринку, який має динамічну і нестабільну природу, саме малий бізнес має перевагу завдяки гнучкому маркетингу, який ґрунтується на персоналізації та швидких реакціях на коливання ринку [8].

Також, важливою особливістю маркетингу у малому бізнесі є тісний контакт із соціумом у якому він існує. Через те, що малий бізнес спрямований на конкретні суспільні групи він здатний створювати міцніший зв'язок зі своєю аудиторією. А відповідні маркетингові рішення, які наділені індивідуальним характером сприяють створенню високо лояльного ком'юніті.

Тому, сутність маркетингу у малому бізнесі полягає у створенні персоналізованої системи комунікації через гнучку взаємодію, що забезпечує можливість створення продукту із високим рівнем цінності для споживачів. А успішна робота цієї системи криється вдалих у поєднаннях підприємницької інтуїції з аналітичними інструментами, економічної логіки з людяністю, короткострокові реакції з побудовою довгострокової стратегії.

Маркетинг як система створення цінностей. Сучасний маркетинг вже неможливо розглядати виключно як інструмент для просування чи продажу продукту, цього вже замало. Сьогодні для успішної реалізації цілей бізнесу перед маркетингом потрібно як основну ціль ставити створення цінності продукту для кінцевого споживача, яка буде максимально корелюватись із його потребами.

Створення цінності стає одним із ключових аспектів розуміння роботи сучасного маркетингу у вигляді концепції «Co-creation» - концепція спільного створення цінності. Цю ідею вперше сформував Парахалд і Рамасвами і полягає вона у тому, що сутність цінності формується не лише з боку бізнесу, а спершу через взаємодію між бізнесом і кінцевим споживачем. Таким чином, аудиторія стає не просто пасивним споживачем, а справжнім партнером у створенні продукту. Адже, коли бізнес постійно отримує швидкий відгук на свої рішення, то він або враховує реакції своїх клієнтів і видозмінює продукт під їх актуальні потреби, збільшуючи рівень лояльності та задоволеності серед своєї аудиторії, або ігнорує запити клієнтів і поступово їх втрачає. Тому, сьогодні бізнес зобов'язаний тісно комунікувати зі своїми клієнтами для того, щоб створювати конкурентоспроможний з високим рівнем цінності. А для малого бізнесу, для якого саме швидкість реакцій на потреби ринку є його сильною стороною, такий підхід – максимально ефективний. Цю думку чудово підкреслюють слова М. Франко-Ангел «комунікація з клієнтами відбувається у відкритій формі, а їхні відгуки і пропозиції часто безпосередньо впливають на прийняття маркетингових рішень [9].

Розглядаючи маркетинг як систему створення цінностей, хочу детальніше зупинитись на різниці застосування такого підходу для підприємств різних масштабів. А саме, на одній із ключових відмінних рис, яка водночас виступає сильною стороною саме малого бізнесу. До прикладу великий бізнес, який змагається за велику частину ринку, вимушений орієнтуватись на широку вибірку цільових аудиторій, щоб однаково добре відповідати їх потребам. Але відповідно чим ширша вибірка, тим більші можуть бути розбіжності між крайніми точками зору на те, яким має бути ідеальний продукт для різних груп аудиторії. Таким чином, щоб не втрачати потенційних клієнтів великий бізнес вимушений займати все більш нейтральні позиції у своїй системі цінностей. Проте, такий шлях одночасно як збільшує об'єм потенційних клієнтів, яким бізнес може забезпечити необхідний рівень цінності продукту, так і зменшує максимально доступний рівень цінності для

окремого взятих груп аудиторії. Ф. Котлер і К. Келлер описують це як те, що чим ширше орієнтований бізнес, тим більше він змушений стандартизувати свої пропозиції, втрачаючи глибину персоналізації [3]. Великий бізнес, який змагається за об'єм ринку, вимушений орієнтуватись на усереднені потреби великої кількості клієнтів. Малий бізнес, в свою чергу, через орієнтацію на меншу частину ринку, може дозволити собі працювати із вужчою вибіркою цільових аудиторій. Відповідно, орієнтуючись на конкретно визначену групу потенційних клієнтів із більш однорідною системою цінностей, малий бізнес може забезпечити вищий рівень цінності свого продукту через більш персоналізований підхід. Цю думку чудово підкреслює цитата А. Войчак, “у малому бізнесі маркетинг ближчий до споживача не лише фізично, а й емоційно, що дозволяє формувати довготривалі стосунки замість одноразових продажів” [10]. Тобто, менші об'єми малого бізнесу, дають йому перевагу, яка дозволяє утримувати конкурентоспроможність через можливість створення продукту, який матиме вищу цінність для окремо взятої групи потенційних клієнтів.

Для глибшого розуміння маркетинг як системи створення цінності пропоную розглянути її три основні складові:

1. Створення (value creation) – процес формування цінності у вигляді створення вигоди для кінцевого споживача. Це забезпечується зарахунок співвідношення ціни (оголошеної грошової суми за продукт) та сумарної цінності продукту (рівня задоволеності клієнта або закриття його потреб через взаємодію із продуктом бізнесу), де саме цінність у грошовому еквіваленті більша за ціну, таким чином роблячи покупку вигідною угодою;

2. Передача (value delivery) – забезпечення споживача обіцяним рівнем цінності від взаємодії з продуктом. Цей процес охоплює всю взаємодію клієнта з бізнесом, від першого досвіду, презентації, комунікації до отримання досвіду з продуктом та підтримки. Ефективна передача забезпечує отримання споживачем максимального рівня цінності, який був закладений бізнесом у продукт;

3. Підтримка (value retention) – процес створення лояльного ком'юніті серед споживачів бізнесу зарахунок забезпечення високого RR (Retention Rate - коефіцієнт утримання), через збереження та збільшення частки клієнтів, які повертаються для здійснення повторних покупок, а також через збільшення частоти взаємодії клієнтів із продуктом за визначений період часу. Успішна робота із підтримкою забезпечує високий рівень утримання клієнтів та високий рівень задоволеності від взаємодії з продуктом.

Для малого бізнесу така гнучка система дає йому перевагу, використовуючи яку, бізнес здатний конкурувати на ринку навіть із більшими за нього гравцями. Цю думку чудово підкреслюють слова з аналітичного звіту OECD за 2023 рік «малі підприємства створюють цінність не лише через продукт, а через унікальний досвід, який виникає у взаємодії з власником або командою» [11]. Тому, для малого бізнесу головним його активом стає персоналізований досвід, який формує відчуття у споживачів унікальної цінності продукту.

Ці процеси працюють паралельно і циклічно. Кожна взаємодія бізнесу з клієнтом створює досвід, який впливає на подальше вдосконалення продукту. Тому, маркетинг можна визначити як систему управління досвідом, а не лише як набір інструментів для продажів чи реклами.

Динамічна природа маркетингу: баланс аналітичного й інтуїтивного підходів. Сьогодні, в умовах сучасного ринку, який постійно трансформуються адаптуючись до нових тенденцій, змін у потребах споживачів та технологічних проривів, які змушують за короткий час змінювати цілі системи, щоб не відставати від конкурентів, маркетинг, як невід'ємна частина торгівлі також повинен йти нога в ногу із цими змінами, щоб постійно залишатись актуальним. Проте, в настільки динамічному середовищі дуже важко рухатись перевіреними шляхами, адже старі – постійно видозмінюються, щоб продовжити своє існування, а паралельно із ними весь час з'являються нові, які невідомо як спрацюють. Таким чином, опиратись виключно на аналітику, будуючи прогнози, які базуються виключно на

розрахунках – вже не так ефективно. Адже, для точності прогнозів потрібно враховувати максимально широкий спектр змінних, які впливають на кінцевий результат, а якщо це зовсім новий інструмент, то дуже легко якісь змінні не врахувати або хибно оцінити їх природу впливу, а в цифрах навіть незначні похибки чи відхилення здатні повністю перевернути кінцевий результат. Тому, у сучасному маркетингу залишається місце для інтуїтивних підходів, які тісно переплітаються із даними.

Сьогодні маркетинг – це жива система, природа якої криється у вдалому поєднанні наукового та творчого підходів. Де з одного боку – чітко визначені економічні моделі зі своїми правилами та принципами, метрики для вимірювання їх ефективності, цифровізація максимальної кількості отриманої інформації, точна аналітика даних, розрахунки, стратегічне прогнозування і чіткі рамки. З іншого боку – це передчуття на рівні емоційного розуміння, інтуїтивні прогнози, творчі підходи до вирішення навіть технічних задач, гнучкість у прийнятті рішення та персоналізація досвіду. Поєднуючи такі різні підходи в одній системі ми створюємо щось дійсно нове і революційне. Адже, при правильному балансі аналітичного й інтуїтивного підходів, саме у таких умовах, народжується дійсно ефективний маркетинг. Це особливо актуально для сфери малого бізнесу, який живе в умовах обмежених ресурсів, але може швидко реагувати на зміни середовища в якому існує. Ба більше, малий бізнес вимушений використовувати нестандартні підходи, щоб конкурувати на ринку.

Класик, Ф. Котлер також визначав маркетинг як соціальний процесах, в межах якого індивіди й групи отримують те, чого бажають, створюючи, пропонуючи та обмінюючи цінності [3]. Ці слова доволі точно відображають динамічну природу маркетингу, який постійно адаптується до ринку. Тобто, маркетинг знаходить у постійній залежності від контексту середовища – від поведінкових моделей суспільства, культурних особливостей, технологічних ривків, економічного стану і тенденцій. Тому, зміни у маркетингу стосуються не лише окремих його інструментів, середовище штовхає його до трансформації основ, підходів та систем оцінювання ефективності. А по

справжньому ефективний маркетинг, який вирішує глобальні цілі – це не лише про адаптацію до ринку, а про створення нових рушійних сил, які і будуть ринкове середовище і саму бізнес систему. Той ж самий Ф. Котлер говорив про це так, «компанії не можуть залишатися однаковими у світі, який змінюється щодня; ефективний маркетинг — це той, що еволюціонує разом із середовищем» [3].

Є низка факторів, які весь час змушують маркетинг трансформуватись, давайте зараз детальніше розглянемо основні:

1. Технологічний прогрес і цифровізація – один із найвпливовіших факторів, який видозмінює маркетинг. Поява нових рішень дуже швидко замінює старі робочі інструменти, на кардинально нові, відчутно трансформуючи систему загалом. До прикладу, за останні два десятиліття з'явилися абсолютно нові канали комунікації, які сьогодні використовуються як основні рекламні канали із залучення аудиторії, такі як соцмережі, маркетплейси та пошукові системи. Маркетинг сьогодні існує у глибоко цифровізованому середовищі, яке принесло низку нових інструментів:

- оступність великих масивів даних (Big Data);
- автоматизацію процесів (CRM, ІІІ, чат-боти);
- інтерактивні платформи (соцмережі, маркетплейси);
- створення персоналізованих рекламних кампаній (контекстна і таргетована реклама;
- збір великих об'ємів даних (Big Data);
- вимірюваність ефективності маркетингової діяльності в реальному часу.

OECD у своєму аналітичному звіті за 2023 рік стверджує, що рівень цифрової зрілості малого бізнесу прямо впливає на його конкурентоспроможність, а цифровий маркетинг стає “основним засобом інтеграції підприємства у глобальний ринок” [11]. Технологічний прогрес і цифровізація дали бізнесу можливість точніше оцінювати результати своїх

рішень та реакцію споживачів на них, а отже ефективніше оцінювати маркетингову діяльність.

2. Соціальні трансформації – наступний вагомий фактор впливу, адже сучасний маркетинг вже не може існувати поза соціальним контекстом. Сьогодні бізнес вимушений трансформуватись відповідно нових систем цінностей своїх споживачів і такі зміни водночас відкривають для компаній нові можливості. Бізнес видозмінюється відповідно нових стандартів екологічності, етичності та прозорості збільшуючи свій рівень соціальної залученості, інклюзивності та відповідальності перед власними споживачами. Дослідження опубліковані у журналі Forbes у 2021 демонструють, що бренди, які активно комунікують свою соціальну позицію, мають на 30-40% вищий рівень лояльності [12].

Для малого бізнесу це водночас створює органічну можливість зблизитись зі своєю потенційною аудиторією, через активну участь у житті соціуму та сприяння вирішенню проблем споживачів не лише за допомогою продукту, а й різними благодійними та локальними ініціативи. Така діяльність сприяє не лише створенню позитивного іміджу, а забезпеченню високого рівня лояльності до компаній, що стає основою для побудови довгострокової цінності бренду.

Тому, можна сказати, що сучасний споживач при виборі продукту опирається на ширшу вибірку факторів впливу, для нього важливими є не лише функціональність продукту, а суцільний характер отриманого досвіду від взаємодії із бізнесом, який має відповідати його системі цінностей та світогляду. Це змушує маркетинг постійно рухатись й у бік гуманізації, в рамках якої бренди набувають автентичності, таким чином зближуючись зі своїми споживачами [13].

3. Високий рівень конкуренції – ще один фактор впливу, який змушує маркетинг постійно трансформуватись. Адже, перенасичення ринку пропозиціями вимагає від бізнесу використання нових інструментів відбудови від конкурентів, щоб виділятися серед них. Тепер замало боротись за увагу

потенційних клієнтів, перед сучасним маркетингом з'являється новий виклик, який рухає його розвиток – це задача по створенню конкурентної переваги та її трансляція. Серед актуальних інструментів сучасного маркетингу, які сприяють формуванню переваги над конкурентами, сьогодні є використання підходу зі створення «історії бренду», який укріплює емоційний зв'язок із бізнесом. Таку історію майже не можливо скопіювати, що забезпечує високий рівень унікалізації бренду на ринку. Також, такий підхід створює для бізнесу образ, який як живий організм може реагувати на події у соціумі, забезпечуючи унікальний характер комунікації з аудиторією. Як зазначає К. М. Жардон у своїй статті, у середовищі високої конкуренції виграє той, хто пропонує найвищу сприйняту цінність для конкретного клієнта. А в умовах сучасного ринку цінність напряму корелюється із унікальністю [14].

Тому, сьогодні маркетинг вимушений трансформуватись й для того, щоб конкурувати та втримувати позиції на ринку, в тому числі, за рахунок адаптації та унікалізації.

4. Автоматизація та штучний інтелект – напевно найактуальніший фактор впливу, який невпинно набирає свою вагу. Технології штучного інтелекту – це не окремий інструмент, а новий підхід для прийняття рішень та оптимізації процесів, який максимально актуальний для малого бізнесу, який живе в умовах дефіциту ресурсів. Штучний інтелект стає важливим інструментом, що здатний кратно покращувати якісь та збільшувати швидкість виконання рутинних задач. Активне його застосування у роботі, в тому числі у вирішенні маркетингових задач дозволяє скорочувати витрати, без просідань по об'ємам і часто покращуючи ефективність виконання таких задач. Бізнеси, які не впроваджуватимуть штучний інтелект у свою роботу почнуть не тільки все більше і більше відставати в плані застосування технологічних рішень, що роблять продукт сучаснішим та актуальнішим, а будуть втрачати у прибутковості, як наслідок і в конкурентоспроможності через не ефективну витрату ресурсів. Зараз, рішення по автоматизації процесів та технології штучного інтелекту відчутно прогресують від року в рік тому, перед бізнесом

з'являється ще один виклик – встигати за розвитком технологій і швидко підлаштовуватись під сучасні реалії, де вони стають його невід'ємною складовою. За даними дослідження консалтингової компанії McKinsey & Company за 2023 рік, 79 % компаній у світі вже використовують хоча б один інструмент штучного інтелекту у маркетинговій або комунікаційній діяльності [15]. Проте, я хочу зауважити, що рішення по автоматизації за рахунок використання технологій штучного інтелекту демонструють найбільший рівень впливу саме на малий бізнес, якому такі рішення дозволяють діяти так само швидко й ефективно, як і великому бізнесу із розгалуженими системами, даючи йому змогу кратно збільшити об'єм виконуваних задач без відчутних збільшень витрат, паралельно покращуючи якісь їх виконання та систематизуючи процеси. Адже, те, що колись було доступно тільки великим компаніям із потужними аналітичними відділами та роздутими штатами співробітників, сьогодні може використовувати будь-який стартап, який має амбіції. Тому, бізнес вимушений постійно відкривати для себе нові рішення по автоматизації та штучному інтелекту, щоб не втрачати позиції на ринку та покращувати ефективність своєї роботи.

5. Короткий життєвий цикл рішень – цей фактор впливу змушує розганятись процеси трансформації у бізнесі, щоб він не відставав від реалій сьогодення, яке тільки набирає швидкість. Сучасний ринок змінюється настільки швидко, що прийняті рішення можуть втрачати свою актуальність вже через декілька місяців. Зараз маркетинг продовжує скорочувати терміни проходження циклу інтеграції нововведень, який включає в себе тестування, аналітику, адаптацію і масштабування. Бізнес вимушений максимально швидко перевіряти нові гіпотези, оцінювати їх результативність та вводити в роботу, щоб рішення встигли принести свої плоди. Адже, якщо розтягувати ці процеси, рішення можуть застаріти, ще до повноцінної їх інтеграції у процеси. Наприклад, поки одна компанія тестує та намагається довести до ідеалу якесь нововведення, інша – максимально оперативно збирає базову необхідну інформацію і вже вводить в роботу нові рішення, доводячи до розуму їх вже у

процесі роботі, щоб не втрачати дорогоцінний час. Тому, сьогодні швидкість для бізнесу одна із його характеристик, котра здатна визначати його успішність. А малий бізнес, який має ближчий контакт зі споживачами та можливість оперативного внесення змін зарахунок менших об'ємів, повинен використовувати свою швидкість у прийнятті та інтеграції рішень як одну із ключових переваг перед конкурентами на ринку.

Отже, динамічна природа маркетингу полягає у його здатності постійно трансформуватись під нові реалії, водночас залишаючись гнучкою системою, яка поєднує аналітику та інтуїцію. Маркетинг сьогодні — це живий організм, який вимушений адаптовуватись до середовища, щоб не втрачати свою актуальність. А для малого бізнесу, який живе в умовах дефіциту ресурсів, швидкість реакції до змін у навколишньому середовищі та вміння поєднувати абсолютно різні підходи, такі як аналітичні розрахунки та інтуїтивні рішення, побудовані на відчутті ринку стає його беззаперечною конкурентною перевагою.

Як висновок, маркетинг у сфері малого бізнесу пройшов процес еволюції від інструменту інформування до динамічної системи створення цінності, що впливає на формування продукту та клієнтського досвіду у всіх його проявах. Природа сучасного маркетингу криється у вдалому поєднанні аналітичного й інтуїтивного підходів, у якому технічні методи дають контроль та систематичність, а довіра інтуїції – швидкість та креативність, що дозволяють постійно знаходитись бізнесу на одній хвилі зі споживачами. А для малого бізнесу такий баланс є особливо важливим, адже завдяки використанню прямого контакту компанії зі своїми клієнтами, що дозволяє швидко отримувати необхідну інформацію для прийняття рішень, та накладанню на такий підхід сучасних технологічних інструментів, бізнес стає спроможним швидко реагувати на виклики ринку, відповідно весь час актуалізовуватись і використовувати це як конкурентну перевагу.

Ключовою перевагою маркетингу у сфері малого бізнесу сьогодні є фокусування на окремих сегментах ринку, що дозволяє створювати більш

персоналізований продукт, таким чином забезпечуючи вищий рівень цінності для окремих аудиторій. А високий рівень динаміки ринку та нові технологічні інструменти допомагають малому бізнесу використовувати свою персоналізацію продукту та швидку адаптивність, без значних затрат ресурсів, як конкурентні переваги.

Отже, для сфери малого бізнесу ефективний маркетинг – це динамічна система, яка створює високий рівень цінності через постійну трансформацію відповідно актуальних потреби споживачів завдяки використанню як технологічних так і інтуїтивних підходів для максимальної ефективності.

1.2 Підходи до оцінювання маркетингу у сфері малого бізнесу.

Можна сміливо стверджувати, що правильно налаштована система маркетингу є невід’ємною частиною ефективного бізнесу, адже саме маркетинг допомагає компаніям конвертувати свої зусилля у прибуток. Відповідно, для результативності, бізнес зобов’язаний виділяти достатню кількість ресурсів на маркетинг. Але, для того, щоб витрати часу та фінансів не були марними, необхідно релевантно оцінювати ефективність маркетингових рішень.

Щоб існувала одна єдина концепція оцінювання маркетингу, то потреба у нових дослідженнях відпала б, а кожен бізнес досягав би успіху. Однак, навіть у такій динамічній системі, що піддається впливу випадковості, яку неможливо однозначно передбачити, невід’ємною складовою залишається оцінювання, яке здатне існувати у чітко визначених рамках і питання лише у тому, як правильно задати ці рамки. Спершу, потрібно визначити, які існують підходи до оцінювання маркетингу адже, по своїй філософії він ґрунтуються на різних сферах маркетингу. Одного універсального підходу – не існує тому, пропоную розглянути різні підходи, щоб всебічно вивчити питання та врахувати різноцентричну логіку, адже сучасна маркетингова ефективність лежить одразу у декількох вимірах [16].

Для малого бізнесу, який існує в умовах обмежених ресурсів вкрай важливо підібрати найбільш відповідний до його задач підхід. На сьогодні сформувались чотири основні підходи, кожен з яких має свої сильні та слабкі сторони. Вони фокусуються на різних аспектах маркетингової діяльності, таких як інфраструктура, економіка чи комунікації.

В свою чергу на підходи до оцінювання маркетингу нашаровуються маркетингові моделі, які за допомогою відповідних вимірюваних метрик і формують цілісні системи. Маркетингова модель – це вже набір інструментів, який бізнес використовує для побудови стратегії досягнення цілей та відслідковування результативності прийнятих рішень. По різних оцінках, залежно від класифікації, нараховується від 200 до 250 моделей, які фокусуються на різних складових маркетингу таких як, фінансова окупність, рівень лояльності клієнтів, поведінкові паттерни споживачів, комунікаційні стратегії, тощо. Але, концептуально за своїм змістом їх можна розділити на основні підходи, на яких вони ґрунтуються. Тому, пропоную окремо розглянути кожен із підходів для розуміння варіативності побудови системи оцінювання маркетингу із прикладами основних маркетингових моделей та відповідних метрик таких підходів.

1. **Економіко-фінансовий** – цей підхід сфокусований на вимірювання впливу маркетингової діяльності на фінансову результативність бізнесу. Даний підхід орієнтований на оцінювання маркетингу, як інструменту, що сприяє зростанню доходу бізнесу, його прибутковості та рентабельності. Він фокусується на маркетингу, як на інвестиційній діяльності бізнесу, яка сприяє досягненню економічних результатів. Тому, основними показниками тут виступають ROI (Return on Investment), ROMI (Return on Marketing Investment), CLV (Customer Lifetime Value), CAC (Customer Acquisition Cost), тощо. Основною перевагою економіко-фінансового підходу є побудова чіткої системи залежності впливу маркетингових рішень на фінансові показники бізнесу, що дозволяє прозоро та ефективно приймати рішення стосовно розподілу та масштабування витрат на маркетинг. Відповідно, бізнес стає

спроможним приймати рішення опираючись на точні показники, які вимірюються сталими способами, дозволяючи безперебійно відслідковувати динаміку розвитку, не піддаючись впливу суб'єктивному аналізу. У статті Гарвардської бізнес школи підкреслюється, що ефективне оцінювання маркетингу повинне зосереджуватись саме на впливі на дохід [17]. На сьогодні це один із найпопулярніших підходів адже, він максимально адаптований під сучасні бізнес інструменти, які цифровізуються, та відповідно вимагають максимально об'єктивно вимірюваної системи оцінювання результативності, яка точно забезпечить бізнес даними у чіткій і зрозумілій формі для безперебійного контролю ключових показників у вигляді точних метрик. А для малого бізнесу це дуже доречно адже, фокус залишається на простих і зрозумілих метриках, які чітко відображають результативність прийнятих рішень. В свою чергу, на економіко-фінансовий підхід нашаровують вже маркетингові моделі, які дозволяють системно оцінювати вплив окремих елементів маркетингу на фінансовий результат. Саме сюди відносяться класичні модель на зразок 4P, що виступає базовою схемою формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики бізнесу, а також її розширену версію 7P та похідні від неї, які застосовуються переважно у сфері послуг. Ці моделі фактично слугують «архітектурою» економічного підходу, задаючи структурні критерії, за якими вимірюють ефективність маркетингу у малому бізнесі.

4P – це класична маркетингова модель, яка складається із чотирьох елементів: Product – продукт), Price (ціна), Place (місце/дистрибуція) та Promotion (просування).

Складові моделі:

- Product – продукт. Відповідає на питання: що саме пропонує бізнес споживачу. Включає в себе: характеристики продукту, якість, сервіс.
- Price – ціна. Відповідає на питання: яка цінність продукту, відповідно скільки споживач готовий заплатити. Включає в себе: стратегію ціноутворення, акційні пропозиції, умови оплати.

- Place – місце/дистрибуція. Відповідає на питання: де і як споживач може придбати продукт. Включає в себе: канали збуту, логістика, доступність.
- Promotion – просування. Відповідає на питання: як бізнес комунікує зі споживачем. Включає в себе: всі комунікаційні інструменти, що використовуються для інформування споживачів та стимулювання попиту.

Ця модель була запропонована Едмундом Джеромом Маккарті у 1960 році та пізніше допрацьована та популяризована Філіпом Котлером. У ній є необхідні складові, опираючись на які, бізнес може просувати свій продукт на ринку. Основною задачею цієї моделі є налаштування бізнес процесу, який спрямований на підвищення цінності продукту для забезпечення прибутку компанії у довготривалій перспективі [18]. Лаконічність цієї моделі дають їй низку переваг, адже простота в інтегруванні одразу забезпечує високий рівень інформативності, суттєво знижуючи ймовірність хибних трактувань даних. Універсальність моделі 4P дозволяє використовувати її у абсолютно різних сферах бізнесу. До того ж, вона максимально чітко відповідає бізнес логіці, фокусуючись на ключових складових, які впливають ефективність бізнесу. А її структурована простота, яка не вимагає занурення у складні системи є чудовим інструментом для малого бізнесу, який існує в умовах обмежених ресурсів.

В подальшому модель 4P набула й інших, вдосконалених та розширених варіацій, які охопили більше складових маркетингу. Сюди відносяться моделі як 5P, 6P, 7P та 12P. Проте, всі вони мають спільний характер, відповідно до свого походження. Але, варто зазначити, що розширені версії цієї концепції дозволяють більш глибоко підійти до маркетингу в рамках окремих сфер бізнесу, адже вони набули сучасніших форм та враховують більше складових, які сьогодні набули вже достатнього впливу, щоб оцінювати їх ефективність окремо. Розширені версії можуть включати в себе такі складові:

- Package – пакування і подача продукту.
- Purchase – покупка, що включає в себе знайомство із продуктом, процес прийняття рішення та користувацький досвід.

- People – споживачі, а саме сегментації клієнтів на різні групи;
- Personnel – персонал.
- Process – процес взаємодії клієнту із бізнесом та його продуктом.
- Planning – планування сегментоване по пріоритетах та зонах.
- Profiting – оцінка результативності прийнятих рішень та їх впливу на бізнес систему і продукт.

- Purposes – постановка тактичний і стратегічних бізнес цілей.

Окремо я хочу виділити похідну модель, яка отримала не менше визнання, а на практиці можливо навіть більшу популярність через її повноту. Це модель – 7P, що є розширеною версією 4P, яка була створена для клієнторієнтованої економіки. Її створили Бернард Бумс і Мері Бітнер у 1981 році. Вона була розроблена у період, коли на ринку почала переважати сфера послуг, а пропозиції на ринку по популярним товарам почали швидко випереджати попит. Тому, роботи над продуктом стало замало, для утримання позиції серед конкурентів потрібно було більше, так фокус змістився на сервіс, клієнтський досвід та комунікацію бренду зі споживачем. Оновлена модель включила в себе усі складові класичної 4P і додалися три нові складові:

- People – це весь персонал бізнесу із яким комунікує клієнт (консультанти, менеджери з продажу, сервісні працівники, кур'єри, працівники охорона, адміністрація, тощо).
- Process – шлях, який проходить клієнт від першого контакту до покупки та подальшої взаємодії з продуктом.
- Physical Evidence – фізичне оточення, яке впливає на сприйняття бренду, ще до моменту покупки, формуючи уявлення про компанію та якості її продукту.

Варто зазначити, що клієнтоцентричність моделі 7P чудово підходить для сфери малого бізнесу, адже саме в ній надважливою складовою є персоналізація комунікації споживача із бізнесом. А в рамках сучасного ринку, який активно насичується новими пропозиціями, аудиторія приділяє все більше уваги не лише цінності продукту, а й досвіду взаємодії із брендом. Тому,

модель 7Р не втрачає свою актуальність і залишається надійним інструментом оцінювання ефективності маркетингової діяльності [19].

Модель 4Р та похідні від неї, в тому ж числі 7Р, виявились напрочуд вдалими, набравши широкого розголосу не лише у академічному полі, а й серед практикуючих підприємців та маркетологів, котрі активно запроваджували цю модель у своїй роботі. Але, як я писав вище, навіть найбільш вдала модель не може стати ідеалом, який однаково добре буде вирішувати маркетингові задачі у різних сферах. А от послугувати фундаментом для нових моделей, які будуть більш персоналізованими та актуальнішими, щоб краще вирішувати поставлені перед ними завдання у нових реаліях – точно може.

2. **Комунікаційно-поведінковий** – це підхід, який фокусується на оцінюванні ефективності маркетингу через аналіз комунікаційної активності бізнесу та поведінкових реакцій споживачів. У межах цього підходу бізнес оцінює ефективність комунікацій через такі показники, як впізнаваність бренду, частота контактів, глибина взаємодії, емоційний відгук, показники залученості, утримання уваги, рівень лояльності клієнтів тощо. Тому, такий підхід зосереджується на поведінкових метриках, які не завжди можна виміряти у грошовому еквіваленті, але, які формують довгострокову цінність бренду й створюють фундамент для майбутніх фінансових результатів. Сюди належать моделі, побудовані на аналізі поведінкових патернів, такі як AIDA, RACE або Customer Journey Map. Зокрема, модель AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) дозволяє оцінити, наскільки вдало комунікація проходить через ключові етапи впливу на клієнта.

Для малого бізнесу це особливо цінно, адже саме сарафанне радіо, яке важко піддається вимірюванню – один із найвпливовіших каналів маркетингової ефективності [20].

AIDA – це одна з базових моделей комунікаційно-поведінкового підходу, яка дозволяє оцінювати ефективність маркетингових комунікацій через послідовність реакцій людини на бренд. Модель складається з чотирьох

етапів: Attention (увага), Interest (інтерес), Desire (бажання) та Action (дія). Вона описує логіку, за якою споживач проходить шлях від першого контакту з повідомленням до прийняття рішення про купівлю [21].

Складові моделі:

- Attention – увага. Маркетингова комунікація має привернути увагу споживача серед інформаційного шуму. На цьому етапі використовуються візуальні та контентні елементи, які виділяють бренд на фоні конкурентів і забезпечують первинне залучення.
- Interest – інтерес. Після захоплення уваги бізнес має утримати її, сформувавши інтерес до продукту. Це включає деталізацію переваг, демонстрацію вирішення проблеми споживача або створення релевантного контексту навколо продукту.
- Desire – бажання. На цьому етапі формується внутрішня мотивація скористатися продуктом або послугою, формування бажання відбувається через емоційні тригери, соціальні докази та персоніфіковану цінність.
- Action – дія. Завершальна фаза, у якій споживач здійснює покупку, оформлює заявку або здійснює іншу дію, що вважається конверсією, а ефективність цього етапу залежить від зрозумілості заклику до дії та простоти процесу взаємодії.

Модель AIDA зберігає актуальність і сьогодні, оскільки описує універсальну поведінкову логіку прийняття рішення. Сучасні дослідження підкреслюють, що попри появу нових моделей, AIDA залишається цінним інструментом оцінювання маркетингових комунікацій, особливо в цифровому середовищі, де кожен етап можна вимірювати як окрему метрику (увага, інтерес, взаємодія, конверсія, тощо) [21; 22]. Оновлені інтерпретації моделі включають додаткові стадії, такі як Retention (утримання клієнта) та Advocacy (адвокація бренду або клієнтська підтримка бренду - готовність рекомендувати бренд іншим), що дозволяє аналізувати не лише дії, а й подальшу лояльність і готовність споживача рекомендувати бренд, що особливо важливо у соціальних мережах та в умовах посилення ролі «відгуків»

[23]. AIDA широко застосовується як практичний інструмент оцінювання комунікаційної ефективності, адже допомагає зрозуміти, на якому етапі шляху клієнта бізнес втрачає потенційний попит, і які складові комунікації потребують корегування [24].

Узагальнюючи, перевагою комунікаційно-поведінкового підходу є глибоке розуміння взаємодії між бізнесом і споживачем, що дозволяє підприємству формувати унікальну систему цінностей, що прямо впливає на лояльність та довготривалі відносини. Недоліком є те, що поведінкові показники рідше дають однозначну відповідь у форматі «вигідно/не вигідно», що ускладнює оперативне прийняття фінансових рішень. Проте у сфері малого бізнесу, де вирішальне значення має персоналізація та якість комунікації, такий підхід часто дає підприємству більш точне розуміння реальної сили маркетингу.

3. Інфраструктурно-процесний – це підхід, який фокусується на оцінюванні ефективності налаштування внутрішні процеси, що забезпечують реалізацію маркетингової діяльності. Його сутність полягає у тому, що навіть найкраща стратегія чи комунікаційна ідея не принесуть результатів, якщо всередині бізнесу немає відлагодженої системи: CRM-системи, чітких процедур, відповідальних осіб, канбан-логіки задач, стандартизованих процесів продажу та обслуговування клієнтів. В рамках цього підходу оцінюються такі параметри: якість налаштування воронки продажів, швидкість обробки заявок, якість комунікації на кожному етапі роботи із клієнтом, рівень узгодження реклами та продажів; наявність та ефективність роботи CRM-системи, стандартизованість сервісу на всіх етапах роботи, рівень автоматизації процесів. Для малого бізнесу інфраструктурно-процесна складова виступає критично важливою, адже сам факт наявності лідогенераційного маркетингу ще не гарантує конверсії. Адже, бізнес може залучати клієнтів, але втрачати їх на етапі обробки, комунікації, незручності форм оплати або затримок поставки. Дослідження OECD (2023) також підкреслюють, що продуктивність малого бізнесу напряду залежить від рівня

диджиталізації та автоматизації процесів — а це і є ключовий об'єкт оцінювання цього підходу. У межах інфраструктурно-процесного підходу найпоширенішими інструментами аналізу виступають моделі Service Blueprint, що дозволяють структурувати фронтстейдж і бекстейдж взаємодії з клієнтом, нотація BPMN, яка застосовується для оцінювання логіки та ефективності процесів, Lean Service та інші методики процесної оптимізації, а також метрики оцінювання сервісної взаємодії — NPS, CSAT, CES, що відображають якість взаємодії з клієнтом [25; 26].

Service Blueprint – це структурована модель сервісного процесу, яка дозволяє бізнесу детально описати, як саме відбувається взаємодія між клієнтом і компанією на всіх етапах комунікації, починаючи від першого контакту й закінчуючи післяпродажним супроводом. Вона була запропонована Шостаком (G. Shostack) у 1982 році, а пізніше суттєво вдосконалена Мері Джо Бітнером та співавторами, отримавши широке практичне застосування у сфері послуг. Модель стала одним із ключових інструментів сервісного дизайну, адже дає можливість побачити сервіс як цілісну систему, в якій взаємодіють клієнт, персонал та внутрішні процеси компанії як один цілий механізм [25].

Структурно Service Blueprint складається з кількох рівнів, кожен із яких фіксує окремий компонент сервісної взаємодії:

- Customer Actions – дії клієнта, кожна точка контакту з бізнесом, від пошуку інформації до покупки і подальшого користування продуктом. Це основа будь-якої карти сервісу, адже процеси вибудовуються саме навколо споживача.
- Frontstage (visible contact employee actions) – те, що клієнт бачить і з чим безпосередньо взаємодіє: консультації, обслуговування, комунікації в месенджерах, робота менеджера, зустріч у точці продажу тощо.
- Backstage (invisible actions) – дії співробітників, які клієнт не бачить, але які забезпечують якісний сервіс: внутрішні узгодження, обробка замовлень, логістика, підготовка товарів, технічна підтримка.

- Support Processes – допоміжні бізнес-процеси, що забезпечують функціонування сервісу: CRM-система, автоматизація, бухгалтерія, маркетингові інструменти, складські операції.

- Physical Evidence – матеріальні та візуальні елементи, що формують перше враження ще до взаємодії: інтер'єр, сайт, меню, бренд-айдентика, упаковка.

Головна цінність Service Blueprint полягає в наочній демонстрації впливу на формування усієї ширини процесів компанії не лише маркетингових комунікацій, а й клієнтського враження від взаємодії із бізнесом. Вона дозволяє компаніям знаходити проблемні зони, «розриви сервісу», зайві операції, недоопрацьовані етапи чи точки, де клієнт може бути втрачений. Для малого бізнесу це особливо актуально, адже саме якість сервісних процесів визначає конкурентну перевагу в умовах обмежених бюджетів і високої ролі впливу на результат персоналізованої взаємодії.

Service Blueprint сьогодні є однією з найбільш застосовуваних інфраструктурно-процесних моделей, оскільки поєднує в собі простоту візуалізації, глибину аналізу та можливість інтеграції у цифрових системах. Вона широко використовується у готельному бізнесі, ресторанній сфері, ритейлі, сервісних компаніях, сфері освіти й навіть у державних сервісах. Актуальні дослідження підтверджують, що використання Service Blueprint суттєво підвищує показники задоволеності клієнтів, скорочує час обслуговування та збільшує конверсію на ключових етапах взаємодії. Завдяки своїй наочності, системності та здатності відображати як видимі, так і приховані процеси, модель Service Blueprint стала універсальним інструментом оцінювання ефективності наданого сервісу споживачам, відповідно вона напряду впливає на маркетинговий результат малого бізнесу у довгостроковій перспективі [27].

Як наслідок, перевагою інфраструктурно-процесного підходу є можливість суттєво покращити результати маркетингу без відчутного нарощення бюджету — виключно через оптимізацію процесів. Недоліком, в

свою чергу, є — складність вимірювання нематеріальних факторів впливу таких як, враження від сервісу, людський фактор або корпоративна культура.

4. Стратегічно-ринковий — це підхід, який фокусується на оцінюванні ефективності маркетингу через призму ринкової позиції бізнесу, його здатності розвивати конкурентні переваги, формувати цінність пропозиції та забезпечувати стійкість у динамічному середовищі. Його сутність полягає в тому, що маркетинг розглядається не як набір інструментів комунікації, а як система управління, що визначає траєкторію розвитку бізнесу, його місце на ринку, стратегію взаємодії зі споживачами та конкурентами.

У межах стратегічно-ринкового підходу ефективність маркетингової діяльності оцінюється через такі параметри: якість сегментації, чіткість позиціонування, конкурентоспроможність ціннісної пропозиції, узгодженість маркетингової стратегії з ринковими можливостями, динаміка ринкової частки, рівень диференціації, індекси лояльності та довіри до бренду, темпи зростання порівняно з прямими конкурентами. Для малого бізнесу це особливо важливо, адже саме стратегічна ясність дозволяє конкурувати не обсягами бюджету, а релевантністю та нішевою. Логіка цього підходу ґрунтується на тому, що бізнес отримує результат лише тоді, коли його стратегія маркетингу є інтегрованою в усі процеси, тобто коли продукт, комунікація, ціна, сервіс і бренд працюють як один механізм створення цінності. Найпоширенішими інструментами аналізу виступають STP-моделі (Segmentation–Targeting–Positioning), що дозволяють визначити оптимальне місце бренду на ринку та визначити релевантність його пропозиції. Є й інші моделі, які набули вжитку в окремих нішах такі як, моделі Value Proposition Canvas, які структурують взаємодію між потребами споживача та рішенням бізнесу та витікаючі окремі інструменти зовнішнього й внутрішнього аналізу ESTEL і SWOT [18].

Модель STP була запропонована Філіпом Котлером та його колегами, яка стала фундаментом сучасного маркетингу. Саме STP визначає глибину розуміння цільових аудиторій та релевантність ринкової стратегії бізнесу. Дана модель включає в себе наступні складові:

- Сегментація (Segmentation) – передбачає структурування ринку на групи споживачів, які відрізняються потребами, поведінковими патернами та релевантними для них тригерами.

- Таргетинг (Targeting) – дозволяє визначити, на які сегменти аудиторії бізнес фокусує свою стратегію.

- Позиціонування (Positioning) – формує унікальне місце бренду в свідомості споживача, відповідаючи на питання: «Чому саме ми?».

STP-модель дозволяє бізнесу не лише вибудувати чітку маркетингову логіку, а й оцінювати її ефективність через релевантності відповідно ринку в рамках якого існує бізнес. Це особливо важливо для малого бізнесу, який часто не може вести комунікації із широким спектром цільових аудиторій, але може досягати високої конверсії завдяки точному позиціонуванню та вузькій спеціалізації. Актуальні дослідження підтверджують, що бізнеси, які працюють у межах стратегічно-ринкового підходу, демонструють вищі показники ринкової стійкості, лояльності аудиторій та конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі, адже здатність зберігати фокус, системно оцінювати ринкові можливості та працювати з позиціонуванням визначає стабільність маркетингових результатів малого бізнесу, навіть в умовах нестабільного ринкового середовища [28].

Як наслідок, перевагою стратегічно-ринкового підходу є його довгострокова результативність, можливість формувати конкурентні переваги на рівні позиціонування бренду, а не бюджету, а недоліком, в свою чергу, є висока складність аналізу, значні вимоги до збору даних та необхідність глибокої експертизи у сфері розуміння ринку у різній глибині його складових.

1.3 Специфіка оцінювання маркетингу у сфері малого бізнесу.

У процесі оцінювання маркетингової діяльності у сфері малого бізнесу виникає ряд системних труднощів, обумовлених специфікою функціонування в умовах роботи в рамках невеликих об'ємів та обмежених ресурсів. На відміну від середніх і великих підприємств, де рішення ґрунтуються на

розлогім аналітиці, стандартизованих процедурах та формалізованих методиках, малий бізнес працює в умовах неповної проінформованості та високої динаміки середовища. Це породжує стан, у якому навіть правильно сформульована маркетингова стратегія не гарантує навіть її коректного вимірювання ефективності. Водночас, значний вплив мають зовнішні фактори такі як, поведінкові особливості споживачів, нестабільність попиту та внутрішні управлінські обмеження. У сукупності ці чинники формують комплекс проблем, що системно ускладнюють процес оцінювання ефективності маркетингу й часто призводять до викривлених інтерпретацій результатів, які можуть стати основою хибних управлінських рішень та відповідно обмежити потенціал росту компанії. Тому, пропонуємо спершу розглянути основні виклики із якими зіштовхується малий бізнес під час оцінювання ефективності маркетингових рішень.

1. Відсутність стандартизованої системи вимірювання. Малий бізнес рідко використовує централізовану методологічну систему оцінювання, а кожен інструмент аналізується в рамках власної логіки, яку часто важко співвіднести для розуміння суміжного впливу окремих рішень на спільний кінцевий результат. Тому, ефективність на різних рівнях інтерпретується та оцінюється ситуативно, відповідно в рамках всього бізнесу доволі суб'єктивно, а не системно та цілісно. Фактично, бізнес орієнтується не на порівнювані метрики, а на окремі сигнали, які можуть не відображати реальної динаміки в рамках довгострокової стратегії [16].

2. Нечіткість цілей та розфокус. У малому бізнесі маркетинг часто запускається без чітко визначених KPI: немає формулювання очікуваного результату, часових рамок чи критеріїв оцінки, а рішення мають часто мають лише тактичний характер. У таких умовах, будь-яка, кампанія стає «ефективною» або «неефективною» за відчуттями, а не результатами аналізу, що породжує хибне розуміння ефективності тих чи інших рішень [16].

3. Недооцінка довгострокового маркетингового ефекту. Прагнення швидких результатів тут і зараз змушує малий бізнес оцінювати маркетинг

лише через тактичні метрики — трафік, заявки, продажі, а довгострокові ефекти — зростання впізнаваності, зміцнення довіри, формування лояльності в кращому випадку залишаються на другому плані. У результаті бізнес може систематично відкидати інструменти, які створюють стратегічну цінність, але не дають миттєвого фінансового результату, що формує «короткозорую модель» маркетингу, яка працює на виживання, а не на розвиток [29; 32].

4. Неможливість відокремити маркетинговий ефект від зовнішніх факторів. У малому бізнесі маркетинг працює в умовах постійних зовнішніх коливань: локальних змін попиту, дій конкурентів або сезонності. Через це важко визначити, чи є результатом маркетингу зростання продажів, чи це реакція ринку на сторонні обставини, на які бізнес немає впливу тому, з'являється ризик неправильних висновків та помилкових рішень [2; 31].

5. Обмеженість ресурсів. Це формує інший підхід до вибору метрик, у якому малий бізнес оцінює маркетинг не за десятками KPI, а за декількома ключовими показниками, що безпосередньо впливають на дохідність і окупність бізнесу, адже він працює в умовах коротких фінансових циклів, де навіть один невдалий тиждень може призвести до касових розривів, що створює середовище, в якому оцінювання ефективності маркетингу має бути гранично швидким і точним.

6. Висока залежність від локального середовища. Малий бізнес майже завжди працює в межах конкретної географії або чітко визначеної нішевої аудиторії — це означає, що система оцінювання маркетингу враховує контекст, який великі компанії не помічають або виводять на другий план, наприклад: трафік вулиці, сезонні коливання, локальних конкурентів, особливості поведінки місцевих клієнтів. Тому, звичайні маркетингові метрики потребують додаткової інтерпретації — один і той самий показник ефективності може мати різну природу залежно від локального ринку [14; 31].

7. Нерівномірність та циклічність маркетингової активності. На відміну від середнього й великого бізнесу, малий бізнес не підтримує постійну активність: періоди високої активності рекламних кампаній можуть

змінюватися паузами, зумовленими навантаженням, обмеженням бюджету чи сезонністю. Це формує унікальну динаміку оцінювання: аналізувати потрібно не лише періоди активності, а й періоди «тиші», коли попит формується органічно. Такі паузи можуть спотворювати результати, тому методи оцінювання мають враховувати рваний графік комунікацій.

8. Відсутність чіткого розмежування між маркетингом і сервісом. Для малого бізнесу клієнтський досвід — це не окрема категорія, а продовження комунікації в рамках маркетингової стратегії, тому оцінювання ефективності включає параметри, які у великому бізнесі належать до інших функцій такі як, час очікування, якість упаковки, ввічливість персоналу, швидкість обслуговування, зручність процесу оплати чи доставки. Це робить маркетингову оцінку повноцінним індикатором не лише попиту, а й операційної спроможності бізнесу [30].

9. Роль власника бізнесу як центральної фігури прийняття маркетингових рішень. У малих компаніях власник часто є одночасно стратегом, маркетологом, операційним керівником і навіть виконавцем. Це створює особливу модель оцінювання маркетингу, засновану на комбінації інтуїції, досвіду та коротких аналітичних сигналах. З одного боку це забезпечує високу швидкість, а з іншого ускладнює побудову системи метрик, адже підприємець оцінює результати не тільки за цифрами, а й через призму особистих відчуттів, які є доволі суб'єктивними [7; 29].

Враховуючи складнощі при оцінювання маркетингу у сфері малого бізнесу також потрібно врахувати й ряд особливостей, що суттєво відрізняють його від корпоративних підходів та можуть навпаки давати унікальні переваги на ринку в порівнянні із великими гравцями. Малий бізнес працює за іншою логікою — з коротким горизонтом прийняття рішень, мінімальною кількістю проміжних ланок і постійною потребою балансувати між маркетингом, операційною діяльністю та сервісом. Тому, методи оцінювання тут будуються не на універсальних моделях, а на поєднанні прагматичності, швидких реакцій і персоналізованої взаємодії зі споживачем. Давайте розглянемо ключові

особливості, які можуть трансформуватись у сильні сторони при побудові системи оцінювання маркетингу у малому бізнесі.

1. Важливість персоналізованої взаємодії зі споживачем. У малому бізнесі маркетинг, продажі та сервіс — це нерозривні поняття, адже тут важлива не лише комунікація, а й людські фактори такі як, тон повідомлення, швидкість відповіді, стиль сервісу, вміння менеджера правильно підхопити інтерес клієнта. Тому, ефективність маркетингу часто визначається показниками такі як, рейтинг задоволеності, якість консультації, персоналізація досвіду, емоційний відгук, рівень лояльності які не вимірюються у фінансових показниках, але впливають на конверсію сильніше, ніж рекламний бюджет, бо у малому бізнесі саме якість взаємодії часто є головним конкурентним активом [19].

2. Миттєвий вплив маркетингових рішень на результат. У малому бізнесі немає тривалих бюрократичних циклів узгодження, наслідки маркетингової активності видно одразу: змінився креатив — змінилася конверсія, впровадили новий акцію — змінився середній чек. Тому малий бізнес часто використовує міні-аналітику, ітераційність та А/В-тестування як основні механіки оптимізації, адже у специфічних умовах оцінювання тут добре працюють, не складні гіпотези та тривалі тестування, а короткі цикли (тест – вимір – корекція).

3. Високий вплив лояльності та сарафанного радіо. У сфері малого бізнесу репутаційні фактори, рекомендації та довіра до власника бізнесу формують попит на рівні, який не може бути повністю виміряний цифровою аналітикою. Тому оцінювання маркетингу також включає непрямі сигнали: збільшення кількості звернень без реклами, позитивні відгуки, органічні згадки та стабільність клієнтського пулу незалежно від рекламного бюджету та інтенсивності рекламних кампаній направлених на нових споживачів. Але, водночас гарно вибудована система комунікації здатна забезпечити високий рівень попиту без потужних маркетингових рішень.

Узагальнюючи, специфіка маркетингу малого бізнесу полягає в необхідності розглядати результат у трьох вимірах одночасно:

- Тактичному — наскільки швидко та ефективно працюють окремі інструменти.
- Операційно-сервісному — як процеси впливають на конверсію та лояльність.
- Стратегічно-ринковому — наскільки пропозиція відповідає очікуванням реальних клієнтів.

Тому, специфіка оцінювання маркетингу у сфері малого бізнесу полягає у поєднанні швидкості, локальності, персоналізації та залежності від сервісних процесів. Малий бізнес оцінює результат не лише через аналітику, а й через якість взаємодії зі споживачем, оперативність та здатність адаптуватися до змін середовища. У цих умовах ефективність маркетингу — це не просто набір числових показників, а відображення того, наскільки злагоджено працює вся система: комунікації, процеси, сервіс і пропозиція. Головним викликом є побудова моделі оцінювання, яка одночасно враховує тактичні, сервісні та стратегічні аспекти діяльності, дозволяючи малому бізнесу приймати виважені рішення в умовах високої динаміки та обмежених ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

2.1 Загальна характеристика підприємства та маркетингового середовища

Торгова марка MebliRoMax представлена декількома взаємопов'язаними суб'єктами господарювання (ТОВ і ФОПи), які об'єднані в одну бізнес-структуру. Первинна фінансова інформація взята окремо по різних суб'єктах бізнесу, а аналітика проводиться за всіма підприємствами які об'єднані під брендом MebliRoMax. Компанія MebliRoMax функціонує як регіональний виробник і дистриб'ютор меблів з офіційною юридичною реєстрацією за видом діяльності КВЕД 31.09, що передбачає виготовлення меблів нестандартного або комбінованого типу. Статутний капітал у розмірі 100 000 гривень вказує на середній рівень початкової фінансової спроможності, що характерно для підприємств локального масштабу з орієнтацією на поступове органічне зростання. Адреса адміністративного офісу у місті Гнівань (Вінницька область) підкреслює географічну прив'язку до центру регіонального ринку меблів. Керівник Бабінчук М.В. виконує стратегічні та організаційні функції в межах моделі вертикально інтегрованої структури: повний цикл виробництва меблів доповнюється мережею власних торгових точок і активною присутністю в електронній комерції. Зокрема, комбінована модель збуту охоплює фізичні магазини у Вінниці, Гнівані, Жмеринці, Калинівці, Літині, Хмільнику, Шаргороді, Літині та Тиврові, а також онлайн-канали: офіційний сайт, соцмережі, маркетплейси Prom.ua і Rozetka та представлення на афілейт платформах. Така реалізація мультиканальної системи, яка включає в себе як власні ресурси так і партнерські канали, дозволяє масштабувати клієнтське охоплення за рахунок внутрішньої логістики споживачів. У продуктивній площині бренд спеціалізується на виробі середнього цінового сегменту з широким охопленням категорій: столи, стільці, ліжка, комоди, тумби, шафи, кухонні комплекти та корпусні

меблі на замовлення. Продуктова номенклатура товарів власного виробництва охоплює понад 40000 позицій, що свідчить про розгалужену SKU-структуру через широку сітку розмірів, кольорів та комплектаций, оптимізовану для задоволення широкого спектру споживчого попиту. На маркетплейсах Rozetka, Prom.ua та Епіцентр компанія зосереджена на категорії «Столи», маючи власну бренд-вітрину, яка виконує функцію цифрової вітрини для просування конкретної групи меблів, адже саме цей продукт є основним для компанії. Сумарне охоплення офлайн і онлайн-каналів формує кілька рівнів клієнтського доступу, з різними механізмами конверсії, включно з рекламними активностями у Facebook та Instagram, де реалізуються механіки промо-акцій, таких як знижка -10%, розстрочка під 0% на 4, а також розіграші з підвищенням залученості підписників. Приклади рекламних банерів наведено у Додатках.

Аналізуючи структуру ринку, в якому діє компанія, доцільно розглянути специфіку конкурентного середовища, що формується під впливом регіонального насичення подібними виробничо-торгівельними компаніями. За операційними характеристиками, MebliRoMax знаходиться в сегменті середньої капіталізації, орієнтованої на розширення присутності через мультиканальність та доступність для роздрібних покупців. Конкурентне поле у межах Вінницької області складається з локальних виробників і ритейлерів, низки приватних цехів, що оперують у тіні, не фіксуючи цифрової присутності та всеукраїнських мережевих компаній таких як, «7континет», «Ясен», «FRANKOF» або «Taburetk.ua». Ключова конкурентна перевага компанії MebliRoMax полягає в поєднанні повного виробничого циклу з цифровою дистрибуцією через онлайн ресурси, що забезпечує масштабованість SKU-бази без географічного обмеження та можливість швидкої реалізації як стандартних так і індивідуальних замовлень. Рівень бар'єрів входу на ринок меблів залишається відносно низьким через доступність сировини, стандартність технологій виготовлення та мінімальні інвестиції на стартовому етапі, однак конкуренція зростає на рівні вартості логістики, якості сервісу й

брендингу. Сила впливу постачальників у структурі витрат компанії помірна, адже більшість матеріалів закупаються у національних дистриб'юторів без прив'язки до унікальних контрактів. Натомість, споживачі мають високу еластичність до цін і чутливість до брендової довіри, що формує вимогу до постійної підтримки точок контакту, акційних активностей, якісного візуального контенту і наявності зручних логістичних опцій на національному рівні [33].

На рівні макросередовища найбільший вплив на маркетингову активність підприємства мають три ключові групи чинників: економічні, регіонально-соціальні та правові. У першому вимірі функціонування, компанія MebliRoMax інтегрується в інфляційно-чутливе середовище: меблевий сегмент демонструє еластичний попит із високою залежністю від платоспроможності домогосподарств. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році спостерігалось зростання реальної заробітної плати населення, що сприяло поступовій активізації споживчої поведінки, зокрема у сегментах побутового та роздрібного споживання [34]. Водночас зросла конкуренція з боку національних меблевих ритейлерів, які в умовах внутрішньої міграції перенесли частину своєї комерційної активності у відносно стабільні регіони, до яких належить і Вінниччина. На цьому тлі підприємство трансформувало цінову політику, запровадивши градацію позицій за категоріями: базові моделі – під економ-сегмент, дизайнерські колекції – середньоціновий сегмент, а меблі під замовлення – преміум. Також, зміна системи цінностей споживачів у бік раціонального використання житлового простору та універсальних інтер'єрних рішень формує запит на багатофункціональні меблі такі як, розкладні дивани, модульні кухні або трансформовані столи. А для малого бізнесу, який має швидко адаптовуватись, такі зміни є дуже важливими і безпосередньо визначають структуру товарної матриці компанії, орієнтованої на пропозицію меблів, здатних виконувати кілька функцій одночасно та адаптуватися до різних сценаріїв використання, що й відображено в актуальному асортименті MebliRoMax [35]. Правове поле

ведення бізнесу в меблевому секторі несе вплив кількох регуляторних зон: податкового режиму (спрощена система з фіксованим ПДВ), вимог до сертифікації дерев'яних конструкцій (відповідність ДСТУ 19917:2021), а також регламентів, пов'язаних із екологічною відповідальністю виробника – маркування походження сировини, облік відходів, що є чинником репутаційного менеджменту [36; 37].

На рівні мікросередовища вплив мають прямі та опосередковані ринкові структури. У першу чергу, це постачальники сировини, зокрема ДСП, фанери, ламінованих панелей та фурнітури. Логістичне сполучення із Хмельницьким, Львовом і Чернівцями забезпечує оперативність постачання, однак цінові коливання на ринку сировини (за даними УАМ, у 2023–2024 роках спостерігається тенденція до зростання вартості плитних матеріалів у межах 8–15% залежно від постачальника) спричиняють необхідність перегляду роздрібної маржі [38]. У внутрішньому середовищі виділяється активна співпраця з маркетплейсами, де встановлені комісійні ставки на рівні 5–12% залежно від товарної категорії.

Також варто враховувати міжканальну конкуренцію, оскільки один товар одночасно представлено в кількох каналах – у власних соцмережах, сайті, на маркетплейсах Prom.ua, Rozetka та Епіцентр, що потребує динамічного оновлення цінників, синхронізації залишків і рекламного бюджету. У взаємодії зі споживачами діє мультиканальна система зворотного зв'язку, яка включає телефонну підтримку, онлайн-чат, форму зворотного дзвінка й інструменти опитування після покупки.

Репутаційна компонента маркетингової діяльності посилена через понад 600 верифікованих відгуків на Google картах з середньою оцінкою 4,9 [рис. 2.1]. Це забезпечує соціальний доказ якості, що в умовах низької довіри до нішевих брендів має вагоме значення. Усі ці фактори формують складну конфігурацію маркетингового середовища, у якому підприємство адаптується через гнучку систему промо-кампаній, SKU-менеджмент і цінову динаміку в межах кожного каналу.

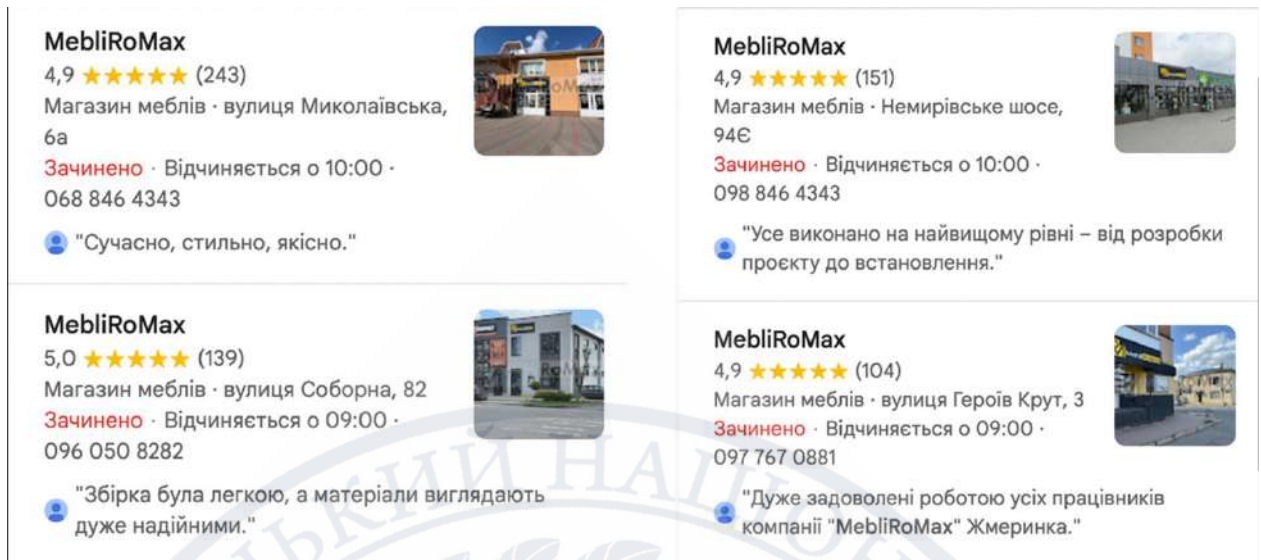


Рисунок 2.1 – Рейтинг компанії MebliRoMax на Google картах сформований оцінками верифікованих користувачів.

У регіональному контексті маркетингове середовище підприємства визначається специфікою споживчих практик у середніх містах Вінницької області, які мають власну динаміку меблевого попиту. У містах, як-от Хмельник, Жмеринка, Калинівка, відзначається високий попит на продукцію економ-класу, що зумовлено помірним середнім доходом на одне домогосподарство та відсутністю великих меблевих ритейлерів [39; 40]. Це створює конкурентну нішу в якій можна конкурувати ціною, швидкістю доставки та можливістю самовивозу. Проте у Вінниці, де присутні великі меблеві салони (зокрема мережеві національного рівня), структура попиту інша – тут зростає запит на дизайнерські рішення, меблі на замовлення, індивідуальні проєкти [41]. У відповідь на ці запити бренд інтегрував в офлайн-точках консультаційний сервіс: клієнт може викликати фахівця-замірника, який допоможе підібрати оптимальні модифікації. Крім того, у деяких торгових точках працюють візуалізаційні панелі з віртуальними моделями інтер'єру, що створюють ефект присутності виробу у реальному просторі – це інструмент підвищення рівня переконання на етапі прийняття рішення про покупку. Паралельно компанія співпрацює з локальними забудовниками: у новобудовах розміщуються рекламні листівки бренду, що

дозволяє таргетувати новоселів – одну з найбільш активних категорій у меблевому ринку. Такий регіональний підхід є втіленням принципу локалізованого маркетингу, коли просування здійснюється не лише через онлайн-рекламу, а й через фізичну взаємодію з простором – від точок продажу до партнерських домовленостей із локальним бізнесом.

Операційна структура компанії передбачає щільне поєднання виробничих та дистрибуційних процесів із розподілом функцій між виробничим підрозділом, регіональними торговими точками та інтернет-каналами. Виробництво здійснюється, у межах Вінницької області у форматі сегментованої фабрики на 2 основні відділи: виробництво стандартних меблів та виробництво індивідуальних замовлень, що водночас дозволяє підтримувати короткі терміни виготовлення (до 10 робочих днів) для стандартних SKU та забезпечує можливість персоналізації меблів, що відчутно розширює можливість закриття потреб клієнтів. Цей підхід дозволяє підприємству реагувати на попит із високою адаптивністю, однак вимагає розвиненої системи обліку комплектуючих, складування та планування виробничого навантаження. Логістика, завдяки розвиненій системі власної логістики, реалізується переважно в моделі «від дверей до дверей», що особливо актуально в межах регіону, де доставка можлива в межах одного логістичного циклу.

Виробничо-операційна структура підприємства функціонує у режимі замкнутого циклу: від закупівлі сировини й виготовлення каркасів до обробки, лакування, пакування й логістики. Основні виробничі площі розташовані у межах промислової зони Браїлова, де фабрика займає понад 12 000 м². У 2025 році було модернізовано частину обладнання: закуплено 2 нових крайкувальних верстати Homag KDF 650, що дозволило знизити похибку до 0,3 мм. Це сприяло скороченню кількості рекламаций на 0,6 п.п. порівняно з попереднім роком. Уся сировина (плити, кромка, фурнітура) закуповується у сертифікованих постачальників, які гарантують відповідність вимогам санітарних та екологічних норм. Для зниження залишків компанія застосовує

принцип lean-виробництва – зменшення обсягів незавершеного виробництва, чітка прив'язка партій до замовлень, графіки постачання фіксуються у ERP-системі. На ділянках складання й пакування впроваджено систему QR-маркування для ідентифікації компонентів та відстеження їх у логістичному ланцюзі. Паралельно оптимізовано енергоспоживання: використання LED-освітлення й модернізація компресорного блоку дозволили знизити витрати на електроенергію на 7,4% у 1-му кварталі 2025 року. На рівні кадрового забезпечення виробництво укомплектовано на 94%, у пік навантаження (травень-червень) залучаються тимчасові працівники з технічними навичками, яких попередньо навчають за прискореними програмами. Загалом, виробничий цикл структуровано так, аби поєднувати індивідуальну гнучкість під замовлення з поточною ефективністю стандартних моделей. Це дозволяє тримати термін виготовлення в межах 10 робочих днів, що є конкурентною перевагою на ринку меблів з частковим кастомом. Технологічна карта кожної позиції містить розрахунковий час операцій, нормативи витрат матеріалів, контрольні точки якості – усі ці дані автоматизовано через внутрішню виробничу CRM, що синхронізується з відділом продажів та логістики. Завдяки цьому компанія не просто виробляє меблі, а реалізує цілісну модель оперативного управління процесами – від замовлення до доставки, де кожен етап прозорий і контрольований.

У фінансовому вимірі зафіксовані показники дають змогу здійснити оцінку ефективності операційної моделі. Чистий дохід за звітний період 2024 року становить 317137,8 тис. грн, що на 117427,3 тис. грн або на 58,8% більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року (199710,5 тис. грн). Така динаміка зростання виручки свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та частково про зростання середнього чеку. Собівартість реалізованої продукції склала 145249,1 тис. грн, що на 51288,4 тис. грн або на 53,4% вище, ніж торік (96060,7 тис. грн), що відображає пропорційне зростання витрат до зростання обсягів виробництва, а незначне відхилення у 5,4% між відсотком росту чистого прибутку та відсотком росту витрат може

свідчити про оптимізацію процесів виробництва та логістики, що покращило дохідність компанії у відносному аспекті. Хоч цей розрив у відсотках може здаватись незначним, але при відчутному рості у абсолютному показнику об'ємів продажів це генерує вагомий ріст доходу. Інші операційні витрати сягнули 143029,1 тис. грн, що також є зростанням порівняно з минулорічними 88471,8 тис. грн (на 54557,3 тис. грн, або 61,6%), однак їх структура не деталізована у звіті, тому неможливо оцінити питому вагу адміністративних, збутових чи рекламних витрат. Проте, можемо визначити, що саме збільшення адміністративних витрат покращило прибутковість компанії. Загальні витрати (собівартість + операційні витрати) становили 288278,2 тис. грн, що становить 90,9% від загального доходу, залишаючи 28859,6 тис. грн прибутку до оподаткування. У грошовому виразі приріст цього показника становить 13681,6 тис. грн (проти 15178,0 тис. грн торік), що еквівалентно 90,1% приросту. Це підтверджує збільшення маржинального результату при масштабуванні бізнесу. Податкове навантаження за період становило 5194,7 тис. грн, що у співвідношенні до прибутку до оподаткування становить 18%, при тому, що в попередньому періоді було 2732,0 тис. грн (також 18%). Після сплати податків чистий прибуток склав 23664,9 тис. грн, з приростом у 11218,9 тис. грн або 90,1% у річному розрізі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Операційні фінансові показники за звітні періоди

Показник	За 2024 рік (тис. грн)	За 2023 рік (тис. грн)	Абсолютна зміна	Відносна динаміка (%)
Чистий дохід	317137,8	199710,5	+117427,3	+58,8 %
Собівартість реалізації	145249,1	96060,7	+51288,4	+53,4 %
Інші операційні витрати	143029,1	88471,8	+54557,3	+61,6 %
Загальні витрати	288278,2	184532,5	+103745,7	+56,2 %
Прибуток до оподаткування	28859,6	15178,0	+13681,6	+90,1 %
Податкове навантаження	5194,7	2732,0	+2462,7	18 % (незмінне)

Показник рентабельності продажу за 2024 рік, розрахований як відношення чистого прибутку до виручки, склав 7,46%, що є доволі стійким значенням для виробничо-комерційного підприємства меблевої галузі. У 2023 році цей показник складав 6,23%, що свідчить про позитивну динаміку фінансової ефективності. Структура доходів представлена винятково виручкою від реалізації товарів, без фіксації додаткових операційних чи фінансових доходів, що вказує на відсутність диверсифікації джерел прибутку. Це може свідчити про фокус компанії на основному бізнес-напрямі, з обмеженим залученням додаткових фінансових інструментів, але водночас формує певну чутливість до ринкових коливань. У разі падіння попиту або ускладнення логістичних ланцюгів, фінансова стабільність підприємства буде залежати виключно від можливості оптимізувати виробничі витрати або переформатувати товарну пропозицію. Підприємство фактично працює у межах операційної моделі з фокусом на обсяги й повторювану маржу, що вимагає постійного оновлення SKU-структури, виведення на ринок нових колекцій та адаптації до змін споживчих уподобань.

У вище описаній моделі позиціонування, бренд має вирішальне значення, з огляду на характер продукції, де дизайн, функціональність і ціна перебувають у трикутнику споживчих очікувань. Компанія MebliRoMax активно реалізує бренд-комунікації через соціальні мережі, однак відсутність єдиної системи аналітики результативності ускладнює оцінку результативності digital-стратегії. Наявність доставки по всій Україні поштою та власним автотранспортом дозволяє забезпечити дистрибуцію поза межами фізичної мережі, що особливо релевантно у періоди локдаунів або регіональних обмежень, а також кратно розширює обсяг потенційних клієнтів. Варто підкреслити, що інтеграція з Rozetka, Prom.ua та Епіцентр відкриває доступ до сегменту висококонкурентного маркету, де домінують всеукраїнські бренди, і де перемогу часто визначають швидкість обробки замовлення, час доставки та якість упаковки, тобто параметри, які не залежать лише від виробу, а й від сервісного ланцюга. А оскільки товарна номенклатура компанії MebliRoMax налічує понад 40000 артикулів, структура асортименту відображає системну диверсифікацію пропозиції в межах трьох ліній: стандартна серія, дизайнерська лінійка та індивідуальні вироби під замовлення. Це дозволяє сформувати багат шарову цінову сітку з можливістю задоволення попиту в умовах різних бюджетних сегментів. За глибиною SKU-вітрини бренд перебуває у вищому сегменті маркетплейсного простору, конкуруючи з гравцями національного рівня, однак зберігає локальну ідентичність через регіональну логістику, персоналізоване обслуговування й адаптивну реакцію на запити споживачів.

Бренд компанії MebliRoMax в межах цифрової комунікації реалізує багатокомпонентну модель взаємодії зі споживачами, яка охоплює не лише просування, а й управління життєвим циклом клієнта. Візуальна стратегія у соцмережах збудована на ротації креативів із сезонною циклічністю (осінні знижки, весняне оновлення інтер'єру, акції до свят), що поєднується з активними тригерами – розіграші, індивідуальні промокоди, інтерактивні опитування. Це не просто підтримка впізнаваності, а й елемент воронки

продажу на етапі залучення. У контексті таргетованої реклами бренд використовує геофільтри на міста присутності офлайн-точок, а також lookalike-аудиторії на основі поведінкових патернів користувачів сайту. Сторінки активно модеруються: відповіді на коментарі, реакції, обробка негативних відгуків відбувається протягом 24 годин, що підвищує індекс клієнтської довіри. Крім того, застосовується мультиканальна система ремаркетингу: після перегляду товару користувач отримує персоналізовану email-розсилку з нагадуванням, а також повторну пропозицію у вигляді динамічного банера на сторонніх сайтах (через Google Display Network). У межах власного сайту впроваджено механізм кошика, що запам'ятовує недобудовані замовлення, а також формує знижкову пропозицію у разі повторного візиту. Це свідчить про застосування елементів поведінкової аналітики на основі cookie-файлів і трекінгу сесій. Загалом, цифрова інфраструктура компанії MebliRoMax виконує функцію не просто інформаційного майданчика, а інтегрованої платформи для динамічного продажу, зворотного зв'язку та персоніфікованого обслуговування. Завдяки цьому бренд набуває рис омніканальної присутності, де фізичний магазин, сайт, маркетплейси й соціальні мережі формують єдину систему користувацького досвіду, синхронізовану на всіх етапах – від першого перегляду до постпродажного супроводу.

2.2 Оцінка поточної маркетингової діяльності та системи вимірювання ефективності

Маркетингова діяльність компанії MebliRoMax організована за змішаним принципом, де поєднуються прямі та непрямі канали комунікації, цифрові й фізичні точки дотику, а також інструменти залучення споживача через адаптивні месиджі. Основним ядром просування є власні соцмережи та інтернет-магазин, функціонально орієнтований на демонстрацію повної товарної вітрини, що містить понад 12000 позицій із динамічним оновленням залишків, ціноутворенням та модульною фільтрацією. Також вагомою перевагою є те, що платформа підтримує інтеграцію з платіжними системами

та логістичним оператором Nova Poshta. Основний УТП формалізовано у слогані «Фабрика якісних меблів», який просувається у метаописах, рекламних креативах і email-кампаніях. Канали Facebook та Instagram використовуються як основне джерело трафіку для оперативних рекламних кампаній із таргетингом переважно на аудиторії 25–45 років, із географією по всій території України, приклади охоплення аудиторії відповідних категорій через рекламу у соцмережах наведено у Додатку Б.

В межах цих кампаній активується система перехресної комунікації: акції розміщуються одночасно в соцмережах, в контекстній та пошуковій рекламі, email-розсилці, на банерах сайту, на радіо та в транспорті. Це дозволяє підсилити охоплення та конверсійний імпульс завдяки різноманітності точок дотику безподвоєння бюджету на вузьку вибірку рекламних каналів. Акційна політика формується циклічно: щомісячні знижки на окремі серії (до -10%), подієві акції (до свят – Пасха, Різдво, День народження компанії), участь у міжплатформних промо (Black Friday на Prom), приклади рекламних банерів до подієвих акцій наведено у Додатку А. Також в креативи інтегруються фінансові стимули – розстрочка «0% на 4 місяці», кешбек на замовлення. Така мультивекторна структура просування забезпечує контакт із різними етапами воронки: охоплення – через Facebook, переконання – через сайт, продаж – через маркетплейси, повторне залучення – через email/retargeting.

На рівні внутрішньої організації маркетингу компанія MebliRoMax дотримується принципів модульної структуризації функцій. Відділ маркетингу складається з п'яти основних кластерів: digital-відділ, відділ продажу у соцмережах, відділ продажу на сайті, відділ продажу в офлайн магазинах, B2B-напрямок. Кожен кластер виконує автономні функції, синхронізовані через CRM-систему, яка фіксує дані про клієнтів, джерела трафіку, поведінкові паттерни й результати взаємодії.

У digital-відділі фокус зосереджений на управлінні платним трафіком (Google Ads, Facebook Ads), SEO-оптимізації, контенті для сайту та соцмереж, централізації аналітики, забезпеченні функціонування CRM-системи та інших

сервісів. Щомісячно формується медіаплан, відповідно якого проводиться аналіз відповідно ключових метрик, де вираховується CPM (вартість за 1000 показів), CTR (співвідношення кліків до показів), CPL (вартість залученого ліда) CPS (вартість продажі) та CR (конверсії з показу у лід та із ліда у продаж), що дозволяє контролювати витрати в межах ROAS (return on ad spend).

У відділах продажів в онлайні (відділ продажу у соцмережах, відділ продажу на сайті) і офлайн відділі, хоч вони і поділені на різні команди, відповідно до відмінної специфіки роботи із клієнтами, але вони мають ті ж складові оцінки їх ефективності такі як, кількість опрацьованих лідів, конверсія із ліда у продаж та сума продажів.

Водночас B2B-напрямок формалізований через окрему CRM-систему. Цей канал має власні KPI – кількість активних партнерів (на кінець 2024 року – 84 юридичних особи, на кінець першого півріччя 2025 – 252 юридичних особи), середній обсяг чека (36500 грн), глибина кошика (4,6 позиції на замовлення), частота повторного замовлення (раз на 43 дні). Для стимуляції залучення застосовуються ретробонуси: дилери отримують 2–5% кешбеку за замовлення назад на свій рахунок для наступних закупівель.

Для вимірювання ефективності маркетингових активностей компанія MebliRoMax використовує поєднання кількісних і якісних метрик, з фокусом на фінансово-поведінкові індикатори. Центральним показником ефективності залишається ROAS (Return on Ad Spend), який обчислюється як дохід отриманий від рекламних інвестицій, до витрат рекламу. У першому півріччі 2025 року середній показник ROAS склав 5,9, що свідчить про мультиплікативний ефект вкладених ресурсів (табл. 2.2).

Табл. 2.2 – місячні показники ROAS по всім онлайн продажам за перше півріччя 2025 року.

Період	Січень 2025 (тис. грн)	Лютий 2025 (тис. грн)	Березень 2025 (тис. грн)	Квітень 2025 (тис. грн)	Травень 2025 (тис. грн)	Червень 2025 (тис. грн)
Сума продажів	10187,7	10059,6	10353,9	9808,7	9881,4	9508,8
Рекламні витрати	1634,6	1533,3	1878,7	1532,7	1698,7	1879,3
ROAS	6,2	6,6	5,5	6,4	5,8	5,1

Індикатором успішності бренду серед споживачів є брендова впізнаваність у регіоні: згідно із дослідженням конкурсу «Імена, яким довіряють», методом незалежного опитування у Вінниці, 19% респондентів самостійно назвали бренд MebliRoMax як лідер серед виробників меблів, що свідчить про ефективність іміджевих кампаній і фізичну присутність у міському середовищі, результат дослідження прикріплено в додатках.

У системі контролю маркетингових рішень компанії MebliRoMax застосовується концепція наскрізної аналітики, що базується на зборі й обробці даних із кількох каналів: CRM, Google Analytics 4, рекламних кабінетів (Google ADS, Facebook ADS, TikTok ADS), платіжних шлюзів та інструментів відстеження сесій (Hotjar, Meta та Google Pixel). Аналітична панель налаштована на динамічне вивантаження ключових індикаторів – CPL (cost per lead), CAC (customer acquisition cost), AOV (average order value), що дозволяє формувати дашборд в реальному часі. Така модель моніторингу дає змогу визначати рентабельність кожної окремої кампанії, ідентифікувати трафік із негативним ROAS, перерозподіляти бюджет за ефективністю каналів. Показник CAC протягом 2-го кварталу 2025 року коливався від 648 до 2103 грн, в залежності від джерела залучення: найнижчий – із органічного пошуку (648 грн), найвищий – із таргетованої реклами в Instagram (до 2103 грн).

Середній AOV на сайті зафіксовано на рівні 11870 грн, що демонструє сталість середнього чека на фоні зростання частки дорогих позицій у загальному обсязі продажів (у 2024 році частка виробів >10000 грн зросла з 26% до 41%). Для оцінки трафіку застосовується градація за глибиною сесії та часом перебування: візити довші за 2 хвилини з переглядом > 4 сторінок вважаються релевантними, їх частка в структурі – 42,0%, що підтверджує ефективність структури сайту й контенту. Показник повернення користувачів (retention rate) на сайті становить 23,6%, що відповідає циклічній природі меблевих покупок і сигналізує про лояльну клієнтську базу. Усі ці параметри агрегуються в автоматизовану систему звітності з щотижневим формуванням метрик, порівнянням з KPI і рекомендаціями до корекції каналів. Такий підхід дозволяє не просто реєструвати результати, а й проактивно впливати на маркетингову динаміку, знижуючи інерцію між змінами у середовищі та реакцією бізнесу.

Окремий напрям діяльності становить аналітика в маркетплейс-каналах, де компанія MebliRoMax використовує внутрішні інструменти аналітики платформ (звіти Prom Seller Center, API-кабінет Rozetka) для побудови матриці SKU-ефективності. Кожна товарна позиція оцінюється за групою показників: CTR у каталозі, позиція у видачі, частота додавання в кошик, кількість переходів у порівняння, кількість відгуків, динаміка продажів. Таке багатофакторне моделювання дозволяє ранжувати товари за «маркетинговою ефективністю», незалежно від реального обігу, виявляючи продукти, які мають високий потенціал при належному просуванні. Згідно з даними Prom, 14,2% артикулів дають понад 53% трафіку, тоді як близько 41% мають конверсію нижчу за 0,9%, що створює підґрунтя для оптимізації вітрини. У Rozetka ситуація більш концентрована: лише 18 SKU забезпечують понад 80% продажів, що пов'язано з особливостями алгоритму видачі й обмеженою кількістю категорій. Це зумовлює тактику «сплескового просування»: позиції, які демонструють тимчасовий стрибок у CTR, отримують додаткове інвестування в оформлення, банери, нові фото, що дозволяє закріпити їх у топі категорії. Для моніторингу репутаційного компоненту використовується аналіз

відгуків: щомісяця формуються зведені таблиці зі статистикою кількості відгуків, середньої оцінки, тональності (негатив/нейтраль/позитив), ключових слів і тем, що з'являються у коментарях. Середній рейтинг позитивних відгуків бренду на Prom.ua – 94% (загалом 109 відгуків), що вважається високим для сектору (рис. 2.2.).

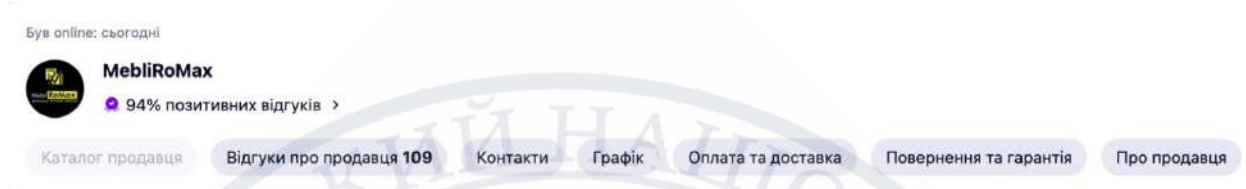


Рисунок 2.2. – Оцінка магазину компанії MebliRoMax на маркетплейсі Prom.ua.

B2B-напрямок, що представлений окремим лендингом, що має специфічну логіку маркетингової комунікації, орієнтовану на закупівельників, партнерські мережі й корпоративних клієнтів. Тут основний фокус зроблено на транзакційній вигоді (кешбек, ретробонуси, безкоштовна доставка) та сервісних гарантіях (терміни виготовлення до 10 робочих днів, пріоритетна обробка замовлень, персональний менеджер) [42]. Конверсія в B2B-відділі становить 1,7%, що відповідає стандартам конверсій у професійних B2B-продажах [43]. Частка оптових замовлень у загальному обсязі виручки становить 13,2%, причому ця цифра має позитивну динаміку (+6,4 п.п. у порівнянні з попереднім роком). Середній чек тут істотно вищий – близько 36500 грн, при середній кількості позицій у замовленні – 4,6. Для підтримки активності в цьому сегменті реалізується серія заходів: сезонні пропозиції для HoReCa, меблювання офісів під ключ, партнерські програми для дизайнерів інтер'єру. Для залучення нових контрагентів застосовується система реферального маркетингу: діючі партнери отримують винагороду за кожного залученого клієнта, який здійснив покупку на суму понад 30000 грн. Аналітика в цьому сегменті охоплює два блоки: економічну ефективність (рентабельність B2B-контрактів, швидкість оплати, частота повторних закупівель) та клієнтський досвід (задоволеність комунікацією, швидкість логістики,

гнучкість виробництва). Для оцінки задоволеності партнери проходять щоквартальне телефонне-опитування (за шкалою від 1 до 10), де середній результат за перший квартал 2025 року склав 8,8. Це дає підстави говорити про сформований пул лояльних корпоративних клієнтів і сталу архітектуру партнерських відносин, що формує стабільний канал збуту з меншим рівнем цінової конкуренції, ніж у масовому онлайн-сегменті.

В компанії MebliRoMax бюджетування маркетингових активностей здійснюється за каскадною моделлю, в якій початковою точкою є цільовий рівень продажів на відповідний період, розрахований за даними про минулорічні показники, індекси сезонності, прогнозні коефіцієнти зростання ринку та результати ретроспективної конверсії. Структура бюджету формується у прив'язці до каналів: контекстна реклама, соціальні мережі, SEO-просування, ремаркетинг, email-розсилки, маркетплейси й офлайн-активації. У першому півріччі 2025 року на загальний маркетинговий бюджет було спрямовано 12,4% від загальної суми продажів. При цьому найвагомішу частку становили витрати на цифрову рекламу (таб. 2.3).

Таблиця 2.3 – структура маркетингових витрат компанії MebliRoMax за перше півріччя 2025 року.

Канал/Період	Січень 2025 (тис. грн)	Лютий 2025 (тис. грн)	Березень 2025 (тис. грн)	Квітень 2025 (тис. грн)	Травень 2025 (тис. грн)	Червень 2025 (тис. грн)
<i>Google ADS</i>	622,3	654,7	711,8	634,7	661,3	702,7
<i>Meta ADS</i>	1184,2	1002,7	1230,5	1154,1	1187,5	1299,6
<i>SEO</i>	42,1	43,2	28,4	26,7		
<i>Реклама на маркетплейсах</i>	37,8	42,5	57,3	35,4	38,9	32,2
<i>Партнерські програми</i>	4,5	8,9	16,0	12,6	14,1	18,9
<i>Виробництво контенту</i>	60,0	78,4	70,0	60,0	60,0	87,6
<i>Поліграфія</i>	76,3	17,6	17,9	11,1	115,6	8,6
<i>Зовнішня реклама</i>	35,0	36,9	32,1	31,0	37,6	39,4
<i>Загально</i>	2062,2	1884,9	2164,0	1956,6	2115,0	2189,0

У відсотковому співвідношенні витрати на маркетинг за перше півріччя 2025 року виглядають наступним чином: Google ADS – 32,2%, Meta ADS – 57,0%, SEO – 1,1%, Реклама на маркетплейсах – 2,0%, Партнерські програми – 0,6%, Виробництво контенту – 3,4%, Поліграфія – 2,0%, Зовнішня реклама – 1,7%.

Трафік рекламних кампанії спрямований як на онлайн так і на офлайн канали продажів. Основними воронками продажів, на які спрямований рекламний бюджет, що відповідають окремим відділам продажів, є власні соцмережі, сайт та офлайн магазини. Сегментація рекламних кампанії складається з чотирьох цільових аудиторій (новосели, молоді родини, дизайнерські агенції, оптові закупівельники), п'ять форматів просування (реклама, акції, контент, промо в точках продажу, лояльність). Для кожного

сегменту ведеться окремий підрахунок витрат, із фіксацією середньої вартості залучення клієнта, що дозволяє вираховувати точкову ефективність кампаній. Витрати корегуються щомісяця на основі даних про конверсії, динаміку ринку, зміни у поведінковій активності споживача. У разі відхилення ROAS нижче 5,5 – бюджет на канал автоматично зменшується, а інвестиції перерозподіляються на ефективніші формати, що забезпечує динамічну рівновагу між витратами й результатами в кожен момент маркетингового циклу. Формування маркетингових бюджетів лежить у декількох площинах. По-перше, враховується місячний об'єм постійних витрат куди входять: забезпечення роботи виробництва, оренда магазинів та оплата заробітної плати працівників, що породжує мінімальний поріг об'єму продажів, по-друге – це забезпечення достатнім рівнем завантаженості виробництва, по-третє – це рівень окупності маркетингових інвестицій, витрати на які можуть динамічно коригуватись в рамках тижневої аналітики. Також формування бюджетів залежить сезонності, яка має вагомий вплив у меблевій сфері. У підсумку маркетинговий бюджет компанії MebliRoMax є не статичним кошторисом, а гнучкою інвестиційною системою, яка взаємодіє з продажами в режимі прямої залежності та постійної адаптації до ринкової динаміки.

Зростання частки ринку компанії MebliRoMax відстежується через системні порівняльні звіти на основі публічної інформації з маркетплейсів, статистики позицій у категоріях, кількості відгуків, частки переходів на сайт через пошукові системи, кількість та рівень залученості споживачів та сайті та загального товарообігу конкурентів. Це дозволяє формувати прогнозну модель зростання частки ринку з урахуванням реперних точок: частота повторних замовлень, частка нових клієнтів, частка прямих переходів. У першому півріччі 2025 року 48,2% замовлень на сайті здійснено новими користувачами, ще 19,7% – клієнтами, які вже купували протягом останнього року, і лише 32,1% – від випадкових джерел. Це говорить про стабільну базу лояльних споживачів та ефективність бренд-комунікацій, які утримують клієнта в орбіті компанії. Така динаміка забезпечується не лише кількістю SKU чи ціною, а

комплексною присутністю бренду в усіх основних точках прийняття рішення покупцем: пошуковий запит, маркетплейс, соцмережі, локальні поради, досвід знайомих. Це створює системну присутність, що трансформується у частку ринку з низьким рівнем відтоку клієнтів до конкурентів.

2.3 Проблеми та напрями вдосконалення системи оцінювання маркетингу.

В умовах зростаючої складності маркетингових екосистем та динамічної трансформації мультиканального середовища, компанія MebliRoMax зіштовхується з рядом системних обмежень, які ускладнюють побудову точної, прозорої та повномірної аналітичної картини результативності її маркетингової діяльності. Одним із ключових внутрішніх бар'єрів є відсутність єдиного консолідованого центру збору й обробки даних. Поточна структура компанії передбачає використання низки різномірних інструментів для кожного з напрямів: Google Analytics 4, трекінг дзвінків через Binotel та їх аналіз за допомогою ШІ через Ringostat для сайту, Seller Center для Prom, внутрішній кабінет Rozetka, Meta Business Suite для Facebook та Instagram, а також окремі звіти в Google таблицях, які частково ведуться вручну.

Така фрагментація унеможливорює синхронне відстеження клієнтського шляху у всіх точках дотику – від першого перегляду оголошення до фінальної покупки, особливо коли взаємодія охоплює кілька платформ або комбіновану взаємодію через офлайн та онлайн канали. Частковим рішенням слугує CRM-система, яка фіксує замовлення та контактну інформацію, однак її інтеграція з аналітичними інструментами є неповною: лише 63% замовлень мають позначений первинний канал залучення, а зв'язок між поведінковою активністю (наприклад, перегляди сторінки товару) та завершеним продажем взагалі не фіксується. В свою чергу 100% замовлень зібрані в системі 1С, яка об'єднує усі канали збуту із виробництвом та складом, але дана система не передбачає побудову зв'язку покупки із точками дотику клієнта для розуміння його повного шляху. Це породжує сліпі зони, які суттєво знижують точність

вимірювання окремих маркетингових рішень та їх вплив на кінцеві продажі. Крім того, між відділами маркетингу й продажів існує інформаційна інерція – дані щодо середнього чека, повернень, термінів обробки замовлень не передаються в аналітичну систему автоматично, а оновлюються вручну з періодичністю 1 раз на тиждень, що створює часовий лаг у звітності. Приклад поканальної тижневої звітності приведено у Додатку Б. Навіть збільшення частоти оновлення даних не виправляє ситуацію, адже інформація в рамках одного замовлення може оновлюватись в період від декількох днів до декількох тижнів. У результаті аналітика маркетингу працює на основі частково неактуальної інформації, що спотворює показники та ускладнює прийняття рішень у реальному часі. Для більшої точності використовуються дані за ширші періоди для отримання більш усереднених даних із більшою вибіркою інформації. Така організаційна дискоординація не лише знижує ефективність, а й створює ризики дублювання бюджетів – одна й та сама аудиторія може отримати кілька рекламних впливів у різних каналах без контролю за частотою або ефективністю.

Окрему категорію проблем становлять зовнішні чинники, які знижують точність вимірювання маркетингових результатів. Насамперед це стосується обмежень доступу до повних даних на сторонніх платформах. Наприклад, у Rozetka компанія MebliRoMax не має повного контролю за показниками поведінки користувачів: доступ обмежено лише до кількості переглядів, замовлень, відгуків і позиції у выдачі. Такі дані не дають змоги відстежити повний ланцюг дій – зокрема, який відсоток користувачів додав товар до кошика, але не завершив покупку, чи скільки часу вони перебували на сторінці. Аналогічно, на Prom.ua відсутня інформація про джерела трафіку, що унеможлиблює атрибуцію покупок до конкретних рекламних кампаній. У результаті компанія змушена будувати припущення на основі агрегованих даних, без точного механізму розподілу ефективності між каналами. Ще одним обмеженням є політика конфіденційності в Google ADS, згідно з якою з 2023 року частина даних про користувачів передається у вигляді модельованих

конверсій – особливо в мобільному трафіку [44]. Це викликає похибку у вимірюваннях до 17% у порівнянні з фактичними транзакціями, що встановлено на основі порівняння із CRM-даними. Така ж проблема у відслідковуванні поведінки користувачів стосується і Facebook ADS, у якому Pixel недоотримує дані через оновлення правил конфіденційності актуальних мобільних операційних систем [45]. До цього додається технічна проблема з блокуванням cookie-файлів у Safari та Firefox, де відсоток успішного трекінгу знижується до 48%, що особливо помітно у таргетованій рекламі [46, 47].

Зовнішні обмеження також стосуються нестабільності алгоритмів видачі в маркетплейсах: товар, який учора був на першій сторінці, сьогодні може опинитися внизу каталогу без зміни параметрів. У компанії відсутня автоматизована система моніторингу позицій, тому зміни у видимості фіксуються із запізненням, і реакція на падіння трафіку на SKU може відбутися лише через кілька днів. Такий часовий розрив призводить до втрати імпульсу попиту й неефективного використання рекламних бюджетів. Усі ці зовнішні чинники у сукупності формують аналітичну нестабільність – коли, навіть при наявності загальних тенденцій, похибка у цифрах не дозволяє точно спрогнозувати результат наступної активності.

На тлі зазначених бар'єрів стає очевидною проблема недостатньої інтеграції цифрових рішень у процес оцінювання маркетингу в компанії MebliRoMax. Станом на середину 2025 року компанія все ще не використовує повноцінну наскрізну аналітику (end-to-end analytics), яка б з'єднувала дані з усіх точок взаємодії: від першого кліку до повторного замовлення. Впровадження подібного підходу передбачає інтеграцію чотирьох рівнів даних: 1) рекламна взаємодія (impression, click), 2) поведінка на сайті (сесії, перегляди, відмови), 3) консультація клієнта через месенджер чи по телефону, 4) фактична транзакція (оплата, доставка, повторна купівля). Зараз ці рівні існують як автономні блоки. Наприклад, Google Analytics 4 фіксує переходи й сесії, але не пов'язаний із даними CRM про реальні суми покупок; кабінети Prom.ua і Rozetka не синхронізуються з Facebook Ads; внутрішня система звітів

відображає лише сумарні дані без прив'язки до джерела трафіку. Це створює ефект «маркетингової темряви», коли близько третини продажів не мають чіткої атрибуції до рекламного впливу. Брак наскрізної аналітики також ускладнює облік вартості конверсій в мультиканальному середовищі: наприклад, клієнт може побачити банер у Facebook, потім зайти на сайт через органічний пошук, а здійснити покупку через Prom.ua – і жодна з систем не зафіксує повну картину. Без інтеграції таких сценаріїв оцінювання ефективності маркетингових рішень буде або заниженим, або завищеним, залежно від методики [48].

Для забезпечення повноцінної системи контролю маркетингової ефективності компанії MebliRoMax необхідно здійснити поетапне оновлення її аналітичної архітектури на основі наскрізної цифрової інтеграції та модульної системи оцінювання результатів. Стратегічним вектором має стати впровадження Big data analytics з багатоканальним підключенням усіх точок взаємодії з клієнтом. Зокрема, йдеться про інтеграцію CRM-системи, Google Analytics 4, рекламними кабінетами Meta, кабінетами маркетплейсів, email-платформами та телефонією (VoIP) в BigQuery. Це дозволить зшити клієнтську інформацію в єдиний профіль, що включає джерело першого контакту, канали взаємодії, кількість конверсійних дій, рівень утримання, обсяги покупок, звернення до служби підтримки. В результаті компанія отримає структуровану базу даних, в якій кожен клієнт матиме повноцінну історію дій, сегментовану за показниками RFM (recency, frequency, monetary value). Такий підхід дозволить не лише оцінювати ефективність каналів у розрізі витрат і прибутку, а й будувати прогнози стосовно LTV моделі, ймовірності відтоку та поведінкових патернів. Технічно реалізація потребує налаштування подій у GTM, передачі параметрів транзакцій в API CRM, синхронізації звітності через Google Data Studio або Power BI. Як перший етап впровадження рекомендується інтегрувати усі замовлення в CRM-систему, вказуючи точне джерело трафіку через UTM-мітки. За результатами першого

кварталу впровадження, очікується скорочення кількості «невизначених» продажів, що сьогодні становлять понад 30%.

Паралельно із CRM-аналітикою доцільно імплементувати систему KPI для всіх рівнів маркетингової діяльності. Поточна ситуація в компанії MebliRoMax засвідчує переважно ретроспективне оцінювання – звіти формуються за фактом завершених кампаній. Встановлення KPI дозволить структурувати очікувані результати й порівнювати їх з фактичними значеннями. Система має включати показники трьох рівнів. На стратегічному рівні – загальний ROAS, частка ринку, приріст унікальних клієнтів, зростання LTV. На тактичному – CPL, CPS, CR на різних рівнях. На операційному – CPM, CTR, CPC, середній час відповіді менеджерів із продажу, рівень відхилень показників ефективності ведення реклами в онлайні відносно середніх значень [48]. KPI встановлюються щомісячно з урахуванням сезонності та медіаплану, а їх виконання відстежується через автоматизовані дашборди. Для прикладу, для відділу продажів у соцмережах можуть бути встановлені цілі: CR з ліда у продаж $> 10\%$ грн, Денний план продажів на > 130000 грн, середній чек > 10000 грн. І якщо сума продажів перевищує план, середній чек – зростає, а CR знижується – це може свідчити про зниження якості обробки нових запитів. Або ж, у кампанії з просування нової лінійки столів можуть бути встановлені цілі: $SAC < 1200$ грн, $CTR > 2,5\%$, $ROAS > 600\%$, кількість конверсій > 250 . Наявність таких параметрів дозволяє не лише швидко визначити ефективність, а й виявити аномалії у процесі. Зокрема, якщо SAC перевищив 1200 грн, а CTR залишився сталим – це може свідчити про зниження конверсії на етапі сайту. Своєчасна реакція на такі сигнали дозволяє зменшити бюджетні втрати та адаптувати креатив або посадкову сторінку до реальних умов споживання.

Важливим напрямом удосконалення є запровадження автоматизованих дашбордів із візуалізацією результатів маркетингової активності в реальному часі. Замість ручного створення таблиць у Google таблицях, як це здійснюється зараз у компанії MebliRoMax, має бути впроваджене централізоване BI-рішення на базі Power BI або Google Looker Studio. Система повинна

отримувати дані безпосередньо з CRM, рекламних кабінетів, Google Analytics, email-платформ, маркетплейсів [49]. Показники виводяться у вигляді інтерактивних графіків, діаграм і матриць, що дозволяє аналітику або керівнику швидко інтерпретувати зміни, виявляти зони просідання або точки зростання. Для прикладу якщо одночасно спостерігається зростання CPA у Facebook Ads, але конверсія на сайті залишилась сталою, – це може вказувати на проблеми з таргетингом. За даними внутрішніх симуляцій, впровадження дашбордів скорочує кількість нерелевантних кампаній зменшується на 20% вже у перші 2 місяці, що водночас економить рекламний бюджет на тестові кампанії. Окремо варто створити дашборд для B2B-каналу з фіксацією частоти закупівель, середнього обсягу, ефективності знижкових програм. Це дозволить краще контролювати динаміку оптового напрямку й швидше адаптувати умови співпраці до реальної поведінки клієнтів.

Наступною точкою розвитку має стати запровадження багатоканального відстеження шляхів клієнта через поєднання UTM-аналітики, cookie-трекінгу та server-side подій. Наразі система відстеження в компанії MebliRoMax обмежується лише сесіями у Google Analytics, подіями Tag Manager і трафіком з UTM. У майбутньому доцільно імплементувати систему customer journey mapping, де буде зафіксований кожен крок користувача – з точним джерелом трафіку, часом взаємодії, кількістю дотиків, глибинами сесій, переглядами відео, активністю в соцмережах. Із технічного боку це реалізується через підключення Data Layer у GTM, передавання подій у Big Query, а також створення профілів користувачів у внутрішній базі. Для випадків, коли клієнт здійснює взаємодію з кількома пристроями (мобільний, десктоп), можна впровадити ID-об'єднання через реєстрацію на сайті або email-підписку. У випадку офлайн-продажу має застосовуватись механізм маркування чеки з QR-кодом, що активує спеціальну сторінку підтвердження покупки – з неї дані передаються назад у CRM. Це дозволить встановити зв'язок між рекламним контактом і фактом купівлі, навіть якщо він відбувся не в онлайні [50].

Подібна система формує умови для повного customer lifecycle tracking: від першого банера до повторного замовлення через місяці. За внутрішніми оцінками, очікуване підвищення точності атрибуції після повного впровадження багатоканального трекінгу може становити до +40%, особливо в поєднанні з автоматичними інструментами сегментації (Google Signals, Facebook Conversions API).



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА МЕВЛІРОМАХ

3.1. Узагальнення результатів аналізу маркетингової діяльності та виявлених проблем

Поточна структура маркетингової діяльності компанії MebliRoMax, незважаючи на наявність розгалуженої мультиканальної моделі просування, демонструє явну асинхронність між рівнем операційної складності каналів і ступенем розвитку системи збору, обробки та аналітичного трактування маркетингових даних. При докладному аналізі структури каналів просування виявляється значний ступінь їхньої технічної автономії, що унеможливорює повноцінне кореляційне зіставлення точок контакту з клієнтом на різних етапах воронки залучення. Наприклад, Google Analytics 4 акумулює дані про трафік та поведінку на сайті, тоді як маркетплейсні кабінети Prom і Rozetka надають лише урізані звіти про дії користувача, не синхронізовані з CRM. У цьому розрізі найбільшим ускладненням стає той факт, що клієнт, який побачив оголошення у Facebook, перейшов на сайт, ознайомився з позицією, а потім здійснив покупку через Rozetka – не буде ідентифікований як єдина аналітична одиниця. Такий розрив даних у ланцюзі взаємодії призводить до втрати цілісності маркетингової аналітики, особливо у випадках, коли одноразові рекламні кампанії потребують оперативного контролю за рентабельністю. Ситуацію ускладнює той факт, що лише 63% усіх транзакцій у CRM містять інформацію про джерело першого контакту, що фактично нівелює точність обчислення ROAS у мультиканальному середовищі. У звітності за перше півріччя 2025 року понад 30% замовлень залишилися без маркованого атрибутивного походження, що свідчить про структурну невизначеність, яка перешкоджає коректному плануванню рекламних бюджетів і знижує ефективність щомісячного медіапланування.

Однією з найістотніших проблем є технічна інерція у передачі маркетингових сигналів між функціональними підрозділами компанії. Ця інерція проявляється в тому, що digital-відділ та відділи продажів функціонують як напівнезалежні кластери з власними протоколами фіксації показників. Наприклад, показники середнього чека, частоти повторних замовлень, кількості звернень у службу підтримки та відгуків на маркетплейсах оновлюються з різною періодичністю, а часто й у різному форматі – Google Sheets, CSV-експорт, скріншоти з особистих кабінетів. Через це єдина аналітична картина формується із затримкою від 3 до 7 днів, що при короткому життєвому циклі акцій (до 10 днів) не дозволяє оперативно перерозподіляти бюджети або коригувати креативи. У практичному плані це означає, що у випадку зниження CTR у Facebook Ads до 1,5% (проти прогнозованих 2,5%) маркетолог отримає дані лише через декілька днів після старту кампанії, коли вікно найвищої ефективності вже втрачено. Ідентична ситуація у B2B-напрямі: дані про повторні закупівлі дилерів зазвичай оновлюються щосереді вручну, що виключає можливість оперативного реагування у разі, якщо активність партнера різко знизилася – з 4,6 позиції в кошику до 2,8, наприклад, протягом кількох днів. Така організаційна затримка створює ризики зниження обсягу продажів у найприбутковіших категоріях без технічної змоги їх утримання через акційні інтервенції.

Фрагментарність маркетингових даних особливо загострюється в умовах зовнішніх обмежень доступу до аналітики на сторонніх платформах, таких як Rozetka чи Prom.ua. У другому кварталі 2024 року компанія MebliRoMax зафіксувала стрибкоподібне падіння замовлень на одному з артикулів у категорії «розкладні столи», яке не було вчасно помічене через відсутність автоматизованої системи моніторингу позицій у каталозі. Алгоритм маркетплейсу змістив товар із топ-10 до четвертої сторінки за одну ніч, однак команда маркетингу дізналась про це лише після появи звернення у відгуках від клієнта, який не зміг знайти продукт за звичним ключовим запитом. Такі кейси вказують на критичну необхідність інтеграції власної системи

автоматичного моніторингу SKU на зовнішніх платформах – через API або спеціалізовані сервіси, що дозволяють відслідковувати позицію товару у видачі, частоту додавання в кошик, кількість переглядів та зростання або падіння CTR у каталозі. Ігнорування цього чинника спричиняє стратегічну сліпоту до поведінкових змін, що відбуваються поза межами власного сайту, але впливають на загальний обсяг продажів у пропорції до 60% (онлайн-канали).

Ще одним практичним обмеженням є об'єктивне падіння точності cookie-трекінгу та конфіденційність користувачів, яка стрімко зростає після оновлення політик приватності браузерів і рекламних платформ. Починаючи з 2023 року, Safari та Firefox частково блокують сторонні cookie, а користувачі мобільних пристроїв, які не дали згоди на персоналізовану рекламу, відображаються у звітності Google Ads як «модельовані» конверсії. Аналіз за 2-й квартал 2025 року показав, що похибка між кількістю транзакцій, зафіксованих у CRM, і тих, які відображаються у Google Ads, досягала 17,3%, що спотворювало оцінку ефективності окремих кампаній [51].

Для компанії, яка витрачає на digital-рекламу близько 2000000 грн за 1 місяць, навіть похибка у 5% – це ≈ 100000 грн витрат, які можуть бути або недообліковані, або хибно атрибутовані. У такій ситуації єдиним дієвим рішенням стає перехід до server-side аналітики, з формуванням власного стеку трекінгу через подієві подачі в API CRM, BigQuery або внутрішній Data Warehouse. Окрім того, варто адаптувати посадкові сторінки для ID-відстеження, з обов'язковим виводом UTM-міток у замовленнях. Без цього частка «неатрибутованих» конверсій залишиться на рівні понад 30%, що унеможливило глибокий аналіз ROAS, CPL і середній чек для кожного з каналів окремо [52].

У межах внутрішнього структурування маркетингових дій виявляється також відсутність закріплених KPI, що охоплюють усі рівні маркетингової активності: стратегічний, тактичний та операційний. Наразі у компанії формування цілей має переважно ретроспективний характер – результати

фіксуються після завершення кампаній без чіткого визначення очікуваних метрик до старту. Такий підхід не дозволяє з достатньою гнучкістю управляти бюджетом під час кампанії. Для прикладу, у випадку запуску нової серії дизайнерських столів, бюджет у розмірі 200000 грн був розподілений на Instagram Ads, Google Ads та email-маркетинг, однак цільові значення CTR, CPL, CPS і ROAS не були визначені, що унеможливило коректну оцінку проміжних результатів і зниження витрат на неефективні підканали. Запровадження KPI із зазначенням базових і цільових значень (наприклад, $CTR < 1,5\%$, $CPL > 250$ грн, $CPS > 2500$ грн, $ROAS > 500\%$) дозволяє оперативно ідентифікувати відхилення та перебудовувати креативи, цільові аудиторії чи таймінг без втрати бюджету. У разі фіксації CAC понад 150 грн і низької динаміки нових заявок – реакція відбувається протягом 24 годин, а не після завершення всієї кампанії.

Інтеграція системи автоматизованих дашбордів як вектор покращення оцінки маркетингової ефективності має стратегічне значення для компанії MebliRoMax у найближчому піврічному горизонті. Поточна практика ручного зведення показників у Google таблицях, що формується на основі фрагментарних джерел, генерує значну часову інерцію у прийнятті рішень. Так, час повного формування звіту з кампанії в Instagram у середньому становить 7 календарних днів, що є несумісним із циклічністю digital-активностей, орієнтованих на 7–10 днів. Впровадження централізованого BI-рішення – Google Looker Studio або Power BI – дозволить об'єднати уніфіковані дані з CRM, GA4, рекламних кабінетів Meta, маркетплейсів і email-платформ в одну систему, яка відображає у режимі реального часу основні індикатори: ROAS, CPL, CPS, CAC, LTV, CTR, CR, AOV, частоту конверсій, тривалість сесій, динаміку відмов. Візуалізація здійснюється через інтерактивні графіки, що дозволяє оперативно виявляти аномалії у кампаніях. Наприклад, у випадку зростання CPS у Meta Ads при збереженні стабільного CTR та CPL – очевидно, що проблема знаходиться на етапі цільової сторінки, або на етапі консультації, а не в аудиторному таргетингу. За внутрішніми

моделями оцінки, що базуються на ретроспективному аналізі кампаній 2023–2024 років, повноцінне впровадження дашбордів дозволяє скоротити середній час реакції на зміну метрик більш ніж у двічі, а частку неефективних кампаній – на 20% вже у перші 30 днів після запуску системи. Важливо, що така аналітика не лише скорочує тимчасову дистанцію між подією і реакцією, а й дозволяє масштабувати процес прийняття рішень – від тактичного (коригування тексту оголошення) до стратегічного (перерозподіл бюджету на рівні каналів).

Паралельно з автоматизацією звітності, доцільним є розгортання повноцінної архітектури customer journey mapping – структурного картування взаємодії клієнта з усіма точками дотику бренду. Наразі у компанії MebliRoMax облік шляху клієнта обмежується лише фіксацією початкового джерела трафіку, без прив'язки до дій, які передували транзакції або здійснювались після неї. У реальності ж, меблевий споживач часто проходить складну послідовність дій: перегляд банера, читання коментарів у соцмережах, перегляд товару на сайті, порівняння з конкурентами на маркетплейсах, підписка на розсилку, повторний візит через кілька днів, остаточне рішення про покупку. Без можливості відстежити цю логіку неможливо сформувати якісну аналітичну модель ефективності каналів.

Імплементація системи картування шляху клієнта передбачає технічне підключення Google Tag Manager з розширеним Data Layer, передавання подій до Google BigQuery, а також створення ID-профілів користувачів на основі входу або підписки. У випадку мультипристроєвої взаємодії (мобільний/десктоп) система ідентифікує користувача через hashed email або логін, що дозволяє уникнути дублювання і некоректної атрибуції. Офлайн-продажі підключаються через QR-коди на чеках, що скеровують користувача на підтверджувальну сторінку, з якої інформація потрапляє назад у CRM та в 1С. Результатом є повна картина клієнтського шляху з деталізацією всіх етапів – від першого перегляду до повторного замовлення. Це дає змогу не лише аналізувати причини успіху або відтоку, а й створювати сегменти з точними

характеристиками поведінки: частота дотиків, середній цикл прийняття рішення, реакція на знижки, вплив типу креативу. За оцінками внутрішньої аналітичної групи, реалізація цієї системи дозволить підвищити точність атрибуції на 25-30%, особливо в межах складних мультиканальних сценаріїв з високим розривом у часі між дотиком і покупкою [53; 54; 55].

Фінальним компонентом повної аналітичної архітектури маркетингу компанії MebliRoMax має стати впровадження системи сегментованого прогнозування показників ефективності з використанням RFM-моделей і персоналізованих аналітичних шаблонів. Теперішній підхід до оцінки ефективності кампаній є уніфікованим і лінійним: усі клієнти аналізуються через єдині метрики CTR, CPL, CPS, ROAS без урахування гетерогенності аудиторій. Це не дозволяє врахувати відмінності у поведінкових паттернах між, скажімо, постійними клієнтами з B2B-сегменту і одноразовими покупцями з маркетплейсу. Система RFM (recency, frequency, monetary) дозволяє сегментувати базу за часом останньої покупки, частотою та сумою, створюючи таким чином реалістичні групи – «золоті клієнти», «ті, що спадають», «нові з потенціалом», «ризиковані до втрати». Для кожного сегменту створюються окремі таргетовані моделі з персональними цілями: збільшення середнього чека, скорочення часу до повторної покупки, активація унікальних пропозицій.

В розсилках застосовуються адаптивні формати: для «нових» – прогриваючі ланцюжки, для «ризикових» – тригерні знижки, для «золотих» – ексклюзивні анонси новинок. Аналітичний блок, який працює з цими сегментами, використовує динамічні шаблони в Power BI, де кожен показник порівнюється із середнім у відповідному сегменті, а не по всій базі. Це дозволяє не лише бачити загальну динаміку, а й управляти структурою клієнтського портфелю. Після впровадження цієї практики в B2B-напрямі за перший квартал 2025 року, конверсія у повторне замовлення зросла на 11,3%, а середній чек – на 7,8%. Таким чином, RFM-сегментація в поєднанні з поведінковим трекінгом формує завершену модель маркетингової ефективності, яка базується не на постфактум оцінках, а на прогнозному

впливі, що трансформується в реальні фінансові результати та зниження ризиків у прийнятті рішень [56].

У межах аналізу маркетингової діяльності компанії MebliRoMax особливе занепокоєння викликає відсутність наскрізної уніфікованої моделі вимірювання ефективності у межах мультиканальної інфраструктури, яка охоплює як онлайн, так і офлайн-сегменти. Поточна ситуація характеризується існуванням низки ізольованих аналітичних контурів: сайту, соцмережа, маркетплейсів, email-маркетингу, CRM, B2B-лендингу, фізичних торгових точок, адже кожен із них акумулює власну сукупність метрик, які не узгоджуються між собою за структурою, одиницями вимірювання, логікою атрибуції чи частотою оновлення. Наприклад, у Google Analytics 4 основним виміром залишається сеанс і події взаємодії, у CRM – транзакційні показники, у Seller Center Prom – каталожна активність без джерел трафіку, а в офлайн-точках – конверсія на рівні відвідувань. У результаті компанія не має змоги синхронно вираховувати ані точний CAC для кожного каналу, ані реальний ROAS з урахуванням подієвих витрат і джерел трафіку. Це унеможливорює побудову порівняльної моделі ефективності для кожного з напрямів. Наприклад, 1 гривня, вкладена в Facebook Ads, може приносити 6,3 грн виручки на сайті, але ця сама кампанія може згенерувати додаткові 3–4 замовлення через Rozetka, які CRM не відстежить, якщо клієнт змінив канал на етапі прийняття рішення. У результаті кампанія буде виглядати менш ефективною, ніж є насправді, що призводить до хибного скорочення бюджету.

Також виявляється, що оцінювання ключових індикаторів – CTR, CPL, CPS, ROAS, CAC, LTV – здійснюється без урахування специфіки кожного каналу. Так, в email-маркетингу розрахунок ROAS ведеться за спрощеною формулою: виручка з усіх замовлень, що трапились після надсилання листа, ділиться на загальні витрати на платформу й контент, не беручи до уваги відкладений вплив попередніх кампаній. У Facebook Ads CPS розраховується лише на підставі замовлень із сайту, хоча щонайменше 20% клієнтів, які взаємодіють з рекламою, завершують покупку на сайті. LTV розраховується

лише для онлайн-користувачів із підтвердженою історією покупок у CRM, при цьому offline-покупки через салони в регіональних містах узагалі не підключені до цього виміру. Отже, реальне LTV у компанії суттєво вищий за поточні аналітичні дані, але його масштаб і розподіл по сегментах залишаються невизначеними. Без уніфікованої моделі, яка поєднує CRM, Google Analytics, зовнішні кабінети, email-платформи, телефонію та маркетплейси, неможливо побудувати системний підхід до бюджетного управління. Відсутність консолідованої моделі призводить до частих ручних перерахунків, втрати релевантності звітів, зростання інтервалів між кампанією та її оцінкою. Технічно ця проблема може бути вирішена через інтеграцію даних у Google BigQuery або Power BI, з наступною побудовою єдиної структури розрахунку ключових KPI, нормалізованих для кожного каналу і сегменту аудиторії. У рамках такої моделі SAC, наприклад, має враховувати не лише вартість переходу, а й вартість конверсії у всіх точках з урахуванням мультиканального шляху клієнта, часового лагу, відсотка завершених транзакцій і каналів підтвердження. У випадку з ROAS – вираховується не тільки повернення з поточного місяця, а й відстрочений ефект за 30–60 днів, враховуючи терміни прийняття рішення у меблевій сфері, коли споживач завершує покупку з рекламної воронки, що була запущена раніше, зарахунок збільшення вікна атрибуції. Це дозволить перейти від інтуїтивного планування до системного маркетингового управління, в якому кожна гривня відстежується не лише в рамках джерела, а й у часовому розрізі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Проблеми та рішення щодо розрахунку KPI у мультиканальному маркетингу

KPI / Канал	Поточна помилка в оцінюванні	Втрачені дані / викривлення	Причина неточності
ROMI (email-маркетинг)	Розрахунок без урахування відстроченого ефекту кампаній	Неповна картина впливу розсилок	Просте ділення доходу на загальні витрати
CAC (Facebook Ads)	Оцінка лише з урахуванням сайту, без маркетплейсів	Ігноруються $\approx 20\%$ покупок	Обмежене джерело конверсій
LTV (CRM)	Враховуються лише онлайн-історії покупок	Offline-салони не включені	Відсутність крос-канальної аналітики
Загальна аналітика KPI	Кожен канал використовує власну формулу	Неможливо порівнювати результати	Відсутність єдиної структури
Оцінка мультиканального шляху	Вплив розподілений між кількома каналами, але враховується лише останній	Низька точність атрибуції	Last click не враховує послідовність дій
Точність звітності	Дані часто перераховуються вручну	Втрачається оперативність	Немає автоматизованої консолідації

Проблематика мультиканального вимірювання також розкриває складність у побудові повноцінного сценарного аналізу ефективності з урахуванням поведінкових факторів. Поточна структура не дозволяє враховувати лінію поведінки споживача у віртуальному середовищі: чи був перегляд відеоогляду, чи скористався користувач фільтром на сайті, чи повертався він до картки товару повторно. Ці фактори формують мікродії, які значною мірою впливають на фінальну конверсію, однак у поточній моделі вони фіксуються або частково, або в ізоляції. Наприклад, згідно з даними GA4 за перший квартал 2025 року, 28% сесій із конверсією включали в себе повторне відвідування протягом 2 діб після першого перегляду. Однак ці дані

не були пов'язані із CRM, тому повторне замовлення було зараховане як окрема дія без належного контексту. Аналогічна ситуація з переглядами відеооглядів: середнє утримання перегляду на сторінці товару становить 58 секунд – у сегменті, де повноцінний огляд триває 60-120 секунд, це може бути сигналом до редизайну креативу. Без побудови повноцінної подієвої аналітики, яка фіксує всі взаємодії з контентом (scroll depth, mouse movement, hover), неможливо формувати гіпотези щодо поведінки. Це позбавляє маркетингову функцію дієвих інструментів оптимізації ланцюгів переконання. Водночас це значно ускладнює якісну побудову кастомізованих сценаріїв: наприклад, запуск ремаркетингу лише для тих, хто провів на сайті понад 2 хвилини, але не натиснув кнопку «Купити». У 2025 році подібні сценарії довели свою ефективність у багатьох галузях, дозволяючи підвищити CTR ремаркетингових кампаній на 17–25%. У компанії MebliRoMax відсутність технічної інфраструктури такого рівня позбавляє бізнес потенційного приросту у сегменті високої залученості.

Крім поведінкової відстороненості, у межах мультиканальної структури фіксується й брак контролю над трекінгом у зв'язку з незалежністю зовнішніх платформ. У випадку Rozetka або Prom компанія має обмежений доступ до первинних метрик дій користувача. Це зумовлює появу «чорних зон» – замовлення зафіксоване, але неможливо дізнатися, з чого воно починалося: з пошуку, банера, рейтингу, зниження ціни. Як результат, при аналізі ефективності SKU-моделі чи фотоконтенту менеджер не має жодної верифікованої основи для оцінки причин зростання або падіння замовлень. Ці дані надважливі в категоріях, де візуальна складова відіграє домінуючу роль у прийнятті рішення. У другому кварталі 2025 року на платформі Prom 18% SKU давали понад 50% усього трафіку – однак відсутність можливості зчитати, які саме елементи опису або формату призвели до цього, унеможлиблює масштабування успіху. Рівно так само не ідентифікується причина просідання SKU, якщо алгоритм видачі змінив ранжування. Впровадження моніторингу

через API платформи дозволило би в реальному часі фіксувати зміни позицій, CTR у видачі, глибину взаємодії [57].

Це критично в тих ситуаціях, коли SKU випадає з топу – без моніторингу про це можливо дізнатись лише після падіння продажу. Успішні компанії в e-commerce давно використовують сторонні сервіси для сканування позицій у розрізі кожного дня, що дозволяє ще до падіння конверсій спрогнозувати просідання трафіку. У компанії MebliRoMax наразі таких рішень не імплементовано, що в довгостроковому вимірі формує ризик реактивного управління – реакція відбувається вже після спаду, а не до нього. Переорієнтація на превентивну аналітику, інтегровану в мультиканальну модель, має стати основним вектором розвитку маркетингової функції в наступному періоді.

Ускладнення в уніфікації маркетингової аналітики поглиблюється внаслідок відсутності моделі оцінювання ефективності в офлайн-каналах, що особливо суттєво для компанії MebliRoMax із розгалуженою мережею фізичних торгових точок. Наразі конверсійна аналітика в цих каналах обмежується базовим підрахунком кількості відвідувачів, співвідношенням запитів до продажів і залишками товару, зафіксованими в GA4. Проте жодна з цих змінних не пов'язується із цифровим ланцюгом: відвідувач, який побачив банер в Instagram, а згодом зайшов у салон, залишається неприв'язаним до джерела трафіку. Водночас, за опитуваннями консультантів у Вінниці, понад 34% клієнтів зверталися із запитанням про позиції, які побачили у Facebook. Це підтверджує гіпотезу про крос-канальну міграцію споживачів, яка, втім, не відображається в аналітиці, оскільки система не має інструментів зшивання онлайн- та офлайн-даних. Подібна дискоординація також унеможливорює розрахунок САС для офлайн-продажів, адже відсутні фіксовані прив'язки до рекламного впливу. Навіть у випадках, коли клієнт приходить із купоном або після участі в розіграші, інформація не вводиться у CRM як транзакційна одиниця з маркованим джерелом.

В результаті відбувається суттєве знецінення ефективності офлайн-промо, зокрема розіграшів або регіональних акцій, які мають репутаційний, але нефіксований ефект. Запровадження інструменту, що пов'язує чек з QR-кодом, який веде на сторінку пост-фактум підтвердження (із параметрами UTM), дозволило б з'єднати офлайн-замовлення з онлайн-джерелами. Подібна система вже апробована у продуктовому ритейлі й може бути адаптована до меблевого сегменту з мінімальними модифікаціями. Навіть 10–15% маркованих офлайн-транзакцій дадуть змогу перерахувати ROAS для локальних точок і розподілити бюджет відповідно до реального впливу кожного промоактиву. Таким чином, фізичні точки будуть інтегровані у загальну логіку мультиканального управління, що дозволить вимірювати їх не лише як складські або консультаційні пункти, а як повноцінні комунікаційні одиниці в системі брендової присутності.

Ще одним викликом є невизначеність у трактуванні ROAS при мультиетапних взаємодіях. У складному середовищі маркетингової екосистеми, де один користувач проходить кілька каналів до прийняття рішення, класичний підхід до обчислення ROAS – виручка, поділена на витрати за каналом – стає недостатнім. У прикладі з кампанією в Meta Ads, користувач переглянув банер, але не клікнув, пізніше зайшов на сайт із органічного пошуку, додав товар до кошика, залишивши замовлення через три дні вже через Prom – у цій схемі вкладення у Meta ніяк не враховується, хоча саме воно активувало початкову зацікавленість. Якщо кожен канал оцінюється у відриві, ROAS на Meta буде заниженим, а органічний трафік – завищеним. У системі без наскрізної аналітики та моделі розподіленої атрибуції такі перекоси формуються на постійній основі. Аналіз понад 600 транзакцій у другому кварталі 2025 року показав, що щонайменше 31% конверсій проходять з участю щонайменше двох каналів, і лише у 19% випадків останній дотик є єдиним. Це означає, що точкове оцінювання ROAS створює фальшиве уявлення про ефективність каналів. Без системи, яка дозволяє оцінювати вклад

кожного кроку – від impression до completed checkout – маркетингові рішення ухвалюються на базі спрощеної й неточної інформації.

В перспективі найбільш доцільним рішенням є перехід до моделі data-driven атрибуції, коли кожен канал отримує вагу згідно з його роллю в ланцюгу. Така модель потребує інтеграції GA4, CRM, API кабінетів Prom та Rozetka, подієвого збору з поведінковими параметрами й обов'язкової верифікації транзакцій із CRM. У разі повного впровадження цієї моделі підприємство отримає доступ до реального розподілу ROAS, який дозволить оптимізувати бюджет, не заощаджуючи на ефективному каналі лише через те, що він не є останнім у ланцюгу. У роздрібному меблевому сегменті, де цикл прийняття рішення перевищує 72 години, а часто триває до 10 діб, така атрибуційна логіка є не просто перевагою, а необхідністю для виживання в умовах динамічного ринку.

3.2. Формування удосконаленої системи оцінки маркетингової ефективності для малого бізнесу

Формування повноцінної системи оцінювання маркетингової ефективності для малого підприємства потребує глибокої реконфігурації всієї аналітичної інфраструктури, починаючи від способу фіксації рекламного дотику і закінчуючи повторною транзакцією. Ключовим структурним елементом має стати впровадження наскрізної аналітики як трирівневої моделі, де кожен інформаційний шар виконує окрему функцію: поведінковий, транзакційний і атрибуційний.

На першому рівні – поведінковому, відбувається фіксація усіх дій користувача у цифровому середовищі: перегляди сторінок, рух курсора, час утримання, заповнення форм, натискання на кнопки. Для цього використовуються Google Tag Manager із розширеним Data Layer, Meta і Google Pixel з API Conversion, Hotjar, а також, event-аналітика на стороні серверу, щоб мінімізувати втрату інформації. Кожна така дія маркується унікальним

ідентифікатором сесії та користувача, що дозволяє зшивати події навіть у випадку мультиканального чи мультипристроєвого шляху [58].

Другий рівень – транзакційний, фіксує фінансові події: оформлення замовлення, підтвердження оплати, логістичне завершення, повернення, повторна покупка. Цей шар інтегрується з CRM та 1С, касовими модулями, маркетплейсами через API, при цьому кожна транзакція зв'язується з ідентифікатором поведінкового профілю.

Третій рівень – атрибуційний, встановлює зв'язки між маркетинговим впливом і транзакційною дією. Саме тут здійснюється обрахунок ROAS, CAC та LTV на основі зважених сценаріїв customer journey: кожен канал отримує частину заслуги за продаж згідно з моделлю (лінійною, U-форматною, time decay або data-driven). Для малого бізнесу ключовою перевагою такої трирівневої архітектури є можливість масштабувати її поступово: спочатку налаштовується лише поведінковий трекінг на сайті, далі – інтеграція CRM з джерелом замовлень, і лише потім формується атрибуційна логіка. Вже після першого місяця роботи система дає змогу виявити сценарії, які призводять до найбільшої кількості продажів, і коригувати бюджет у реальному часі, уникаючи зливу на неефективні кампанії.

Після технічного налаштування структури даних наступним кроком є побудова кастомізованої системи KPI, яка враховує специфіку малого виробника у галузі меблів, що функціонує в умовах обмеженого ресурсу і нерівномірної сезонної динаміки. Пропонується трирівнева логіка індикаторів: стратегічний, тактичний і операційний рівні. На стратегічному рівні метрики відповідають за загальний вектор розвитку та інвестиційну доцільність. Серед них: динаміка ROAS за квартал (не нижче 550%), зміна частки ринку в обраній категорії (оцінюється через кількість SKU у видачі на маркетплейсах і частоту згадувань бренду у пошуку), приріст LTV за півріччя (зростання >10%) та темп росту нових користувачів. На тактичному рівні KPI слід розподіляти за каналами: CAC (середній) у Facebook та Inatagrtam не вище 1500 грн, у Google

– 800 грн. Сюди також входять такі показники, як частота повторної покупки, рівень OR (відкриття листів), CTR у банерах і залученість у соцмережах.

Операційний рівень вимірює ефективність щоденної взаємодії: час відповіді менеджера на заявку (до 3 хв), точність виконання плану постів, вчасність запуску акцій, стабільність оновлення товарних залишків. Усі ці показники мають задаватися на початку місяця, із фіксацією у дашборді, де кольоровими позначками видно відхилення і сигнал тривоги, якщо значення виходить за норму. Особливість такого підходу полягає в тому, що він дозволяє оцінювати як цілісну ефективність, так і локальні провали – наприклад, навіть якщо загальний ROAS високий, спрацювала лише одна кампанія, інші просіли, але цього не видно без деталізації [7].

У впровадженні системи оцінювання важливим стає і питання подання результатів – саме через правильно збудовані дашборди відбувається управління. Для малого бізнесу з обмеженим аналітичним штатом оптимальним буде використання Google Looker Studio, який дозволяє безкоштовно інтегрувати дані з Google Sheets, GA4, CRM через AppScript. Щотижнево автоматично формується звіт: у першому блоці – динаміка замовлень за каналами (з розбивкою на нових і повторних клієнтів), у другому – CAC/ROAS по кожній кампанії, у третьому – порівняння із планом. Колірна схема: зелений – вище плану, жовтий – близько до межі, червоний – зона просідання. Після 3–4 тижнів роботи такого звіту формується історія, яка дозволяє бачити не лише точку в часі, а й траєкторію руху. Для B2B-дилерів окремий дашборд: кількість закупівель, обсяг, повторюваність, час між транзакціями, утримання. Усі ці дані дозволяють виявити дилерів, які почали знижувати обсяги, й оперативно зв'язатися до моменту втрати. Додатково вбудовується графік зниження або зростання LTV по групах клієнтів. У разі впровадження такої системи вже через перший місяць можна побачити, що неактивні клієнти у Facebook коштують на 35% дорожче в залученні, ніж клієнти, які вже були в базі email. Це дає змогу перемістити частину бюджету з таргетингу на ремаркетинг, підвищивши рентабельність. Усі показники

виводяться не лише по каналах, а й по типах товару, групах SKU, регіонах, днях тижня. Така точність є доступною лише за умов правильної побудови структури й інтеграції (табл. 3.2).

Табл. 3.2 – Структура аналітичних дашбордів та ефекти їх впровадження в малому бізнесі

Елемент системи	Призначення	Інструменти / Технології	Метрики / Показники	Очікуваний ефект
Основний щотижневий дашборд	Моніторинг замовлень, SAC, ROMI, виконання плану	Google Looker Studio, GA4, Google Sheets	Динаміка клієнтів, ROMI, відхилення від плану	Траєкторія ефективності в реальному часі
Інтеграція даних	Автоматичне оновлення джерел даних у звіт	AppScript, Zapier	CRM, GA4, email, рекламні платформи	Відсутність ручного введення
Візуальна схема дашборду	Кольорова індикація ефективності	Зелений / Жовтий / Червоний	Відповідність плану	Швидке зчитування стану кампаній
B2B-дилерський дашборд	Відстеження закупівель, повторів, інтервалів між транзакціями	Окремий Looker-модуль	LTV, churn, обсяг закупівель	Виявлення ризику втрати партнерів
LTV-графік по групах	Динаміка цінності клієнтів у часі	Аналітичний блок у дашборді	LTV по SKU / регіонах	Оптимізація пріоритетів утримання

Ключовим елементом адаптації системи до умов малого бізнесу є принцип мінімального навантаження: жодне аналітичне рішення не повинне ускладнювати операційні процеси або вимагати окремого ресурсу. Саме тому збір даних слід максимально автоматизувати: кожна транзакція на сайті або маркетплейсі одразу надсилає дані у CRM через API, де заповнюється тип каналу, дата, сума, статус клієнта, де сервіси автоматично передають дані у таблицю, зв'язану з дашбордом. Таким чином, адміністратор лише раз налаштовує логіку, і надалі система функціонує без втручання, що ідеально для компаній, які не мають окремого аналітичного відділу. Цей підхід забезпечує стійкість до кадрових змін – навіть при зміні менеджера система залишається

цілісною, що є критично в умовах високої плинності кадрів у малому бізнесі. У випадку потреби, аналітик залучається лише до корекції моделей або інтерпретації аномалій, що суттєво знижує витрати на супровід. Гнучкість кастомізованих КРІ і легкість налаштування дашбордів дає можливість адаптувати систему до будь-якої сезонності: влітку акцент на кухонні гарнітури, взимку – на офісні столи. Метрики просто замінюються – структура залишається сталою. У перспективі така система стає не лише інструментом контролю, а й точкою опори для зростання: у момент, коли компанія готова масштабуватися, структура аналітики вже готова обслуговувати більший потік, нові канали, більше SKU. Це забезпечує сталість переходу від малого бізнесу до середнього без втрати керованості й передбачуваності маркетингової дії.

Для повної завершеності такої аналітичної екосистеми доцільно також включити блок прогнозної аналітики, який базується на RFM-сегментації та поведінковому скорингу. Після накопичення бази даних за 3–4 місяці можна побудувати профілі клієнтів за їхньою історією: хто повертається найчастіше, хто купує найдорожчі позиції, хто реагує на акції. На основі цього формується прогноз: які групи клієнтів із найбільшою імовірністю зроблять повторну покупку, у які терміни, на якій сумі. Це дозволяє запускати кампанії не «всліпу», а на основі очікуваного ефекту. Наприклад, замість відправлення знижки всім – система обирає тільки тих, чий скоринг вище 75 балів за шкалою ймовірності покупки. У результаті витрати знижуються, а ROAS зростає. Поведінковий скоринг також дозволяє виявляти користувачів, які «охололи» – наприклад, не відвідували сайт понад 60 днів. Для них створюється окрема кампанія з персоналізованою пропозицією. У B2B-напрямі прогноз ґрунтується на графіку повторних закупівель: якщо партнер купував щомісяця, але останні 45 днів – тиша, це сигнал для зв'язку. Така структура оцінки перетворює аналітику на активний механізм стимулювання продажу, а не лише на реєстрацію постфактум. Для малого бізнесу, де кожен клієнт має високу вартість залучення, подібний підхід дозволяє вийти на інший рівень ефективності без додаткових витрат – лише за рахунок правильного

управління вже наявною базою та розуміння її динаміки. Саме така побудова системи створює ефективне, точне та адаптивне середовище вимірювання маркетингу для локального виробника, яке працює в реальному часі й дозволяє приймати рішення не на інтуїції, а на основі чітко верифікованих, живих даних.

У контексті малого бізнесу, що працює у виробничо-комерційній площині з високою варіативністю SKU, обмеженою штатною аналітикою і сезонною пульсацією попиту, побудова ефективної системи моніторингу маркетингової ефективності повинна враховувати бюджетні обмеження, доступність технологічних ресурсів і необхідність високої адаптивності. Саме тому технологічна адаптація рішень класу business intelligence (BI) до малобюджетного сценарію повинна ґрунтуватися на використанні відкритих або умовно безкоштовних платформ, зокрема Google Looker Studio (раніше Data Studio) або Power BI Desktop. Обидва сервіси дозволяють у межах безкоштовного пакету створювати інтерактивні дашборди на основі імпортованих даних із CRM, Google Analytics 4, Meta Ads Manager, email-платформ або навіть вручну зведених таблиць у Google Sheets. При належному підключенні через API або конектор типу AppScript можна автоматизувати завантаження звітів із рекламних кабінетів, що виключає потребу в щоденному ручному зборі даних. У межах Google Looker Studio можна налаштувати щогодинне оновлення показників: CAC, CTR, ROAS, кількість унікальних користувачів, частота взаємодій, обсяги замовлень. Для CRM, що працює на платформі Tilda, Bitrix або KeyCRM, доцільним є використання API-запитів, які витягують дані у форматі JSON або через Google Sheets Webhook-міст. У результаті навіть без внутрішнього сервера дані з рекламної кампанії та CRM можуть зшиватися в один масив і виводитись у єдиному вікні. Це створює інтерфейс, у якому підприємець у реальному часі бачить, яка кампанія генерує прибуток, яка має негативний CAC, які SKU знижують LTV, які регіони формують аномальну частоту відмов.

Найбільш практичним сценарієм впровадження low-cost аналітичної інфраструктури є каскадна побудова дашбордів. На першому етапі, що триває

2–3 тижні, створюється базова модель: Google Sheets із регулярним імпортом звітів GA4 і Meta, Google Ads через заплановані експортні файли. У дашборді відображається загальний обсяг замовлень за добу, конверсія по каналах, вартість залучення, обсяг відвантажених замовлень. Це дозволяє менеджеру або власнику оперативно відстежити відхилення – наприклад, зниження трафіку на 15% у Facebook Ads у порівнянні з минулим тижнем або просідання OR розсилок. На другому етапі, орієнтовно через 30 днів, система розширюється на SKU-рівень: у таблицях з CRM додаються категорії товарів, маржинальність, частота замовлень. У звіті формується топ-10 позицій за доходом, топ-5 за кількістю повернень, список товарів із низьким ROAS. Після цього до системи додається email-аналітика: OR, CTR, CR, відписки – на кожному розсилку, а також інтеграція з WhatsApp Business API або Viber, якщо компанія використовує месенджерні повідомлення. На третьому етапі, що припадає на 2–3 місяць функціонування, вводиться RFM-сегментація клієнтської бази, тобто аналіз покупців за давністю, частотою та сумою замовлень. Кожна група (нові, лояльні, «сплячі», VIP) отримує свою панель у дашборді з даними про конверсію, середній чек, реакцію на знижки. Це дозволяє персоналізувати маркетинг у межах звітності – не лише бачити результати, а й одразу формувати рішення щодо цільової дії: наприклад, запуск ремаркетингу для клієнтів, які купували тричі за 2023 рік, але відсутні в активності з лютого 2024.

Доцільно передбачити й аналітику кампаній з урахуванням часових патернів. Looker Studio дозволяє будувати графіки замовлень за годинами доби, днями тижня, тижнями місяця. За даними малого бізнесу у меблевому секторі, піки активності споживачів припадають на вівторок, середу й неділю, із годинним сплеском між 19:00 і 21:00. Зазвичай ці дані ігноруються, але їх візуалізація дає змогу запуснути push-кампанії або змінити час публікації постів, що автоматично підвищує CTR. Для офлайн-активностей можливо збудувати просту звітність за Google Maps-аналітикою – покази в пошуку, кліки на номер телефону, маршрут до магазину. Це дозволяє оцінити

ефективність гео-таргетованих акцій і зрозуміти, чи справді акція «мінус 5% у Хмільнику» спричинила приплив відвідувачів. У межах невеликого бізнесу, де кожна одиниця бюджету має значення, візуалізація таких дрібних змін створює відчутну цінність – адже навіть незначні коливання у поведінці можна перевести у прямі інвестиційні рішення.

В рамках малобюджетної архітектури BI-рішень окрему увагу варто приділити зниженню навантаження на персонал через автоматизацію завантаження даних. Навіть у відсутності штатного програміста можна впровадити регулярне оновлення даних за допомогою AppScript. Наприклад, при кожному новому замовленні в CRM відбувається автоматичне занесення у Google Sheets з відповідною позначкою дати, товару, суми, джерела. Ті самі дії можна налаштувати для відкриттів листів (дані з MailerLite) або для кампаній Google Ads, які імпортують щоденні витрати й кількість кліків.

У результаті формується «аналітична шина» – центральна таблиця, яка є джерелом для дашбордів. Її оновлення відбувається автоматично, а завдання аналітика зводиться до верифікації формул і логіки графіків. Для малого бізнесу це означає економію часу на підготовку звітності до 80%, а також усунення людського чинника у формуванні аналітичного висновку. У перспективі можлива побудова навіть системи push-сповіщень: якщо САС перевищує поріг, то власник отримує сповіщення на email або в Telegram, що дозволяє реагувати у день відхилення, а не через тиждень. Такий підхід дає не лише контроль, а й динамічне управління бюджетом – саме це відрізняє аналітику як облік від аналітики як інструменту розвитку.

3.3 Практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності компанії

Практична модернізація маркетингової діяльності компанії MebliRoMax повинна починатися із запровадження інтегрованої CRM-інфраструктури, яка поєднує всі канали залучення, транзакцій і післяпродажного супроводу в єдину систему клієнтських профілів. Наразі клієнт, який взаємодіє з компанією через

рекламу в соціальних мережах, здійснює замовлення на Prom.ua, а потім отримує email-розсилку, фіксується як три незалежні сутності у трьох різних інтерфейсах. Це не дозволяє сформувати цілісну картину його поведінки та реакцій на маркетингові імпульси. Тому, першим кроком має стати підключення основних платформ до CRM через API. На початковому етапі, протягом першого місяця впровадження, необхідно реалізувати передачу UTM-міток із сайту у CRM (через Google Tag Manager), щоби кожне замовлення фіксувалося разом із джерелом трафіку, ключовим словом і кампанією. Паралельно інтегрується обробка заявок із Facebook та Instagram через Meta API з подальшим записом у CRM-форму ліда.

На другому етапі, приблизно через 30–45 днів, до системи приєднуються маркетплейси – Prom.ua через Seller Center API, Rozetka через партнерський кабінет або навіть з використанням Google Sheets-імпорту з подальшою автоматизацією через AppScript. Для email-платформи (наприклад, MailerLite або UniSender) налаштовується синхронізація контактів і логування відкриттів, кліків і відписок, які теж записуються в CRM як події поведінки. Уже на цьому рівні формується профіль клієнта, в якому відображено його першу взаємодію, канал входу, товари, які він переглядав або замовляв, листи, які він відкрив, історію повторних транзакцій і звернень. Це дозволяє змінити логіку оцінювання ефективності каналів: тепер кожен продаж може бути простежений до моменту контакту, з урахуванням усіх подій між ними, а не лише як останній клік. Протягом третього місяця вводиться механізм ідентифікації користувачів через логін або email, що дозволяє зшивати дані навіть у випадку переходів між пристроями або платформами. У перспективі – додавання call tracking з VoIP і інтеграція Telegram-бота, щоб і ці канали потрапляли до CRM. Таким чином, формування єдиного профілю клієнта перестає бути теоретичним і стає технічно втіленою моделлю, у якій кожна дія користувача залишається зафіксованою й придатною для подальшої аналітики, ретаргетингу й оптимізації кампаній.

Паралельно з побудовою цієї інтегрованої структури, доцільним є розгортання customer journey mapping – технології моделювання користувацького шляху, що дозволяє не лише аналізувати минулі дії, а й прогнозувати наступні. Це особливо ефективно у сфері меблевого ритейлу, де цикл прийняття рішення розтягнутий у часі, а взаємодія з брендом часто відбувається у кілька торкань – від ознайомлення з оглядом до підтвердження замовлення проходить від 3 до 10 діб. Для цього необхідно налаштувати систему подієвого трекінгу: кожна взаємодія – перегляд відео, скрол сторінки, натискання кнопки, залишення товару в кошику, повторний візит – має реєструватися як подія в Data Layer через GTM та надсилатися до аналітичної бази (Google BigQuery або окрема таблиця). На цьому рівні формується логіка journey: умовно, користувач із сегменту «новосели» зазвичай натискає на банер у Facebook, переглядає 2–3 товари на сайті, підписується на розсилку, через 2–3 дні повертається, додає товар у кошик, але оформляє через маркетплейс. Після збирання такої історії для 100–150 клієнтів можна виділити типові сценарії й порівнювати їхню ефективність.

Це дозволяє змінити структуру впливу: для сценаріїв із відкладеним рішенням доцільно запускати ретаргетинг на 4-й день, у вигляді персоналізованого банера, а для користувачів, які не підписались на розсилку, – впроваджувати попап-пропозиції. На базі journey mapping формується сегментована модель LTV: клієнти з довшим шляхом і більшою кількістю дотиків мають вищий середній чек і вищу лояльність. Водночас виявляється, що велика частина клієнтів із коротким шляхом (до 2 дій) рідко повертаються – це кандидати для програми активації. Таким чином, journey mapping стає не просто аналітичним інструментом, а основою для побудови проактивної маркетингової стратегії, де кампанії запускаються не як реакція на падіння, а як випередження очікуваної поведінки.

Наступним етапом у системній модернізації маркетингової діяльності є впровадження механізму скорингу клієнтів на основі їхньої поведінки та історії взаємодії. Така модель дозволяє не лише визначати, хто з користувачів

має найвищий потенціал для повторної покупки, а й які саме фактори є детермінантами їхньої лояльності або відтоку. У першому кроці формується векторна база ознак: кількість сеансів, глибина перегляду, частота взаємодій, кількість відгуків, реакція на листи, повторні покупки, тривалість між покупками. Кожна змінна отримує вагу (на основі кореляційного аналізу з LTV або частотою покупок), і клієнт отримує бал від 0 до 100. У сегменті 80–100 – ті, що варто утримувати знижками чи ексклюзивами, у 50–79 – ті, що потребують додаткового стимулу, у 0–49 – ті, хто втрачає інтерес або вже неактуальний. Подібний скоринг дозволяє компанії не витратити ресурси на всі сегменти однаково: наприклад, розсилка зі знижкою доцільна лише для групи середнього рівня, а не для всіх. В email-платформах ця логіка імплементується автоматично – створюється тригер, що надсилає лист лише тим, у кого бал від 60 до 80. Для B2B-сегменту скоринг базується на обсягах закупівель, стабільності графіку, швидкості оплати. Якщо партнер відстає від власного графіка на 14+ днів, система формує сигнал для менеджера. Такий підхід підвищує точність прогнозу поведінки, зменшує залежність від загальних показників і дає змогу перейти до персоналізованої дії без розпилення бюджету на всі групи.

З метою довгострокового контролю за ефективністю змін доцільно створити механізм тестування гіпотез у реальному середовищі – так звану модель A/B-аналізу, яка дозволяє перевіряти ефективність нових кампаній, цінових сценаріїв, змін у креативі, каналах доставки тощо. У практичному вираженні це означає, що кожна нова ініціатива запускається спочатку як тест у межах обмеженої аудиторії – наприклад, 10% користувачів отримують нову email-структуру, інші – стандартну. Після двох тижнів відстежуються CTR, CR – і на основі статистичної значущості ухвалюється рішення про масштабування. Така практика дозволяє уникнути ризикованих рішень і підвищити прогнозованість маркетингових дій. У випадку компанії MebliRoMax, де кожна зміна в кампанії має прямий фінансовий наслідок, подібний підхід дає змогу ухвалювати рішення не на інтуїтивному рівні, а з

використанням перевірених даних. Особливо це актуально в контексті змін на маркетплейсах: якщо нова галерея товару чи інше розташування СТА викликає більший CTR – зміни вносяться для всіх SKU. Якщо ні – залишаються старі. Подібний сценарій реалізується без залучення складних платформ – достатньо вести Google Sheets із фіксацією даних по кожному тесту. У такий спосіб маркетинг із механістичного блоку перетворюється на лабораторію, де кожне рішення – результат емпіричного доведення (табл. 3.3.).

Табл. 3.3 – Використання А/В-тестування для перевірки маркетингових гіпотез

Елемент процесу	Опис етапу або дії	Приклад застосування	Метрики оцінки результату	Інструменти реалізації
Вибір гіпотези	Формулювання змін, що мають потенціал вплинути на ефективність	Зміна email-структури	Очікуване зростання OR, CTR	Google Docs, внутрішній трекер
Сегментування аудиторії	Розподіл на тестову й контрольну групи	10% — нова версія, 90% — поточна	Випадкове рівномірне охоплення	CRM, email-сервіс, marketplace tools
Запуск тесту	Проведення кампанії з фіксованими параметрами	Два тижні спостереження за поведінкою	OR, CTR, CR	Email-платформи, marketplace-кабінети
Збір даних	Агрегація результатів по кожній групі	Внесення показників у таблицю	Абсолютні значення + відхилення	Google Sheets, Excel
Аналіз значущості	Статистичне порівняння варіантів	CTR нової версії вищий на 12%	p-value, довірчі інтервали	Онлайн-калькулятори, internal scripts
Прийняття рішення	Ухвалення про масштабування або скасування зміни	Масштабування на всі SKU	Різниця перевищує мінімальний поріг	Стратегічна команда

Фінальним етапом удосконалення повинна стати побудова циклічної системи зворотного зв'язку, яка забезпечує повноцінну реакцію не лише на продаж, а й на весь спектр досвіду клієнта. У практичному вимірі це означає

впровадження механізму оцінки після покупки: користувач отримує лист або повідомлення з проханням оцінити якість сервісу, швидкість доставки, якість товару. Ці оцінки фіксуються в CRM й формують NPS (Net Promoter Score), який стає ще одним KPI для аналізу. Якщо у певного каналу доставки NPS системно нижчий – варто шукати причини. Якщо після акцій з промокодами NPS зростає – це сигнал до масштабування.

У випадку B2B – після кожної великої поставки партнер отримує форму з оцінкою за 5 критеріями, включно з гнучкістю умов і швидкістю логістики. Усі ці оцінки підтягуються в дашборд. Це дозволяє перейти до управління не лише транзакціями, а й клієнтським досвідом – а саме на ньому ґрунтується лояльність і повторна покупка. Таким чином, модернізація маркетингової діяльності компанії MebliRoMax завершується побудовою повноцінної замкненої системи: від залучення до аналізу, від даних – до дії, від дії – до зворотного зв'язку, який формує основу для наступного рішення. У цьому полягає модель ефективного сучасного малого виробника, що керує не лише продуктом, а й повним циклом комунікації з клієнтом.

Оцифрування фізичних точок продажу компанії MebliRoMax та їх повноцінна інтеграція в цифрову маркетингову інфраструктуру є однією з найсуттєвіших передумов переходу до функціонування за моделлю омніканального управління клієнтським досвідом. У структурі компанії, де частина угод відбувається у фізичних магазинах, без реєстрації в CRM та без будь-якого цифрового сліду, втрачається не лише можливість аналітичної атрибуції, а й реальний обсяг клієнтських даних. На цьому етапі критично необхідно впровадити механізми трекінгу офлайн-взаємодій, що дають змогу оцифрувати події, які досі залишалися поза аналітикою. У практичному вимірі це означає, що кожна точка продажу повинна бути оснащена системою генерації QR-коду для кожної завершеної угоди: клієнт отримує чек або картку з індивідуальним кодом, який веде на сторінку подяки або фіксації, де підтверджується покупка, і відправляються відповідні дані у CRM – артикул, сума, дата, ID консультанта. Це забезпечує двосторонню реєстрацію: з боку

клієнта – підтвердження транзакції, з боку системи – створення цифрової події. Такий підхід дозволяє відстежити, який канал реклами дійсно привів клієнта до фізичного магазину, навіть якщо сам продаж був здійснений без переходу на сайт. У перші 30 днів тестування такої моделі (навіть лише в одній точці) можна оцінити частку покупців, які раніше взаємодіяли з рекламою в соцмережах, переглядали сайт, але завершили конверсію офлайн.

Для посилення ефективності інтеграції офлайн-продажів у CRM також варто реалізувати створення базових ID-профілів клієнтів у точці продажу. Це не означає бюрократичну реєстрацію – достатньо запитати у покупця email або номер телефону, який буде використано як унікальний ідентифікатор. На основі цієї інформації створюється картка у CRM, де фіксуються всі наступні покупки, відгуки, звернення. Якщо клієнт раніше взаємодіяв із розсилкою або таргетованою рекламою – система зшиває ці дані й доповнює профіль. У результаті фізичний продаж перестає бути анонімною дією і трансформується в ланку клієнтського ланцюга. Це дозволяє згодом здійснювати ремаркетинг, пропонувати допродажі, генерувати спеціальні пропозиції на основі попередніх взаємодій. У структурі з більш ніж 7 точками продажу (як у компанії MebliRoMax), навіть 40–50% охоплення клієнтів такими ID-профілями дозволяє перетворити офлайн-канал на повноцінне аналітичне джерело з деталізованими даними про реальні дії, а не лише про транзакції.

Особливу роль у цьому процесі відіграє фіксація консультацій у фізичних магазинах. Часто клієнт приходить, спілкується з продавцем, переглядає зразки, але не купує одразу – проте це взаємодія, що мала маркетингову вартість. Вона повинна бути зафіксована як частина аналітичного шляху. Для цього впроваджується механізм реєстрації консультації у CRM: після завершення бесіди продавець заносить у форму інформацію – категорія інтересу, рівень готовності до покупки, джерело (зі слів клієнта) і обрані SKU. Це займає 20–30 секунд, але створює подію, яка дозволяє в майбутньому запустити персоналізовану розсилку або зателефонувати у визначений термін. Якщо клієнт вказав, що бачив рекламу в

Instagram, але досі не купив – це прямий сигнал для коригування кампанії або запуску тригера. Протягом першого місяця після впровадження подібного протоколу можна отримати до 150–200 додаткових контактів лише з однієї точки, які раніше не потрапляли до CRM. Навіть якщо 20% із них стануть реальними покупцями – це десятки угод, які можна було втратити. Але найцінніше – це створення точки обліку, яка дає змогу порахувати не лише продажі, а й маркетингову взаємодію як таку.



ВИСНОВКИ

В умовах сучасної ринкової нестабільності, коли малий бізнес стикається з постійною турбулентністю макроекономічного й конкурентного середовища, маркетинг перестає бути допоміжною функцією і трансформується в системну модель управління клієнтською цінністю. Теоретичне осмислення маркетингу як динамічної системи створення вартості підтверджує його інтегративну природу: маркетинг малого бізнесу охоплює не лише просування чи комунікацію, а весь цикл від ідентифікації потреб до формування повторного попиту. Це особливо проявляється в умовах обмежених бюджетів і ресурсів, де результативність маркетингу повинна бути не декларативною, а вимірюваною. У межах концептуального блоку обґрунтовано, що оцінка маркетингу має будуватися на базі мультифакторного підходу, в якому поєднуються фінансові (ROAS, CAC, LTV), поведінкові (CR, Retention, OR), репутаційні (NPS, рейтинг відгуків), а також часові індикатори (лаг до покупки, середній цикл замовлення).

В роботі засвідчено, що жодна з класичних моделей – ні AIDA, ні RACE, ні KPI-модель у чистому вигляді – не забезпечує повної відповідності вимогам малого бізнесу з мультиканальним форматом. Це створює потребу в кастомізованому підході, де система метрик відображає реальну поведінку користувача в онлайн та офлайн-просторі, дає змогу відстежити повний шлях від першого перегляду до повторного замовлення, а також фіксує відгуки й точки впливу після покупки. У цьому контексті обґрунтовано, що стратегія ефективного маркетингу малого бізнесу повинна базуватись на архітектурі наскрізної аналітики, яка дає змогу синхронізувати всі канали та розподіляти вагу впливів об'єктивно, а не за принципом останнього кліку.

У результаті емпіричного дослідження маркетингової системи підприємства MebliRoMax, яке функціонує як регіональний виробник меблів (КВЕД 31.09), виявлено низку структурних особливостей. По-перше, компанія реалізує мультиканальну модель збуту, поєднуючи офлайн-продажі у семи містах (Вінниця, Гнівань, Калинівка, Хмільник, тощо) з присутністю на маркетплейсах Prom.ua, Rozetka, Епіцентр а також власним сайтом та соцмережами. У товарній структурі налічується понад 40000 SKU, включно з серійними та частково

кастомізованими моделями. Частка онлайн-каналів у структурі виручки перевищує 60%, у ній функціонує email-маркетинг, ретаргетинг, Google Ads і Meta Ads, CRM використовується, проте без наскрізної інтеграції: лише 63% замовлень мають зафіксоване джерело, оскільки CRM не пов'язана з GA4 і маркетплейсами та B2B-сегмент, який швидко збільшує свою частку у загальній структурі компанії.

Проблемним є те, що дані з Prom, Rozetka, Ads менеджерів і CRM не синхронізуються, атрибуція проводиться вручну, а дані оновлюються з запізненням до 10 днів, особливо у B2B-напрямку. Це створює системну інерцію у передачі аналітичних сигналів між відділами та платформами, що підтверджує наявність фрагментованості як у технічному, так і в організаційному вимірі. Через це компанія не може оперативно адаптувати маркетингову стратегію, коригувати бюджет у реальному часі, виявляти неефективні кампанії або тестувати нові гіпотези. У розділі 2.3 зафіксовано, що відсутність наскрізної аналітики призводить до похибки атрибуції до 17% (Google Ads), нестабільного cookie-трекінгу (лише 48% Safari сесій фіксуються), а також до втрати зв'язку з офлайн-конверсіями.

Для подолання виявлених обмежень та переходу до повноцінної системи оцінки маркетингової ефективності запропоновано багаторівневу модель, що охоплює побудову наскрізної аналітики, кастомізацію KPI, адаптацію BI-рішень до бюджетних рамок малого бізнесу, та інтеграцію офлайн-каналів у CRM-ланцюг. Зокрема, розроблено архітектуру трирівневої аналітики, яка об'єднує поведінкові, транзакційні й атрибуційні дані. Впровадження Google Looker Studio або Power BI з підключенням API CRM, GA4, Meta та маркетплейсів дозволить зібрати всі дані в єдину візуальну панель. Побудова кастомізованої системи KPI охоплює три рівні: стратегічний (ROAS, LTV, частка ринку), тактичний (CAC, OR, конверсія), операційний (час відповіді, виконання плану, активність консультантів). Передбачено впровадження ID-профілів клієнтів у фізичних магазинах, QR-маркування чеків, фіксацію консультацій у CRM, а також створення системи customer journey mapping. Таким чином, підприємство зможе не лише оцінювати ефективність маркетингу в ретроспективі, а й прогнозувати поведінку споживача, будувати кампанії на випередження та отримати реальні переваги у мультиканальному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Ries, A., Trout, J. The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk! — New York : HarperBusiness, 1993. — 143 p.
2. United Nations Development Programme. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small and Medium-Sized Enterprises in Ukraine. — Kyiv : UNDP in Ukraine, 2024. — 44 p. — URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).
3. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинг менеджмент : підручник / пер. з англ. — 15-е вид. — Київ : Києво-Могилянська академія, 2020. — 912 с.
4. Shaw, E. H., Jones, D. G. B. A History of Marketing Thought // Handbook of Marketing / ed. by B. A. Weitz, R. Wensley. — London : SAGE Publications, 2005. — P. 39–65.
5. Lambin, J.-J., Schuiling, I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. — 3rd ed. — London : Bloomsbury Publishing, 2012. — 624 p.
6. Drucker, P. F. The Practice of Management. — New York : Harper & Row, 1954.
7. Jardon, C. M., Martinez-Cobas X. Leadership and marketing capabilities in small businesses [Електронний ресурс] // SAGE Open. — 2022. — Vol. 12, No. 1. — DOI: 10.1177/21582440221079935. — URL: <https://doi.org/10.1177/21582440221079935> (дата звернення: 05.10.2025).
8. Arsawan I. W. E., Koval V., Rajiani I., Rustiarini N. W., Supartha I. W. G., Sostyanova O. Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation's Roles and Strategic Flexibility // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. — 2022. — Vol. 8, No. 4. — Article 149. — DOI: 10.3390/joitmc8040149.
9. Franco-Ángel M. An Analysis of Marketing Strategy in Small and Medium Enterprises [Електронний ресурс] / M. Franco-Ángel. — Revista Gestión

& Producción. — 2022. — Vol. 29, No. 4. — URL: https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232022000400493 (дата звернення: 03.10.2025).

10. Войчак, А. В. Маркетинг малого підприємництва в Україні : монографія. — Київ : КНЕУ, 2020. — 264 с.

11. OECD. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2023. Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe. — Paris : OECD Publishing, 2023. — 384 p.

12. Forbes Councils. Smart Marketing Can Give Small Businesses An Advantage In 2021 [Електронний ресурс] // Forbes. — 01.03.2021. — URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2021/03/01/smart-marketing-can-give-small-businesses-an-advantage-in-2021/> (дата звернення: 08.10.2025).

13. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. — Hoboken : Wiley, 2021. — 224 p.

14. Zighan S. M., Dwaikat N. Y. Exploring organisational agility in SMEs // International Journal of Entrepreneurship and Small Business. — 2023. — Vol. 49, No. 4. — P. 561–576. — DOI: 10.1504/IJESB.2023.132854.

15. McKinsey & Company, QuantumBlack. The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year [Електронний ресурс]. — McKinsey, 2023. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year> (дата звернення: 11.10.2025).

16. Ambler T., Roberts J. H. Assessing marketing performance: Don't settle for a silver metric // Journal of Marketing Management. — 2008. — Vol. 24, No. 7–8. — P. 733–750. — DOI: 10.1362/026725708X382019.

17. Harvard Business School Online. How to Measure Marketing Effectiveness: 6 Key Strategies for Success [Електронний ресурс] // Business Insights Blog. — 06.02.2025. — URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-measure-marketing-effectiveness> (дата звернення: 05.11.2025).

18. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. — 15th ed. — Harlow : Pearson Education Limited, 2016. — 832 p.

19. Az-Zahra A. D. The Effect of Service Quality and 7P Marketing Mix on Customer Loyalty in Digital Platform Services // *International Journal of Current Science Research and Review*. — 2023. — Vol. 6, No. 12. — P. 8930–8937. — DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i12-92.
20. Hollebeek L. D., Sharma T. G., Pandey R., Sanyal P., Clark M. Fifteen years of customer engagement research: a bibliometric and network analysis // *Journal of Product & Brand Management*. — 2022. — Vol. 31, No. 2. — P. 293–309. — DOI: 10.1108/JPBM-01-2021-3301.
21. Lee Y.-I., Trim P. R. J. Enhancing Marketing Provision through Increased Online Safety That Imbues Consumer Confidence: Coupling AI and ML with the AIDA Model // *Big Data and Cognitive Computing*. — 2022. — Vol. 6, No. 3. — Article 78. — DOI: 10.3390/bdcc6030078.
22. Metili L.-S. AIDA Communication Model on Social Media Platforms: Assessing the Hierarchical Order and Its Applicability on Purchasing Behavior of Students in Higher Learning Institutions // *International Journal of Business Management and Economic Review*. — 2023. — Vol. 6, No. 3. — P. 193–206. — DOI: 10.35409/ijbmer.2023.3496.
23. Mulyana A. A., Mirzanti I. R. Online and Offline Marketing Using AIDA Framework to Increase Consumer Buying Interest (Case Study: Marissa Holiday) // *International Journal of Current Science Research and Review*. — 2022. — Vol. 5, No. 9. — P. 3711–3725. — DOI: 10.5281/zenodo.7107194.
24. Purbaningsih Y. Understanding the AIDA Model in Marketing Small and Medium Enterprises in the Digital Era // *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*. — 2022. — Vol. 5, No. 2.
25. Patrício L., Fisk R. P., e Cunha J. F. Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Blueprinting Approach. *Journal of Service Management*. 2021. Vol. 32(5). P. 737–757.

26. Ostrom A. L., Field J. M., Lemon K. N. et al. The Role of Service Design in Delivering Customer Experience. *Journal of Service Research*. 2020. Vol. 23(4). P. 433–455.
27. Bitner M. J., Ostrom A. L., Morgan F. N. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*. 2008. Vol. 50, No. 3. P. 66–94.
28. Hooley G., Piercy N. F., Nicoulaud B., Rudd J. Marketing Strategy and Competitive Positioning. — 6th ed. — Harlow : Pearson Education Limited, 2017. — 512 p.
29. Harrigan P., Ramsey E., Ibbotson P. Entrepreneurial marketing in SMEs: The role of digital technologies // *Journal of Strategic Marketing*. — 2020. — Vol. 28, No. 3. — P. 227–244. — DOI: 10.1080/0965254X.2018.1488750.
30. Grönroos C. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. — 5th ed. — Hoboken : Wiley, 2019. — 512 p.
31. Atuahene-Gima K., Ko A. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation on New Product Performance in Small Firms // *Journal of the Academy of Marketing Science*. — 2001. — Vol. 29, No. 3. — P. 272–285. — DOI: 10.1177/0092070301293005.
32. Morgan N. A., Clark B. H., Gooner R. Long-term marketing effectiveness: A meta-analytic review // *Journal of Marketing*. — 2019. — Vol. 83, No. 6. — P. 1–24. — DOI: 10.1177/0022242919879980.
33. UAFM. Об'єм та стан ринку меблів України у 2024 році [Електронний ресурс] / Ukrainian Association of Furniture Manufacturers. — 2024. — Режим доступу: <https://uafm.com.ua/ua/ob-yem-ta-stan-rynku-mebliv-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 29.10.2025).
34. Державна служба статистики України. Заробітна плата [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm (дата звернення: 29.10.2025).

35. MebliRoMax. Smart-меблі: каталог продукції [Електронний ресурс]. — URL: <https://mebliromax.com.ua/catalog/smart-mebli> (дата звернення: 30.10.2025).
36. ДСТУ EN 1995-1-1:2021. Єврокод 5. Проектування дерев'яних конструкцій. Частина 1-1: Загальні правила та правила для будівель. — Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2021. — 82 с.
37. Про основні засади державної політики у сфері управління лісами : Закон України від 09.02.2023 № 2923-IX. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20> (дата звернення: 31.10.2025).
38. Українська асоціація меблевиків. Аналітика ринку плитних матеріалів: тенденції 2023–2024 років [Електронний ресурс]. — Київ : УАМ, 2024. — Режим доступу: <https://uafm.com.ua> (дата звернення: 03.11.2025)
39. Державна служба статистики України. Регіони України 2023 : стат. зб. — Київ : Держстат України, 2023. — 650 с.
40. Українська асоціація меблевиків. Аналітика ринку меблів України 2023. — Київ : УАМ, 2023. — URL: <https://uafm.com.ua> (дата звернення: 05.11.2025).
41. Українська асоціація меблевиків. Огляд меблевої галузі України 2023. — Київ: УАМ, 2023. — URL: <https://uafm.com.ua> (дата звернення: 05.11.2025).
42. MebliRoMax. Офіційний оптовий сайт компанії [Електронний ресурс]. — URL: <https://opt.mebliromax.com.ua/> (дата звернення: 07.11.2025).
43. WordStream. 2023 Google Ads Industry Benchmarks Report. — LOCALiQ, 2023. — URL: <https://www.wordstream.com/blog/ws/google-ads-industry-benchmarks> (дата звернення: 07.11.2025)
44. Google. Модельовані конверсії в Google Ads [Електронний ресурс]. — Google Ads Help. — URL: <https://support.google.com/google-ads/answer/1722022?hl=uk> (дата звернення: 12.11.2025)

45. Meta. About data sharing and privacy for Meta Pixel [Електронний ресурс]. — Meta Business Help Center. — URL: <https://www.facebook.com/business/help/595608511524017>

(дата звернення: 12.11.2025)

46. Apple WebKit. Intelligent Tracking Prevention. — 2023. — URL: <https://webkit.org/tracking-prevention/> (дата звернення: 12.11.2025).

47. Mozilla Foundation. Firefox Rolls Out Total Cookie Protection. — 2022. — URL: <https://blog.mozilla.org/en/products/firefox/firefox-rolls-out-total-cookie-protection/> (дата звернення: 12.11.2025)

48. Morgan N. A., Clark B. H., Gooner R. Marketing Performance Assessment: Current Insights and Future Research Directions // Journal of Marketing. — 2020. — Vol. 84, No. 1. — P. 1–25. — DOI: 10.1177/0022242919879610.

49. Davenport T. H., Harris J. G., Morison R. Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results. — Boston: Harvard Business Review Press, 2010. — 240 p.

50. Chaffey D., Smith P. *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. — 6th ed. — London: Routledge, 2022. — 614 p.

51. Melnyk L., Matsenko O., Dehtyarova I., Derykolenko O. The formation of the digital society. Social and humanitarian aspects. Digital Economy and Digital Society. — Katowice : Katowice School of Technology, 2019. — URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570> (дата звернення: 15.11.2025).

52. McKinsey & Company. The future of digital marketing measurement in a privacy-first world [Електронний ресурс]. — McKinsey Digital, 2023. — Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-digital-marketing-measurement> (дата звернення: 15.11.2025).

53. Google Cloud. BigQuery Analytics Reference Guide [Електронний ресурс]. — Google, 2023. — Режим доступу: <https://cloud.google.com/bigquery/docs> (дата звернення: 18.11.2025).
54. Xu Y. Multi-Touch Attribution in Online Advertising. — Cham : Springer, 2022. — 125 p. — DOI: 10.1007/978-3-030-83947-4.
55. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 69–96. — DOI: 10.1509/jm.15.0420.
56. United Nations Development Programme. Small and Medium Sized Business Development in Ukraine. Analytical report. 2024. Kyiv. 44 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 19.11.2025)
57. Ambler T. Roberts J. H. Assessing marketing performance. Journal of Marketing Management. 2008. Vol. 24. No. 7–8. P. 733–750. DOI: 10.1362/026725708X382019
58. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries // Problems and Perspectives in Management. — 2020. — Vol. 18, No. 4. — P. 37–48. — DOI: 10.21511/ppm.18(4).2020.04.

ДОДАТКИ

Додаток А. Рис. А.1 – Приклади рекламних банерів сайту MebliRoMax із відповідними акційними пропозиціями.

ДОДАТОК А. РИС. А.1 – Приклади рекламних банерів сайту MebliRoMax із відповідними акційними пропозиціями.

Банер 1: Розіграш побутової техніки на 100 000 ГРИВЕНЬ

До Дня народження
MebliRoMax
фабрика якісних меблів

з 15.06 до 15.07

Розіграш
побутової техніки на
100 000 ГРИВЕНЬ

Банер 2: Тепер у нас доступна онлайн розстрочка

Тепер у нас доступна
онлайн розстрочка
на всі меблі на 4 платежі

ПриватБанк monobank

Банер 3: Back To School

з 20 серпня по 20 вересня

при купівлі будь-якого комп'ютерного столу
-10% ЗНИЖКА
на комп'ютерне крісло

Стиль комп'ютерний 4200 ₴
Стиль комп'ютерний 5200 ₴
Стиль комп'ютерний 4300 ₴

Додаток А. Рис. А.2 – Приклади рекламних банерів до подієвих акцій.



Додаток А. Рис. А.3 – Приклади рекламних банерів до подієвих акцій.



Додаток Б. Рис. Б.1 – розбивка аудиторії охопленої рекламними кампаніями Meta ADS по віку за періоді 01.01.25 – 30.06.25 компанією MebliRoMax.

3 історією показів		Уведіть пошуковий запит, щоб фільтруват		1 січ 2025 р. – 30 чер 2025 р.	
Зведена таблиця		Згрупувати розподіли		Скинути ширину стовпців	
Формат		Налаштувати			
Вік	Охоплення	Покази	Частота	Налаштування атрибуції	
25–34	934 611	8 777 033	9,39	7 дн. після кліка або 1 дн. після перег...	
35–44	794 521	6 875 993	8,65	7 дн. після кліка або 1 дн. після перег...	
45–54	513 831	4 067 947	7,92	7 дн. після кліка або 1 дн. після перег...	
18–24	561 380	4 072 158	7,25	7 дн. після кліка або 1 дн. після перег...	
55–64	320 569	2 009 654	6,27	7 дн. після кліка або 1 дн. після перег...	
65+	126 796	756 546	5,97	7 дн. після кліка або 1 дн. після перег...	
Без категорії	—	11	—	7 дн. після кліка або 1 дн. після перег...	
Загальні результати		3 226 020	26 559 342	8,23	7 дн. після кліка або 1 дн. після пер...
Показані рядки: 7/7		облікових записів із Центру облік...	Усього	За облікові запис...	

Додаток Б. Рис. Б.2 – розбивка аудиторії охопленої рекламними кампаніями Meta ADS по географії за період 01.01.25 – 30.06.25 компанією MebliRoMax.

З історією показів		Уведіть пошуковий запит, щоб фільтруват		1 січ 2025 р. – 30 чер 2025 р.	
Зведена таблиця		Згрупувати розподіли		Скинути ширину стовпців	
Формат		Налаштувати			
Region	Охоплення	Покази	Частота	Налаштування атрибуції	
Kyiv	308 299	2 618 686	8,49	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Lviv Oblast	280 690	2 716 537	9,68	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Kiev Oblast	201 954	1 496 673	7,41	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Dnipropetrovsk Oblast	265 352	1 984 755	7,48	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Odessa Oblast	241 322	1 553 730	6,44	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Vinnitsia Oblast	160 540	1 760 352	10,97	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Ivano-Frankivsk Oblast	118 616	1 273 330	10,73	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Rivne Oblast	116 059	1 236 803	10,66	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Kharkiv Oblast	193 773	1 333 165	6,88	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Volyn Oblast	114 014	1 126 425	9,88	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Zakarpattia Oblast	107 879	979 146	9,08	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Khmelnitskyi Oblast	107 879	944 201	8,75	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Загальні результати	3 226 020	26 559 342	8,23	7 дн. після кліка або 1 дн. після перегляду	
Показані рядки: 28/28	облікових записів із Центру обліку	Усього	За облікові записи		

Додаток Б. Рис. Б.3 – приклад потижневої аналітики компанії MebliRoMax, яка проводиться по кожному каналу збуту окремо, за перший квартал 2025 року.

	ADS		Ліди			Продажі - ADS Manager			Продажі - Звіт			Валовий дохід			ADS		
	Покази	CPM	CR у лід	Ліди	CPL	CR у продаж	Продажі	CPS	CR у продаж	Продажі	CPS	Середній чек	Вал. UAH	Вал. USD	Рекламні витрати	ROAS	% до каси
28.05 03.06	349 658	6,30	0,13%	466	4,73	6,87%	32	68,86	8,15%	38	57,98	13 930,39	529 355	12 310,58	2 203,39	559%	17,90%
21.05 27.05	311 607	6,81	0,16%	506	4,19	7,11%	36	58,96	10,28%	52	40,82	13 671,35	710 910	16 532,79	2 122,51	779%	12,84%
14.05 20.05	373 233	6,45	0,17%	622	3,87	5,79%	36	66,83	5,63%	35	68,74	13 623,43	476 820	11 088,84	2 405,97	461%	21,70%
07.05 13.05	509 502	4,81	0,12%	589	4,16	7,64%	45	54,40	5,77%	34	72,00	14 291,76	485 920	11 300,47	2 448,16	462%	21,66%
30.04 06.05	781 708	3,59	0,08%	622	4,51	6,91%	43	65,18	7,40%	46	60,93	11 925,98	548 595	12 758,02	2 802,91	455%	21,97%
23.04 29.04	243 784	8,31	0,16%	383	5,29	8,09%	31	65,33	7,57%	29	69,83	13 490,52	391 225	9 098,26	2 025,08	449%	22,26%
16.04 22.04	237 851	6,81	0,16%	377	4,30	6,37%	24	67,50	8,75%	33	49,09	18 114,85	597 790	13 902,09	1 620,06	858%	11,65%
09.04 15.04	407 033	6,36	0,18%	724	3,57	9,94%	72	35,93	6,08%	44	58,80	13 833,75	608 685	14 155,47	2 587,12	547%	18,28%
02.04 08.04	410 286	6,29	0,18%	737	3,50	8,41%	62	41,59	6,78%	50	51,57	16 663,50	833 175	19 376,16	2 578,71	751%	13,31%
26.03 01.04	408 132	5,99	0,14%	554	4,42	8,30%	46	53,19	7,22%	40	61,17	13 715,88	548 635	12 758,95	2 446,66	521%	19,18%