

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ
АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

Михайло ГАЛУШКА

(підпис)

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРДМ-61

Михайло ГАЛУШКА

Керівник:

доктор економічних наук, професор

Олена ВІНОГРАДОВА

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Тетяна КАПЕЛЮШНА

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Спеціальність
Освітньо-професійна програма

маркетингу
«Магістр»
075 «Маркетинг»
«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Олена ВІНОГРАДОВА

«___» _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Галушка Михайла Володимировича

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Система маркетингового управління діловою активністю підприємств малого бізнесу»
керівник кваліфікаційної роботи Олена ВІНОГРАДОВА, д.е.н., проф.
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 року № 467
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 15 грудня 2025 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
- 1) Теоретико-методологічні основи маркетингового управління на підприємстві малого бізнесу
 - 2) Аналіз і оцінка ефективності маркетингового управління на підприємствах малого бізнесу
 - 3) Розробка та впровадження системи маркетингового управління для підприємств малого бізнесу
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
6. Дата видачі завдання 30.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти _____ Михайло ГАЛУШКА

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 77 стор., 13 табл., 17 рис., 51 джерело.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингового управління діловою активністю підприємств малого бізнесу.

Об'єкт дослідження - процес формування та реалізації системи маркетингового управління діловою активністю підприємств малого бізнесу.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади удосконалення системи маркетингового управління діловою активністю підприємств малого бізнесу.

Короткий зміст роботи:

У кваліфікаційній роботі представлено теоретико-методологічні основи маркетингового управління на підприємстві малого бізнесу, а саме: наведено порівняльний аналіз підходів до визначення ділової активності зарубіжними авторами. Систематизовано аспекти маркетингової активності підприємства. Надано визначення термінів «ділова активність підприємства» та «маркетингове управління діловою активністю підприємства». Наведено відмінності понять маркетингове управління та управління маркетингом. Систематизовано методи визначення показників ефективності маркетингової діяльності. Надано порівняння трактування понять «економічність» та «ефективність». Наведено нормативну модель та контекстну модель маркетингової результативності. Наведено порівняльний аналіз сприйняття товару/послуг та вражень.

Здійснено аналіз і оцінку ефективності маркетингового управління на підприємствах малого бізнесу. Проведено опитування методом анкетування за допомогою інструментарію Googleforms. Наведено характеристику та результати аналізу управління відносинами з клієнтами досліджуваного Івент агентства «Bonapart». Представлено загальну кількість, бюджет та прибуток від реалізованих проєктів агентства, надано розрахунок загальної задоволеності споживачів.

Наведено рекомендації щодо впровадження системи маркетингового управління для підприємств малого бізнесу. Систематизовано процес створення цінності для клієнта. Побудовано оптимізований сценарій створення цінності для досліджуваного Івент агентства «Bonapart». Визначено, що на даний момент незадоволеність клієнта виявляється у його тимчасових витратах на організацію весільної урочистості та у різниці між очікуваннями та отриманою дійсністю. Завдання керівника проєкту полягає у зведенні до мінімального розриву даних показників. Розрив між показниками має причинно-слідчий зв'язок, виражений у діаграмі Ісікави. За допомогою методу точок дотику проаналізовано, чи підтверджуються у момент споживання послуг агентства очікування споживачів. Визначено ефективність використання інструментарію управління відносинами з клієнтами. Наведено ризики пропонувано проєкту для досліджуваного Івент агентства «Bonapart». Запропоновано заходи щодо зниження ризиків.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *МАРКЕТИНГ, МАЛИЙ БІЗНЕС, МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ, ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.*

ABSTRACT

The text of the Master's qualification thesis consists of 77 pages, 13 tables, 17 figures, and 51 sources.

The aim of the study is the theoretical justification and development of practical recommendations for improving the system of marketing management of business activity in small business enterprises.

The object of the study is the process of forming and implementing a system of marketing management of business activity in small business enterprises.

The subject of the study is the theoretical, methodological, organizational, and practical foundations for improving the system of marketing management of business activity in small business enterprises.

Summary of the work: The qualification thesis presents the theoretical and methodological foundations of marketing management in a small business enterprise, specifically: a comparative analysis of approaches to defining business activity by foreign authors. Aspects of the enterprise's marketing activity are systematized. The definitions of "enterprise business activity" and "marketing management of enterprise business activity" are provided. Differences between the concepts of "marketing management" and "management of marketing" are highlighted. Methods for determining marketing performance indicators are systematized. A comparison of the interpretations of "economy" (cost-effectiveness) and "efficiency" is provided. A normative model and a contextual model of marketing performance are presented. A comparative analysis of the perception of products/services versus experiences is conducted.

An analysis and evaluation of the effectiveness of marketing management in small business enterprises were carried out. A survey was conducted using a questionnaire via Google Forms. The characteristics and results of the analysis of customer relationship management (CRM) at the "Bonapart" Event Agency are provided. The total number, budget, and profit from the agency's implemented projects are presented, and a calculation of overall customer satisfaction is provided.

Recommendations for implementing a marketing management system for small business enterprises are provided. The process of customer value creation is systematized. An optimized value creation scenario for the "Bonapart" Event Agency is constructed. It is determined that current customer dissatisfaction is manifested in time spent on organizing a wedding celebration and in the gap between expectations and reality. The project manager's task is to minimize this gap. The gap between indicators has a cause-and-effect relationship, expressed in an Ishikawa diagram. Using the "touchpoints" method, it was analyzed whether consumer expectations are met at the moment of consuming the agency's services. The effectiveness of using CRM tools is determined. Risks of the proposed project for the "Bonapart" Event Agency are identified, and measures to mitigate these risks are suggested.

KEYWORDS: MARKETING, SMALL BUSINESS, MARKETING MANAGEMENT, MANAGEMENT OF MARKETING, BUSINESS ACTIVITY OF THE ENTERPRISE, MARKETING ACTIVITY, MARKETING MANAGEMENT OF ENTERPRISE BUSINESS ACTIVITY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	11
1.1. Сутність і роль маркетингового управління у діяльності малого бізнесу та специфіка ділової активності підприємства.....	11
1.2. Технології та методи оцінки ефективності маркетингового управління.....	16
1.3. Інструментарій включення споживача у процес створення цінності...	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ	33
2.1. Дослідження ролі маркетингового управління у діяльності підприємств малого бізнесу.....	33
2.2. Характеристика та аналіз управління відносинами з клієнтами івент агентства «Bonapart».....	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	54
3.1. Розробка та апробація рекомендацій щодо включення споживача у процес сумісного створення цінності.....	54
3.2. Ефективність використання інструментарію управління відносинами клієнтами.....	3 64
ВИСНОВКИ	71
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Успішне функціонування економіки залежить від розвитку малого бізнесу. На відміну від великого, середнього бізнесу малий бізнес більш динамічний, здатний оперативно реагувати на зміни внутрішнього ринку в умовах сучасної економіки, що швидко змінюються. Малий бізнес сприятливо впливає і на розвиток держави загалом, тож усі посилюються заходи державної підтримки малого підприємництва, зниження адміністративних бар'єрів, податкове навантаження. Існуючі відмінності між малим та великим бізнесом в організаційній структурі, у доступі до ресурсів, у здатності задовольнити кінцевого споживача свідчать про відмінність та у підходах та методах здійснення маркетингового управління, характеристику процесу планування та реалізації заходів, а значить, зумовлюють необхідність звернення до концепту маркетингового управління, оптимізований під малий бізнес. Домінантою маркетингового управління є орієнтація всього персоналу компанії на максимально повне задоволення потреб споживачів, а отже, такий процес планування та реалізації політики ціноутворення, просування та розподілу товарів та послуг, що призведе до задоволення як клієнтів, так і підприємців. Аналіз цінності послуги на кожній стадії її надання є запорукою успішності бізнесу та основою для повторного звернення споживача до цієї компанії. Постійні клієнти, які здійснюють повторно купівлю послуг (товарів) у компанії, є в тому числі позитивним комунікаційним каналом для залучення нових клієнтів, а у клієнтів у свою чергу ще більше збільшується лояльність до цієї компанії, її репутація в його очах та прибуток – тим самим досягається взаємне задоволення взаємодії один з одним. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Дослідження питань системи маркетингового управління потребує уважного вивчення сучасних науково-практичних розробок у галузі економіки, менеджменту, маркетингу, управління якістю. У науковій

літературі питаннями вдосконалення системи маркетингового управління діловою активністю займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Абрамович І.А., Анісімова О.М., Антипенко Є.Ю., Бланк І.А., Бобирь О.І., Брігхем Ю.А., Воловик Д.В., Воскобоєва О.В., Виноградова О.В., Гапенські Л.С., Гарасюк О.А., Горошанська О.О., Дарчук В.Г., Ігнатенко М.Ю., Качмала В. І., Кащена Н.Б., Коноплянникова М.А., Краузе О., Краус К.М., Крутас О.І., Куриленко Т.П., Лазоренко Л.В., Мешкова Н.Л., Ногіна С.М., Недопако Н.М., Палка І.М., Піддубна Ю.С., Польова Т.В., Портер М., Пугачова М.В., Писар Н.Б. Петренко Л.М., Ромащенко О.С., Снітко А.С., Співак Ю., Сьомкіна Т.В., Ткачук Г.Ю. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизні вчені ведуть постійний пошук шляхів визначення системи маркетингового управління діловою активністю підприємств малого бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингового управління діловою активністю підприємств малого бізнесу.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- розглянути сутність і роль маркетингового управління у діяльності малого бізнесу та специфіка ділової активності підприємства;
- визначити технології та методи оцінки ефективності маркетингового управління;
- визначити інструментарій включення споживача у процес створення цінності;
- дослідити роль маркетингового управління у діяльності підприємств малого бізнесу;
- надати характеристику та аналіз управління відносинами з клієнтами івент агентства «Bonapart»;
- розробити та провести апробацію рекомендацій щодо включення споживача у процес сумісного створення цінності;

– визначити ефективність використання інструментарію управління відносинами з клієнтами.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації системи маркетингового управління діловою активністю підприємств малого бізнесу

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади удосконалення системи маркетингового управління діловою активністю підприємств малого бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Практичним використанням одержаних результатів може стати застосування вдосконалених заходів щодо вдосконалення системи маркетингового управління діловою активністю підприємств малого бізнесу

Методи дослідження. Для вирішення завдань дослідження застосовано комплекс загальнонаукових, економіко-статистичних та спеціальних маркетингових методів, а саме: аналіз та синтез, систематизація, дедукція та індукція; порівняльний аналіз, класифікація; дослідження різних наукових шкіл та моделей оцінки ефективності, порівняння підходів щодо маркетингового управління; абстрагування, моделювання, історичний та логічний методи.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингу, маркетингового управління, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з удосконалення системи маркетингового управління діловою активністю підприємств малого бізнесу.

Наукові результати дослідження полягають у такому: наведено порівняльний аналіз підходів до визначення ділової активності зарубіжними авторами. Систематизовано аспекти маркетингової активності підприємства. Надано визначення терміну «ділова активність підприємства». Систематизовано відмінності понять маркетингове управління та управління маркетингом. Визначаємо мету маркетингового управління діловою активністю підприємства.

Наведено вибір найбільш значущих критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності. Наведено ранжування та визначення питомої ваги критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності. Систематизовано методи визначення показників ефективності маркетингової діяльності. Систематизовано порівняння трактування понять «економічність» та «ефективність». Наведено нормативну модель та контекстну модель маркетингової результативності. Наведено порівняльний аналіз сприйняття товару/послуг та вражень. Визначено переваги малого підприємництва щодо масштабного виробництва. Систематизовано процес створення цінності для клієнта, який складається з 21 пункту. Наведено види втрат та розробку заходів щодо виключення та зниження втрат. Побудовано оптимізований сценарій створення цінності. Наведено причинно-слідчу діаграму Ісікави. Систематизовано застосування методу точок дотику співробітника підприємства та споживача. Систематизовано ризики проекту.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність і роль маркетингового управління у діяльності малого бізнесу та специфіка ділової активності підприємства

У науковій літературі дефініція «ділова активність» підприємства має широке та вузьке тлумачення. У широкому значенні під цим терміном розуміється весь спектр зусиль компанії, що сприяють економічному зростанню виробничо-збутової системи, на основі узгодженого розвитку її складових та умов довкілля. У вузькому значенні ділова активність трактується рядом авторів як поточна виробнича та комерційна діяльність підприємства. Зазначимо, що таке вузьке трактування властиве представникам економічної галузі знання в контексті аналізу фінансово-господарської діяльності компанії.

У таблиці 1.1 подано підходи до визначення ділової активності [].

Ми вважаємо, що ділова активність підприємства це комплексна (кількісна та якісна) порівняльна характеристика його діяльності. Підкреслимо, що особливості та можливості оцінки якісних складових ділової активності таких як широта ринків збуту, репутація компанії та ступінь популярності клієнтів, що користуються її послугами, кількість сегментів, що охоплюються, та інше є індикаторами маркетингової діяльності підприємства.

При цьому виникає необхідність перетворень, що дозволяють підприємству пристосуватися до змін середовища та згладити внутрішні негативні реакції.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів до визначення ділової активності

Автор	Сутність підходу у вивченні ділової активності компанії	Основні показники
Ю. Брігхем	Ділову активність підприємства оцінює коефіцієнтами якості управління активами; автор наголошує на порівняння отриманих коефіцієнтів із середньогалузевими даними.	Оборотність товарно-матеріальних запасів, оборотність основних засобів, середній термін інкасації, оборотність всіх активів.
Бланк І.А.	Вбачає методику оцінки ділової активності у розгляді питання про зовнішнє фінансування.	показники ліквідності; рентабельності; питомої ваги позикового капіталу; забезпеченості процентів за кредитами.
Р. Холт	Базується на показники ефективності виробничої діяльності, що вимірюють прибутковість фірми та її здатність використовувати активи.	Прибутковість продажів, доходність активів, валовий прибуток, доходність капіталу, показники виплати дивідендів та покриття відсотків, прибуток на акцію; рентабельність капіталу.
Дж. Грей, Д. Рікеттс	Ділова активність характеризується інтенсивністю, поточною виробничо-господарською діяльністю.	Оцінюється на основі таких показників, як прямі трудові витрати, і все те, що стосується витрат основної діяльності.

Джерело: наведено автором за матеріалами [1-4]

Для цього можуть бути використані різні інструменти, у тому числі сучасні маркетингові технології, ступінь та ефективність використання яких визначаються інфраструктурою та сукупністю внутрішніх характеристик підприємства, що відбивається в рівні маркетингової активності, аспекти якої представлені на рис. 1.1.

Для забезпечення та підтримки маркетингової активності підприємство має мати організаційно-економічний механізм, який на основі аналізу маркетингових показників дозволить виявити критичні та близькі до критичних зони та визначити заходи щодо покращення стану підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, отже, необхідне маркетингове управління.



Рис. 1.1. Аспекти маркетингової активності підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-13]

Підсумовуючи поданий матеріал, уточнимо визначення *ділової активності підприємства*. Під цим терміном нами розуміється комплексна (кількісна та якісна) порівняльна характеристика діяльності підприємства, що включає комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та маркетингової активності.

Поділяючи позицію теоретиків і практиків маркетингу, ми вважаємо, що є важливе розуміти різницю між «маркетинговим управлінням» і «управління маркетингом». Дані поняття, на думку Ф. Котлера, не тотожні, але вони мають загальну теоретичну та практичну властивість, що вказує на необхідність створення в конкретному випадку своєї внутрішньофірмової концепції маркетингу. Автор визначає «управління маркетингом», як аналіз, планування, перетворення на життя та контроль за організацією заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення та підтримання взаємовигідних обмінів з покупцями задля досягнення конкретних цілей та завдань

організації, таких як отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку тощо [14].

Основне, на що звертає увагу Ф. Котлер, те, що «управління маркетингом», це управління маркетинговою діяльністю підприємства. У цьому контексті маркетинг є однією з функцій управління компанією. У свою чергу, «маркетингове управління» трактується як процес планування та реалізації політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, продуктів, послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідів, так і організацію та її партнерів. Узагальнимо і представимо категоріальні відмінності даних понять у табл. 1.2 [14].

Таблиця 1.2

Відмінності понять маркетингове управління та управління маркетингом

Показники	УМ – управління маркетингом	МУ – маркетингове управління
Концепція маркетингу:	При традиційній концепції; При соціально-етичній концепції.	При концепції маркетингу партнерських відносин.
Об'єкт управління:	Опрацювання внутрішньої структури організації; напрям досліджень маркетингу, вивчення потреб споживача і суспільства.	Опрацювання внутрішньої структури, робота над взаємовідносинами з партнерами; виявлення від клієнта потреби, якої потребує тільки він; прагнення його повністю задовольнити; досягти єдиної думки з клієнтами щодо фінансового питання.
Розподіл прибутку:	Отримання прибутку на адресу організації.	Прибуток розподіляється однаково між учасниками процесу.
Критерії успіху:	Залежить від більшого прибутку, від найбільшої кількості споживачів.	Цінується не кількість, а довготривалість відносин, довіра, надійність та кількість повторних звернень від одного клієнта/партнера. Лояльність, прихильність до певного підприємства.
Взаємодія з клієнтом:	У пріоритеті діяльності підприємств відсутнє прагнення взаємодіяти зі споживачем.	Взаємодія з клієнтом є найважливішим аспектом діяльності фірми, отримання від клієнта зворотного зв'язку.
Частота комунікацій:	Комунікації з клієнтом мінімальні, у випадках вирішення будь-яких ситуацій.	Задовольняються індивідуальні потреби клієнта. Для найбільш чіткого і для повного задоволення відбувається постійне спілкування з клієнтом.
Конкурентні переваги:	Розвиток переваг спрямований на короткострокову перспективу.	Розвиток переваг спрямована на довгострокову перспективу.
Створення цінностей відбувається:	Окремо від споживача.	Спільно зі споживачем, орієнтуючись на його бажання та потреби, при цьому враховуючи вигоду для підприємства.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [14-18]

Підсумовуючи вищевикладене, підкреслимо, що управлінські концепції маркетингу еволюціонують у маркетингове управління.

Виникнення маркетингового управління у діяльності підприємства, в такий спосіб, обумовлено використанням концепції маркетингу партнерських взаємин із єдиною метою максимально повного задоволення як споживача, і виробника товарів та послуг. Сутність маркетингового управління полягає в управлінні діловою активністю організації, яка у своїй діяльності спирається не лише на свої внутрішні можливості, а й враховує зовнішні умови, функціонуючи відповідно до вимог ринку. Завдяки цьому, перехід на маркетингове управління організацією є якісно новим станом – перетворення на внутрішнє функціонування підприємства та створюються нові методи взаємодії із клієнтами. Підкреслимо, що роль маркетингового управління у діяльності малого бізнесу полягає у виявленні попиту у безпосереднього споживача у тому, щоб організація змогла найповніше задовольнити клієнта, спочатку визначивши першорядні і другорядні атрибути під час створення товару чи послуги.

На думку українських авторів [15-18], головними цілями маркетингової діяльності є:

- по-перше, забезпечення оптимальної пропорційності між попитом та пропозицією продукції певного виду та асортименту, завдяки гнучкому реагуванню на динаміку попиту та маневрування наявними ресурсами;
- по-друге, формування системи довірливих та ринкових відносин з усіма елементами та структурами виробництва та споживання, як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні;
- по-третє, вплив на виробничий процес з метою стимулювання, оновлення та вдосконалення асортименту та поліпшення якості продукції, що випускається;
- в-четвертих, активний пошук нових ринків збуту (ринкових сегментів, вікон та ніш) та розширення існуючих, досягнення оптимального рівня соціально-економічної ефективності ринкових відносин.

До основних принципів маркетингового управління на підприємстві належать такі:

- виробництво продукції ґрунтується на детальному званні потреб покупців, ринкової ситуації, реальних можливостях виробника;
- максимально можливе задоволення потреб покупців досягається забезпеченням їх усіма необхідними засобами для вирішення конкретних проблем, чому сприяє вивчення попиту та реалізації товарів та послуг на конкретних ринках у запланованих обсягах, у намічені терміни;
- забезпечення прибутковості виробництва та комерційної діяльності завдяки постійній розробці та практичній реалізації нових науково-технічних ідей та розробок для виробництва перспективних для ринку товарів;
- активне пристосування до потреб покупців, що змінюються, при одночасному впливі на формування їх потреб і стимулювання продажів [18].

Підсумовуючи наведені вище підходи маркетологів, ми визначаємо мету маркетингового управління діловою активністю підприємства, як цілеспрямовану, спільну роботу підприємства з клієнтом, яка орієнтована на конкретний кінцевий та довготривалий результат підприємницької діяльності вигідний як для підприємця, так і для споживача.

Ми вважаємо, що для впровадження концепції маркетингу партнерських відносин найбільш сприятливим видом підприємницької діяльності є малий бізнес.

1.2. Технології та методи оцінки ефективності маркетингового управління

На думку багатьох практиків, застосування маркетингового підходу в управлінні підприємствами в Україні неоднозначне та його (маркетингового управління) реалізація стикається з цілим спектром проблем: від впровадження сучасних маркетингових технологій у діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання до оцінки отриманих результатів.

Більшість авторів, розробляючи систему оцінки ефективності маркетингової діяльності, виходять із принципового положення про те, що ефективність не можна висловити одним показником.

Як слушно зазначають автори [5, 17, 19], це неможливо при оцінці ефективності такого складного об'єкта, як маркетингова діяльність, яка має свої суттєві відмінності на кожному підприємстві, пов'язані з наявністю певної організаційно-юридичної форми власності суб'єкта господарювання, з усвідомленням керівництвом необхідності впровадження маркетингу в діяльність підприємства, ступеня інтегрованості маркетингу в загальну структуру менеджменту підприємства, підбором кваліфікованих їх кадрів, розвитком інструментів маркетингової політики та якістю реалізації її функцій, рівнем ресурсного забезпечення, необхідного для успішного функціонування служби маркетингу та досягнення якісних показників кінцевої діяльності та підвищення конкурентоспроможності товару та підприємств в цілому [5, 17, 19].

Ромашенко О.С., Дарчук В.Г., Качмала В.І., Снітко А.С. [20] пропонують поетапну та багатокритеріальну процедуру оцінки. На першому етапі виявляються найбільш значущі критерії оцінки щодо досягнення, поставлених тактичних та стратегічних цілей підприємства, та складається таблиця вибору найбільш значущих критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності, які представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Вибір найбільш значущих критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності

Критерії оцінки	Бальні оцінки					
	0	1	2	3	4	5
1. Якість товару						
2. Торгова марка						
3. Фінансове становище						
4. Акціонерна вартість						
5. Ринкова частка						
6. Критерій N						

Джерело: наведено автором за матеріалами [5, 17, 19, 20]

При виборі найбільш значимих критеріїв оцінки слід визначити відповідну межу значущості, керуючись двома підходами. У першому випадку задається ступінь важливості чинників. Якщо оцінка проводиться за п'ятибальною шкалою, то критерії, що набрали 3 і більше балів, залишаються, а інші відкидаються. У другому випадку визначається кількість найважливіших критеріїв з точки зору споживачів, постачальників, інвесторів або інших елементів системи маркетингу. Тут доцільно провести ранжування обраних критеріїв за сумою набраних балів і визначити питому вагу кожного їх як показано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Ранжування та визначення питомої ваги критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності

Ранг	Критерій оцінки	Сума балів	Питома вага
1	Якість товару	a_1	a_1/k
2	Торгова марка	a_2	a_2/k
3	Фінансове становище	a_3	a_3/k
4	Акціонерна вартість	a_4	a_4/k
5	Ринкова частка	a_5	a_5/k
N	Критерій N	a_n	a_n/k
	Сума	K	

Джерело: наведено автором за матеріалами [19-20]

На наступному етапі проводиться вибір відповідних методів розрахунку показників за обраними критеріями, який представлений у табл. 1.5.

При здійсненні оцінки ефективності маркетингової діяльності на основі аналізу вибраних показників пропонується використати коефіцієнт стійкості розвитку економічного об'єкта за розрахованими показниками.

Підкреслимо, що при оцінці ступеня успішності діяльності найчастіше використовуються поняття «результативність», «ефективність» та «економічність». О. К. Ойнер поділяє дані поняття і трактує їх так: «ефективність» англійське слово і має два значення - «effectiveness» -

(діяльність), «efficiency» - (ефективність, продуктивність, оперативність, віддача, рентабельність), а українською переклад цих слів однаковий.

Таблиця 1.5

Методи визначення показників ефективності маркетингової діяльності

Критерії	Показники	Методи визначення показників
1. Ціна товару	Рівень ціни по відношенню до середньої ціни на аналогічні товари	Метод оцінки конкурентоспроможності товару за ціною (Цт) $Цт = \frac{Цп}{\sum_{i=1}^n \frac{Цк \times P_i}{P_i}}, \text{ де}$ Цп - ціна підприємства на даний товар; Цк і ціна і-го конкурента на аналогічний товар; П – кількість конкурентів.
2. Якість товару	Якість по відношенню до товарів-аналогів	Метод розрахунку показника з адитивної лінійної згортки з емпірично визначеними ваговими коефіцієнтами: $R = \sum_{i=1}^n di \times \frac{Pi}{Pi}, \text{ де}$ R – показник рівня якості товару; di – питома вага і-ої характеристики досліджуваного товару; Pi – бальна оцінка і-ої характеристики товару, обраного як зразковий n-кількість характеристик; Чим більший показник рівня якості товару, тим більша перевага досліджуваного товару.
3. Прибуток	Прибуток від продукції	Метод розрахунку прибутку на основі показника обсягу реалізації продукції: $П = \frac{Р}{(1 + П)} \times С \times ОРП, \text{ де}$ Р – рентабельність продукції; С – ціна за одиницю продукції; ОРП – обсяг реалізації продукції.
4. Торгівельна марка	1. Вартість торгової марки 2. Впізнаваність торгової марки	1. Зарубіжні методи оцінки: $ВБ = (Цбт - Цнбт) \times Vпбр, \text{ де}$ ВБ - вартість бренду; Цбт - ціна брендового товару; Цнбт - ціна не брендового товару-аналога; Vпбр - прогнозований обсяг продажів під брендом за час життєвого циклу товару. Вартість бренду = Сума виробничих річних продажів на рівень роялті, приведена до сьогоднішніх цін. Вартість бренду = Частка «нематеріального доходу», за яку відповідальний бренд × (ставлення ринкової ціни акції компанії до «чистого» прибутку з розрахунку на одну акцію). 2. Маркетингове дослідження. Цей показник характеризує відсоток споживачів, здатних дізнатися про торгову марку підприємства.

Продовження табл. 1.5

Критерії	Показники	Методи визначення показників
5. Акціонерна вартість	Прибуток на капітал, що використовується. Маржа операційного прибутку. Ефективна додана вартість. Грошові потоки. Обсяг продажів.	1. Метод на основі розрахунку вартості акцій: $P_0 = \sum \frac{DIV_t}{1+r} + P_t \frac{t}{1+r}$ $DIV_t/(1+r)$ – сума дисконтованих дивідендів із року 1 до року t $P_t \frac{t}{1+r}$ – ціна акції через деякий час t у майбутньому. 2. Метод розрахунку окремих показників
6. Фінансове становище	Ліквідність. Фінансова стабільність. Ділова активність. Рентабельність.	1. Метод на основі розрахунку фінансового рейтингу: $Rf = \sum_{i=1}^n Qi \times Ki$, де Rf - сумарний рейтинговий показник; Ki - значення i-го приватного показника; Qi – вага чи коефіцієнт значимості i-го приватного показника; N – кількість показників; 2. Метод розрахунку окремих показників
7. Ділова репутація	Синтетичний показник, що включає шість елементів: якість товарів, послуг; кваліфікація керівництва; успіх на українському ринку; лідерство у своїй галузі; успіх на зовнішньому ринку; інвестиції у розвиток.	Побудова функціональної залежності від усіх компонентів.
8. Ринкова частка	Частка товарів підприємства у сукупному попиті	Метод визначення фактичної частки: $Yi = \frac{U_{ni}}{\sum U_{ni}}$, де U _{ni} - обсяг продажів на даному ринку товару, що виробляється i-им підприємством.
9. Обсяг продажів	Обсяг продажів продукції підприємства	Метод визначення показника на основі суми всіх видів реалізованої продукції: $Qi = \sum_{i=1}^n qi$, де Qi-кількість реалізованої продукції i-го виду N - кількість видів продукції, що реалізується підприємством.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [19-20]

Порівняльний аналіз понять представлений на рис. 1.2.

Відповідно до наведеного вище рисунку ми можемо зробити висновок, що поняття «результативність» включає як економічність, так і ефективність діяльності підприємства і свідчить про досягнення, або не досягнення планованих результатів.



Рис. 1.2. Порівняння трактування понять «економічність» та «ефективність»

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [5-6]

Економічність підприємства визначається шляхом порівняння результатів та витрат, що сприяють їх досягненню. Ефективність сприймається як результат, що з'являється над ринком. Тобто оцінюється становище підприємства на ринку, наскільки воно адаптоване, здатне до розвитку, стійке. Зовнішня ефективність підприємства може оцінюватися з виконання його стратегічних цілей, його позиції на ринку, його конкурентоспроможності [5-6].

Робити «правильні речі» з погляду ефективності у маркетинговому розумінні – це, перш за все, правильно вибрати ринок, вміти працювати з клієнтами, з активами компанії, щоб вони генерували прибуток у довгостроковому періоді. Це все має глобальне значення для виживання та успішної діяльності підприємства.

Ми поділяємо позицію авторів, які стверджують, що для підприємства важливо знайти баланс між економічністю та ефективністю. Економічність, як зазначалося раніше, пов'язана із витратами, а ефективність – з виявленням

можливостей створення ринків. Її суть полягає у виявленні нових джерел та засобів задоволення потреб споживачів.

Дж. Шет та Р. Сисодія [21-22] пропонують визначати продуктивність маркетингової діяльності виходячи з двох основних показників:

- 1) рівень задоволеності клієнтів (ефективність);
- 2) рівень витрат на маркетинг (економічність);

Р. Бест, професор маркетингу Орегонського університету, вважає, що радість споживача – основний показник ефективності маркетингу. Ключовим завданням підприємства, на його думку, є не залучення, а утримання клієнтів. Чим вищий ступінь орієнтованості на клієнта та рівень споживчої задоволеності, тим вища лояльність споживачів. Залучити можна різними стратегіями, однак першочерговим завданням керівників має бути задоволення та утримання добрих клієнтів, які будують діяльність на основі вимог ринку. Найбільш поширеним показником оцінки такої діяльності є індекс споживчої задоволеності (ІПЗ). Індекс розраховується виходячи з оцінок загальної задоволеності споживачів за шести розрядною шкалою, починаючи з вкрай незадоволених і до вкрай задоволеними споживачами. Надається рейтинг за кожною шкалою від 1 (задоволені) до 100 (не задоволені) і розраховується загальний ІПЗ для заданої вибірки споживачів. У результаті розраховуються середні показники їхньої задоволеності. Ефективність діяльності залежить від загальної ІПЗ підприємства, отриманих у попередні розрахункові періоди [3].

Ще один показник – це індекс лояльності споживачів (ІЛС), що визначається за такою формулою [19-20]:

$$ІЛС = ЗС \times ЗК \times РК, \text{ де} \quad (1.1)$$

ЗС – задоволеність споживачів;

ЗК – збереження клієнтів;

РК - рекомендації клієнтів.

Поділяючи позицію дослідників, підкреслимо, що підприємство, орієнтоване на задоволення клієнтів, займає найвигідніше становище. Це сприяє підвищенню прибутковості клієнта, а прибутковість підприємства залежить від прибутковості клієнта.

На формування успішної маркетингової діяльності, у книзі О.К. Ойнера запропоновано нормативну модель маркетингової результативності. Вона представлена на рис. 1.3 [].

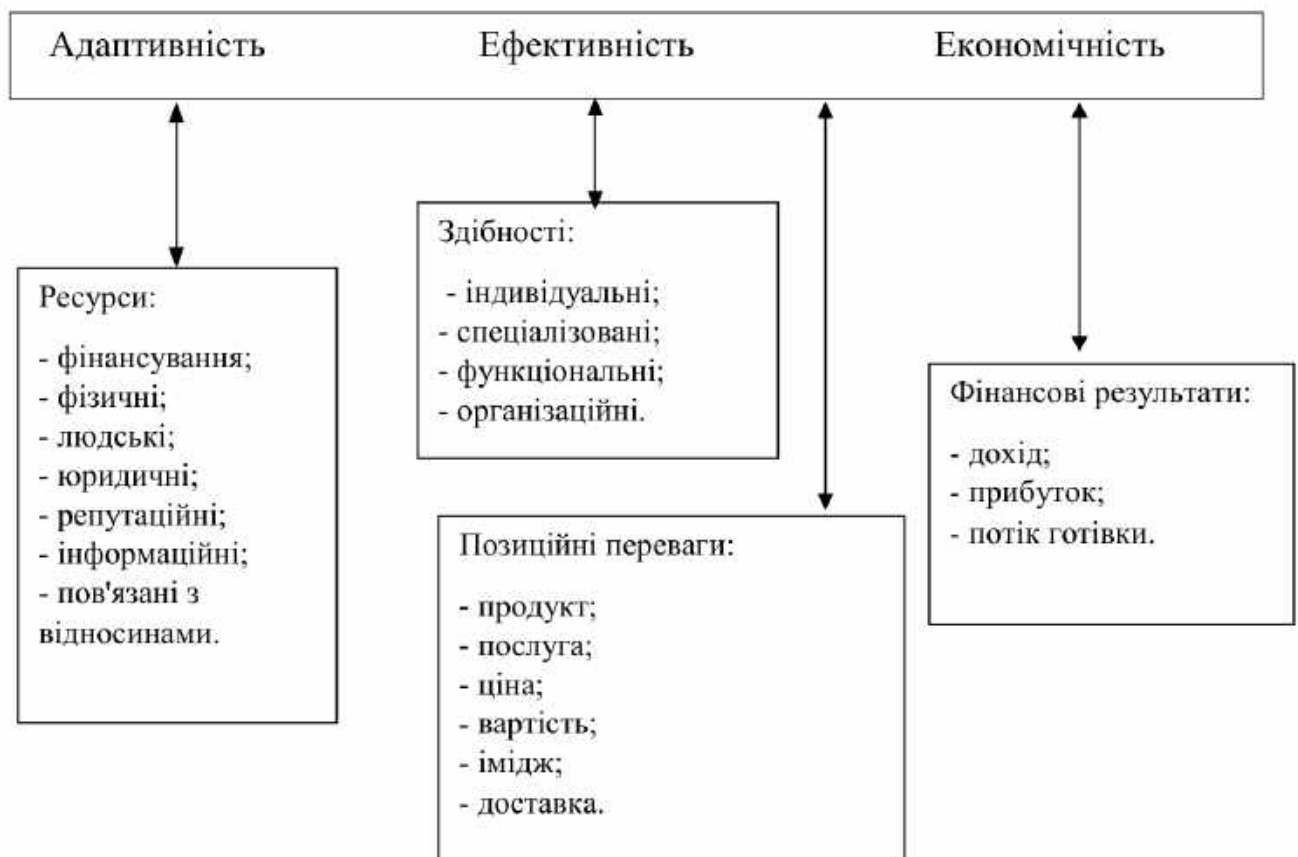


Рис. 1.3. Нормативна модель маркетингової результативності

Джерело: наведено автором за матеріалами [23-24]

Дана модель дозволяє оцінити маркетингову діяльність підприємства з позиції продуктивності, ефективності та адаптивності на кожній стадії процесу та між ними. За допомогою цієї моделі розглядаються ресурси та компетенції підприємства, як джерела переваги, яких досягає підприємство, демонструючи певний маркетинговий результат, що виражається через

сприйняття споживачем та зміну продажів, що призводить до певних фінансових результатів.

При контекстній моделі відображається специфіка, цілі, завдання підприємства та галузі. Контекстна модель відбиває конкретні умови діяльності кожного підприємства. Контекстна модель маркетингової результативності, що враховує конкретні умови діяльності підприємства, виглядає так і представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Контекстна модель маркетингової результативності

Джерело: наведено автором за матеріалами [25-26]

На вище представленій контекстуальній моделі мається на увазі специфіка підприємства - представлена в нормативній моделі, а також в ній відображаються цілі, завдання підприємства та зміни, що відбуваються у галузі. Контекстна модель дозволяє проаналізувати маркетингову діяльність, враховуючи чинники, що впливають на формування системи маркетингової діяльності, так і на результати, які підприємство здатне досягти – у цьому переваги даної моделі. Обмеження цієї моделі полягають у вимірі

динамічних показників, що відбуваються під час аналізу та необхідність аналізувати великий обсяг інформації.

Підсумовуючи матеріал, підкреслимо, що на вибір підходу і системи показників з метою оцінки результативності маркетингової діяльності для підприємства впливає як низка внутрішньоорганізаційних, так і зовнішні чинників.

Зазначимо, що проблема результативності маркетингу протягом тривалого часу досліджується багатьма практиками, маркетологами, дослідниками, але досі залишається відкритою та дискусійною. Незважаючи на складність оцінки, визначення маркетингових результатів дозволить підприємству більш об'єктивно оцінити внесок маркетингу в підсумковий результат бізнесу, продемонструє необхідність маркетолога або підрозділу маркетингу на підприємстві. Поділяючи позицію О.К. Ойнера, наголосимо, що результативність маркетингу визначає економічність та ефективність діяльності підприємства в цілому. Економічність за рахунок відношення результату до витрат, тобто міра використання всіх ресурсів підприємства: матеріальних, тимчасових, фінансових, трудових, а ефективність досягнення підприємством балансу із зовнішнім середовищем, його адаптивність, стійкість і здатність до розвитку.

1.3. Інструментарій включення споживача у процес створення цінності

Маркетинг служить задля досягнення стратегічних цілей, невід'ємних від ринкової діяльності підприємства. Сучасна концепція маркетингу визначає два найважливіші аспекти, необхідні діяльності підприємства, а саме, - діяльність всіх підрозділів і працівників Підприємство повинно бути спрямовано на задоволення потреб клієнтів та ґрунтуватися на побудові довгострокових взаємовигідних товариств з основними партнерами на ринку [15].

Як зазначалося раніше, для створення цінності, що максимально задовольняє споживача та підвищення його лояльності, зрештою, доцільно залучення споживача у процес створення цієї цінності. Шведські вчені Robin Askelöf та Johan Arndt запровадили таке поняття, як «менеджмент залучення споживача» або Customer Involvement Management (CIM). Згідно з авторами, CIM визначає та розвиває можливості для залучення споживачів у такі процеси розробки продукту, як дизайн, маркетинг, продаж, обслуговування клієнтів тощо. Ступінь залучення може бути настільки глибоким, наскільки це необхідно, щоб зробити клієнта частиною створення продукту, тестування та доставки. У CIM продукт розглядається як підмножина, що поєднує необхідність у визначенні, вирішенні проблеми та споживанні. Можливість самому споживачеві впливати на процес розробки та споживання є важливим фактором, що впливає на процес ухвалення рішення про купівлю та лояльність [27].

Про залучення споживача у процес розробки товару також кажуть і українські автори [28-32], які вважають, що пошук різних форм залучення клієнтів у безпосередню взаємодію в ланцюжку створення цінності має велике майбутнє, вони посилюють клієнтоорієнтованість, забезпечують підприємству домінуюче становище за рахунок видавлювання чи навіть усунення конкурентів, а й за рахунок підвищення його конкурентоспроможності.

Ми поділяємо думку авторів і вважаємо, що спільне з індивідуальними споживачами створення цінності дозволяє реалізовувати принцип клієнтоорієнтованості та формування довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами, завдяки чому підприємство може підвищити рівень задоволеності та лояльності споживачів.

Крім індивідуального підходу до задоволення споживачів товарами та послугами, маркетингове управління, на думку багатьох західних маркетологів, включає управління клієнтським досвідом і створення вражень. На сьогоднішній момент сучасний споживач очікує від виробника не лише

товар та послугу, його потреба прогресує – тепер він потребує емоцій, вражень, створених цими товарами та послугами.

Сучасний світ змінюється швидше, ніж готове до цих змін саме людство. Досягнення ефективності маркетингового управління можливе при досягненні підприємством гомеостазу із середовищем, як це було помічено раніше, і за умови здатності до розвитку.

Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гілмор у роботі «Економіка вражень» говорять про зміни в рамках потреб споживача, які свідчать про те, що сучасний споживач найбільше цінує не товари та не послуги, які ми можемо пропонувати за допомогою традиційних концепцій маркетингу. На сьогоднішній день споживачеві необхідні «враження», створені товарами та послугами, більш ніж будь-яка інша економічна пропозиція. На думку авторів, економіка вражень набирає сили, і люди все більше й більше цінуватимуть те, що здатне їх розсмішити, викликати посмішку на їхніх обличчях, або просто подарує їм кілька приємних хвилин. На самому початку своєї роботи автори відзначають, що «враження так само різоче відрізняються від послуг, як послуги від товарів» і ми солідарні з цим твердженням [3].

Теоретики та практики маркетингу говорять про виникнення нової моделі маркетингу, заснованої на останніх результатах досліджень у галузі нейробіології, поведінкової економіки, когнітивної та соціальної психології.

Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гілмор, констатують факт того, що сучасне, розвинене суспільство все більше потребує нематеріальної економіки, де джерела найбільшого багатства не належать світові фізичних предметів. В даний час товар стає стандартизованою річчю, послуга стає нематеріальним, персоналізованим задоволенням потреб, а враження стає незабутнім, особистим відчуттям або переживанням, яке зберігається в пам'яті суб'єкта, формуючи особливий внутрішній світ.

Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гілмор справедливо стверджують, що час стандартизованої продукції застарів і сучасним споживачам необхідний

продукт, товар, авторська послуга – створена спеціально для них. У контексті сучасної орієнтації на «економіку вражень» для певних видів діяльності слід замінити традиційні відносини між компанією та клієнтами на відносини «режисер вражень» (роль організації) та «глядач», «гість» (роль клієнта).

«Враження» мають свої специфічні особливості, що відрізняють від товару та послуг:

- враження не відчутні;
- враження неможливо зберігати;
- враження створюється з участю споживача, так як є особистим «продуктом» [3].

«Враження» зовсім інакше сприймаються споживачем, ніж товари та вони несуть у собі велику цінність, яку споживач готовий заплатити велику суму.

Порівняльний аналіз сприйняття споживача товару/послуг та вражень представлений у таблиці 1.6 [3, 28-32].

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз сприйняття товару/послуг та вражень

Товар/послуга	Враження
Хороша якість	«Це просто неймовірно»
Функціональність	«Круто! Буде що згадати»
Задоволення клієнта	Клієнт лояльний до цього підприємства
«Це мені по кишені»	«Це мені до вподоби»
«Це моя потреба»	«Це мій стиль»

Джерело: наведено автором за матеріалами [3, 28-32]

Виходячи з крайнього пункту специфічних особливостей, ми розуміємо, що реалізація економіки вражень можлива при маркетинговому управлінні підприємством, коли споживач завжди тісно взаємодіє з виробником.

Зміна потреб та потреб сучасного споживача свідчить у тому, що такий масштаб потреб у межах малого підприємництва не задовольнити, так як на перший погляд для реалізації концепції «економіки вражень» найбільш підходящим видом діяльності, виходячи з фінансового добробуту, буде вважатися великий бізнес, однак у нього відсутні низка переваг, які властиві лише малому бізнесу, тому, на нашу думку, доцільніше перехід до економіки вражень здійснювати у межах малого підприємництва.

Нижче представлені переваги малого підприємництва щодо масштабного виробництва, а саме [33-36]:

- Права власності, що може мати одна людина - безпосередньо власник підприємства - це означає, що відповідальність лежить на одній людині, і тільки вона буде приймати рішення і нести за нього відповідальність;
- Кількість працівників у малому бізнесі – до 100 осіб за календарний рік. Це говорить про те, що колектив підприємства не великий, а отже, власник бізнесу з персоналом перебуває в тіснішій взаємодії, що дозволяє домагатися більшої мотивації для співробітників, а отже – задоволеністю працею як з боку підприємця, так і з боку персоналу;
- Персоніфікований характер взаємовідносин клієнта та підприємця завдяки малому колу споживачів;
- Досить часто – мале підприємство – невеликий сімейний бізнес, у якому бере участь кілька членів сім'ї. Завдяки цьому діяльність підприємства знаходиться на високому рівні та за деякими позиціями поза конкуренцією з великими корпораціями.

Ми солідарні з думкою Морохової В., Бойко О. [35] і вважаємо, що підприємництво можна розцінювати як діяльність з метою задоволення потреб конкретних покупців, та відповідного отримання прибутку з метою фінансування заходів, необхідних для саморозвитку власної справи (підприємства) та забезпечення власного фінансового добробуту. Ми вважаємо, що при реалізації ефективного процесу маркетингового

управління можливе досягнення повної орієнтації діяльності підприємства на споживача, враховуючи його потребу не тільки у товарах і послугах, а й у емоційній складовій, що у даний час має ключову роль.

Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гілмор виділяють кілька правил, завдяки яким здійснюється повна орієнтація на споживача за рахунок реалізації економіки враження [3]:

- При розробці якогось товару, слід акцентувати увагу не на самому товарі, а на покупця, який буде користуватися даним товаром. У разі центром уваги стає споживач – його емоції під час використання. Від виробника вимагається, що його товар був яскравим і незабутнім - тобто він повинен викликати емоції у споживача.

- Наступний важливий чинник – вплив на органи чуття. У разі під «враженнями» від покупки можуть впливати компоненти органів чуття. Різнокольорові канцелярські товари; щоденники з дорогого паперу, що створює приємні тактильні відчуття. Такі нюанси, як закриття дверей автомобіля з особливим звуком може глибоко запасти у душу споживачеві, або автомобіль на м'якій підвісці, або телефон, створений ідеально для маленьких жіночих рук, все це з одного боку дрібниці, але саме на них багато споживачів звертають увагу або ставлять першорядним чинником для здійснення покупки.

Випуск обмеженої кількості товарів також сприяє певною мірою на враження від отримання цього товару. Ексклюзивність полягає в індивідуальному особистому відношенні представника підприємства до споживача. Це допомагає вдосконалити пропозицію підприємства, і найімовірніше, привести його у повну відповідність до потреб та запитів окремих клієнтів.

Сісодія К.С., Вольф Д.Б., Шет Д.Н. пишуть, що нейрологіка рішень про купівлю полягає в рівнянні: чиста цінність = задоволення – страждання. Чим вища чиста цінність, тим швидше купівля. Підвищувати цінність, що сприймається, на думку автора, можна враховуючи сприйняття цінності як на

експліцитному, так і на імпліцитному рівні. Маркетингові сигнали – від кольорів і форм до логотипу – перекодуються в ідеї та уявлення, що ґрунтуються на асоціаціях та спогадах [21-22].

Ми згодні з рядом авторів [37-38] щодо необхідності зосереджувати процеси навколо існуючого покупця, пропонуючи кожному ті блага, яких він прагне, і, залучаючи у взаємодію через найзручнішу йому систему комунікацій. Дані системи взаємодій накладають відбиток формування та зміна елементів комплексу маркетингу. Тільки при залученні споживача до створення необхідної йому події, ми досягаємо найповнішого задоволення. Залучати клієнта та інших учасників можна за пасивної та активної участі. При пасивному він впливає на уявлення, при активному – безпосередньо бере участь у створенні власного враження. З іншого боку, залучення клієнта відбувається шляхом поглинання, коли враження зачіпає внутрішній світ людини, і навіть залучення клієнта відбувається шляхом занурення, у разі клієнт фізично, чи віртуально, стає частиною самого враження.

Також забезпечити діяльність підприємства, орієнтованого на створення привабливої цінності споживача, можливо використанням ощадливого виробництва. Це свідчить про те, що діяльність фірми буде організована без втрат, маловитратним та синхронізованим. Цей метод ощадливого виробництва є найефективнішим методом вирішення проблем підвищення продуктивності праці. Ефект від впровадження системи ощадливого виробництва виявляється у збільшенні прибутку в 2 – 3 рази, збільшенні продуктивності у 1,5 – 4 рази, у скороченні терміну виконання замовлення та суттєве підвищення якості виробництва/обслуговування. Дана концепція бізнесу, орієнтована на створення привабливої цінності споживача шляхом формування безперервного потоку створення цінності з охопленням всіх процесів організації та його постійного вдосконалення через залучення персоналу та усунення всіх видів втрат. Існує три рівні цінності продукту, товару або послуги з погляду клієнта: 1) перший рівень - властивості, вимоги клієнта, які для клієнта є само собою зрозумілими. Вони мають бути «за

умовчанням»; 2) другий рівень - вимірні цінності, тобто характеристики продукту/послуги, 3) третій рівень - цінності, про які сам клієнт ще не знає і саме питання про цінності цього рівня є ключовим для виробника товару/послуги. Якби виробнику вдалося б проникнути в підсвідомість клієнта та прочитати його приховані заповітні бажання, то він зміг би передбачити, вразити клієнта та зробити його лояльним назавжди.

Між етапами процесу, які створюють цінність, є етапи, що не створюють цінність, втрати та причини їх виникнення. У разі усунення втрат, удосконалення початкових етапів у етапи, що створюють цінність – ми створюємо потік створення дійсної цінності споживача. Розрізняють 8 видів втрат та причини їх виникнення, а саме:

- зайве пересування (пов'язане із зайвим пересуванням, ходьбою);
- зайве транспортування (руху інформації та матеріалів не додає цінності);
- зайва обробка (непотрібні для замовника характеристики);
- час очікування (простій працівників, машин до наступної операції);
- надмірне виробництво (виробляти більше, ніж затребуване замовником);
- дефекти та доопрацювання (втрати в результаті: недостатній рівень підготовки працівників, низька якість технічного обладнання);
- запаси (зберігання зіпсованого матеріалу на складі, зберігання запасів);
- втрата творчого потенціалу (зниження втрат у процесі).

Виявлені втрати необхідно скоротити, або при можливості усунути, встановивши проблему виникнення та знайти спосіб вирішення наявної проблеми. Для виявлення проблем використовується метод побудови діаграми Ісакова, в результаті якої встановлюється причинно-наслідковий зв'язок: які чинники призводять до виникнення проблеми.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

2.1. Дослідження ролі маркетингового управління у діяльності підприємств малого бізнесу

Для того, щоб вивчити роль маркетингового управління в діяльності малого бізнесу на території Київської області та визначити, чи необхідне його впровадження у діяльність малих підприємств, було проведено розвідувальне дослідження [39-42].

Опитування проводилося методом анкетування за допомогою інструментарію Googleforms. Анкета складалася з 14 питань, із них 8 відкритих, 6 закритих питань. Опитувальний лист представлений у додатку А. Вибіркова сукупність склала 350 осіб, з яких 76,6% – чоловіки, 23,4% – жінки. Географія дослідження – м. Київ та Київська область.

Результати анкетування як діаграм представлені нижче. На рис 2.1 представлені результати питання: Вік респондентів.

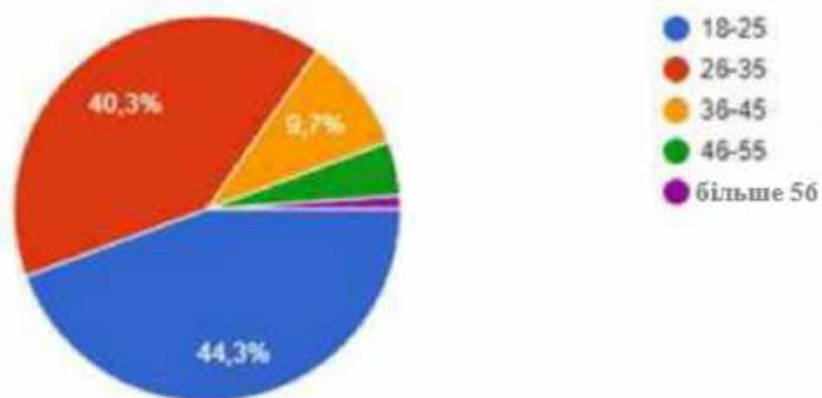


Рис. 2.1. Вік респондентів

Джерело: побудовано автором за матеріалами анкетування

Розподіл респондентів за соціальним статусом такий: 42% - підприємці; 23,9% – фахівці, 11,4% – державні службовці, 10,2% – менеджери, а також викладачі, студенти, робітники за наймом, тимчасово безробітні. На рис. 2.2 представлені результати відповіді на запитання: Соціальний статус.

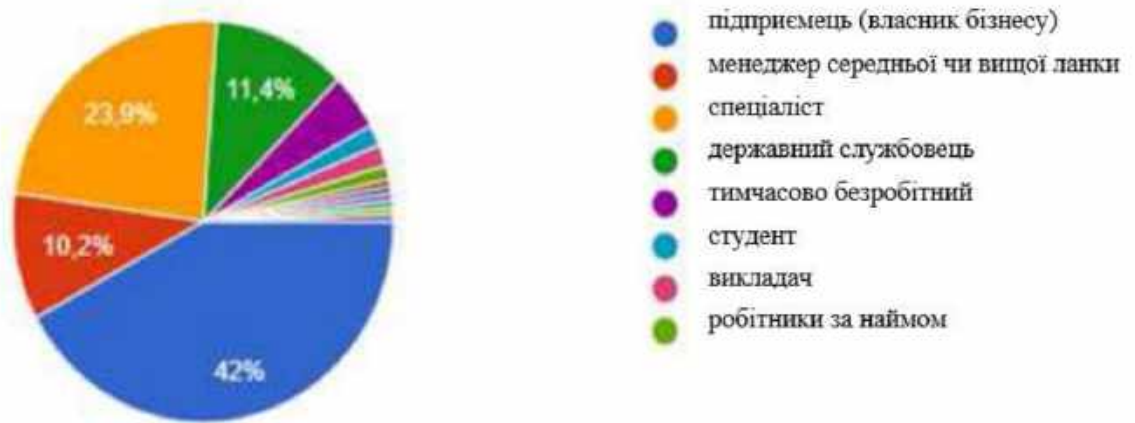


Рис. 2.2. Соціальний статус респондентів

Джерело: побудовано автором за матеріалами анкетування

Розподіл респондентів із соціального статусу такий: 42% становлять підприємці; решта 68% респондентів не належать до власників малого бізнесу. І тут опитування буде достовірним, так як враховуватиметься різна точна зору - як з боку підприємця, так з боку працівників, так і з боку клієнтів.

На рис. 2.3 представлені результати відповіді на запитання: Якому рівню бізнесу Ви довіряєте.

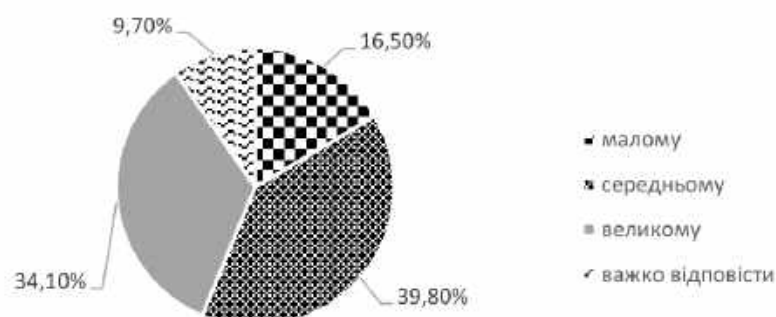


Рис. 2.3. За інших рівнів бізнесу якому розміру підприємства Ви більше довіряєте

Джерело: побудовано автором за матеріалами анкетування

Як свідчать отримані емпіричні дані, респонденти довіряють переважно середньому та великому бізнесу, так як вони вважаються найстабільнішими підприємствами.

На рис. 2.4 представлені результати відповіді на запитання - Чи погоджуєтесь Ви з твердженням: Малий бізнес менш стійкий і надійний.

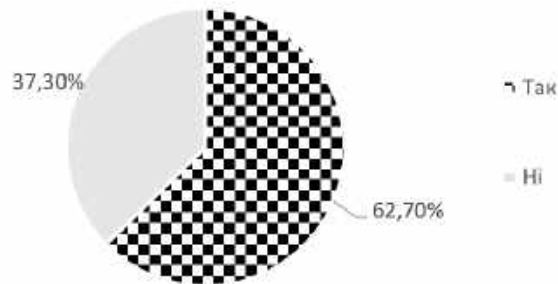


Рис. 2.4. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням: Малий бізнес менш стійкий і надійний

Джерело: побудовано автором за матеріалами анкетування

Показовим є той факт, що 62,7 % опитаних згодні із твердженням, що малий бізнес менш стійкий і надійний.

Під час опитування найактуальніших видів діяльності при малому бізнесі, трійку лідерів на думку респондентів склали такі сфери послуг як торгівля, громадське харчування та виробнича діяльність.

На рис. 2.5 представлені результати відповіді на запитання - Актуальні сфери для підприємницької діяльності у межах малого бізнесу.

Зазначимо той факт, що респондентами було додано дозвілля, розваги, страхування та косметологія як актуальні сфери докладання зусиль у рамках малого підприємництва.

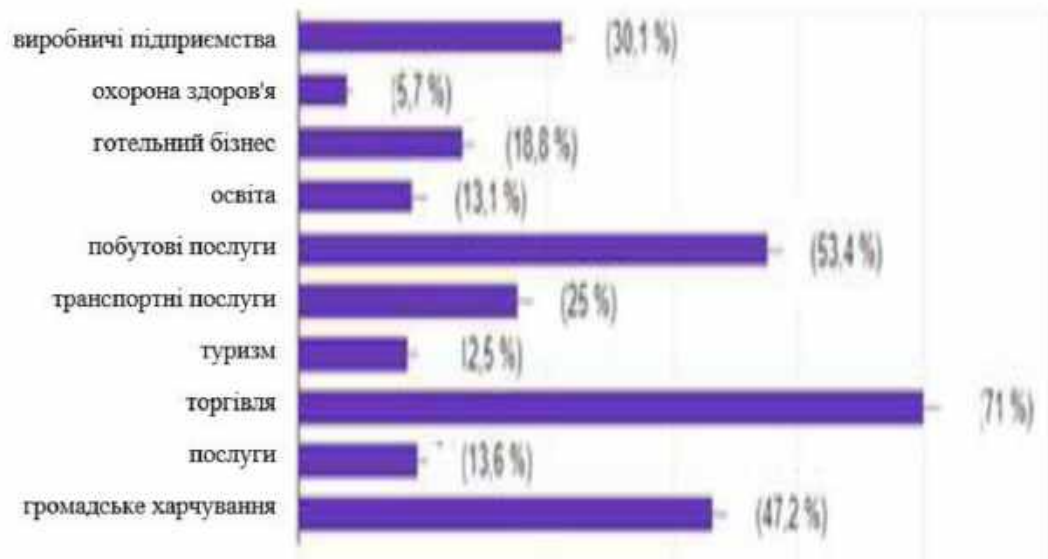


Рис. 2.5. Актуальні сфери діяльності для підприємницької діяльності у межах малого бізнесу

Джерело: побудовано автором за матеріалами анкетування

На рис. 2.6 представлені результати відповіді на запитання - Переваги малого бізнесу порівняно із середніми та великими підприємствами.

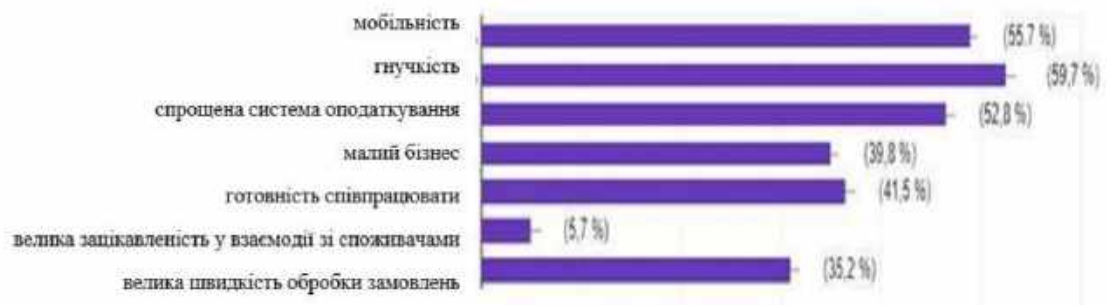


Рис. 2.6. Переваги малого бізнесу порівняно із середніми та великими підприємствами.

Джерело: побудовано автором за матеріалами анкетування

Серед переваг здійснення комерційної діяльності в рамках малого бізнесу опитаними було виділено гнучкість, мобільність, спрощену систему оподаткування. До запропонованих варіантів респонденти додали – велику зацікавленість у взаємодії зі споживачами, що, як зазначалося нами.

Теоретична частина є ключовою відмінністю від великих підприємств властивістю, а також низькими цінами.

Під маркетинговим управлінням більшість опитаних – 45,5%, розуміють маркетингове управління як процес, націлений на встановлення із споживачами партнерських відносин, а 34,7% вважають, що це – управління маркетинговою діяльністю підприємства. Отримані дані свідчать, на наш погляд, не так про невисокий рівень підприємницької культури, як про відсутність маркетингових знань.

На рис. 2.7 представлені результати відповіді на запитання - Хто відповідає за маркетингове управління малим підприємством.

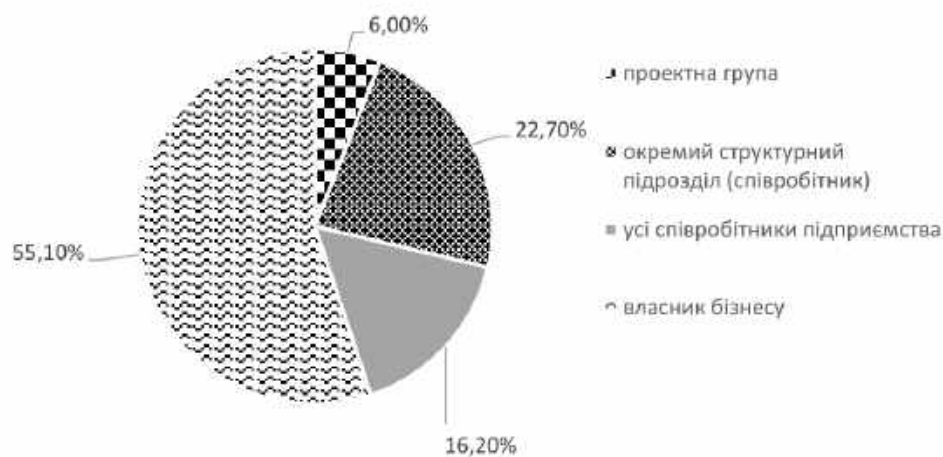


Рис. 2.7. Хто відповідає за маркетингове управління малим підприємством?

Джерело: побудовано автором за матеріалами анкетування

Так, 55,1% опитаних вважають, що за маркетингове управління має відповідати лише власник бізнесу, 22,7% - окремий структурний підрозділ (співробітник) та 16,2% усі співробітники підприємства.

Складність і одночасно простота впровадження маркетингового управління в діяльність малого бізнесу пов'язана з визначенням відповідальної людини. У малому бізнесі за маркетингове управління, як і за будь-яку іншу діяльність – відповідає власник бізнесу, але якщо чисельність співробітників та масштаби діяльності великі, доцільно організувати структурний підрозділ, якому буде передано відповідну функцію, за умови

повного контролю власником бізнесу. Підкреслимо, що при маркетинговому управлінні найважливішу роль відіграє взаємодія клієнта та співробітника організації, тому важливо, щоб усі співробітники організації усвідомлювали, що вся їхня діяльність орієнтована на задоволення потреб клієнта, на налагодження з ним довірчих контактів, спрямованих на подальшу тривалу співпрацю, щоб цей клієнт ще не раз звернувся до цієї організації та став джерелом залучення нових клієнтів для цього підприємства.

Примітно, що переважна більшість опитаних – 71% вважають, що маркетингове управління потрібне. Ми вважаємо, що подібні дані побічно підтверджують тезу про наявність ринкової культури.

На рис. 2.8 представлені результати відповіді на запитання - При впровадженні маркетингового управління на підприємствах малого бізнесу підприємства одержують?

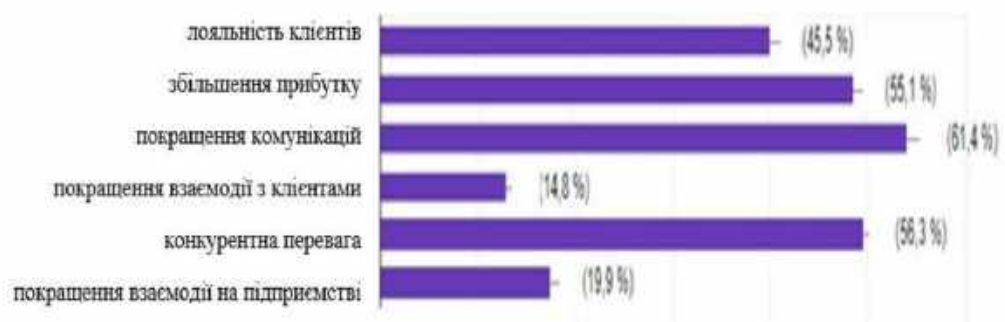


Рис. 2.8. При впровадженні маркетингового управління на підприємствах малого бізнесу підприємства одержують

Джерело: побудовано автором за матеріалами анкетування

На думку респондентів, маркетингове управління дозволить підприємству поліпшити процес комунікаційної взаємодії з клієнтом, дасть конкурентну перевагу і, відповідно, збільшення прибутку.

Відповідно, маркетингове управління спрямоване не тільки на покращення роботи підприємства, а й на покращення роботи з клієнтом. Споживачу буде надано клієнтоорієнтований сервіс, більше інформації про компанію, максимальне задоволення потреб та довіру до компанії.

Однак деякі респонденти відзначили факт подорожчання продукції при реалізації маркетингового управління та відсутності яких - або змін в очах споживача. Відповіді респондентів представлені на рис. 2.9.

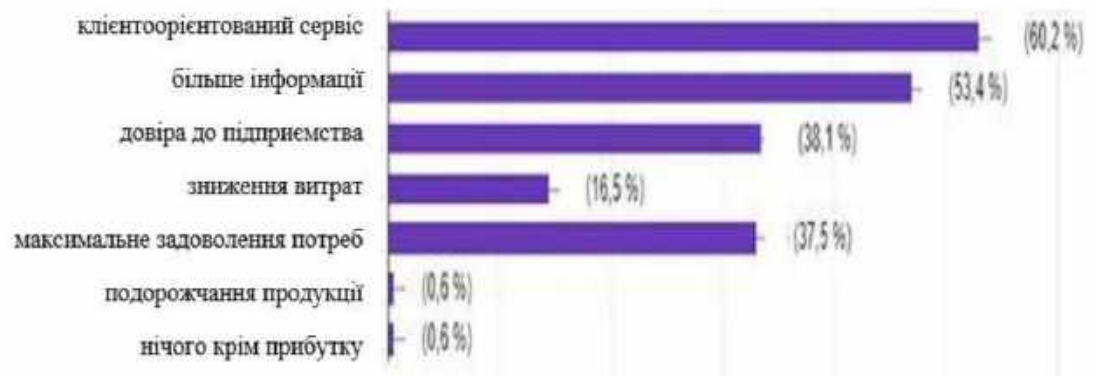


Рис. 2.9. При впровадженні маркетингового управління на підприємствах малого бізнесу клієнти одержують

Джерело: побудовано автором за матеріалами анкетування

Незважаючи на очевидні плюси впровадження маркетингового управління в діяльність малого бізнесу, як для підприємців, так і для споживачів 57,6% опитаних вважають, що є обмеження для його (маркетингового управління) впровадження, а 19,6% респондентів важко відповісти.

На рис. 2.10 представлені результати відповіді на запитання - Як ви вважаєте, чи є обмеження щодо впровадження маркетингового управління на малих підприємствах.

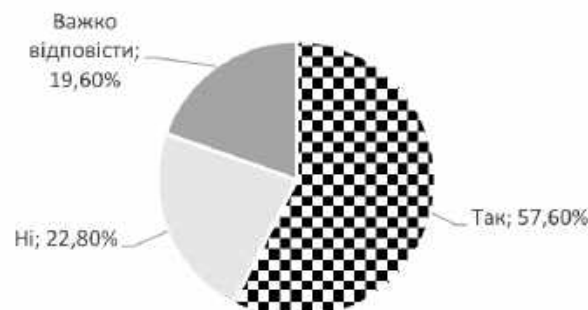


Рис. 2.10. Як ви вважаєте, чи є обмеження щодо впровадження маркетингового управління на малих підприємствах?

Джерело: побудовано автором за матеріалами анкетування

На представленій нижче схемі виявлено бар'єри для такого впровадження. Трійку лідерів становлять фінансові складності 47,7%; не кваліфікованість керівництва у сфері маркетингу – 41,5% та кадрові проблеми – 37,5% (рис. 2.11).

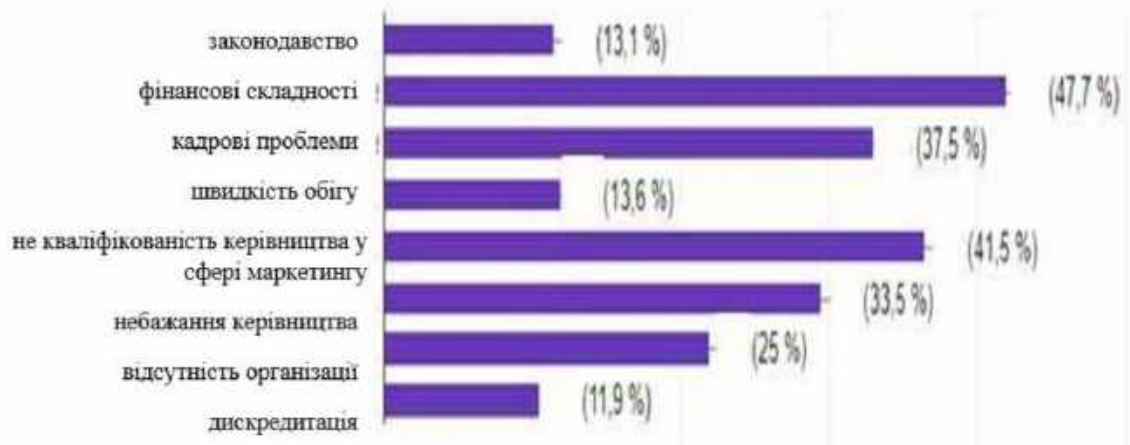


Рис. 2.11. При позитивній відповіді відзначте кілька варіантів обмеження застосування маркетингового управління на малих підприємствах
Джерело: побудовано автором за матеріалами анкетування

Близько 25% респондентів відповіли, що не бачать бар'єрів для впровадження маркетингового впливу.

Отримані нами емпіричні дані дозволяють зробити такі висновки:

- На думку 71% опитаних, ефективне управління підприємством, а зокрема – малим бізнесом, неможливе без маркетингового управління.
- Від впровадження маркетингового управління і споживачі, і підприємці отримають вигоди у частині комунікаційної взаємодії та підвищення рівня довіри.
- Складнощі у впровадженні маркетингового управління насамперед пов'язані з фінансовими та кадровими ресурсами.

Зазначимо, що ключові причини, через які маркетингове управління не впроваджується в малий бізнес у м. Києві та Київській області, виявлені нами, корелюються із загальноукраїнськими даними.

Отримані нами результати дозволяють зробити такі висновки, як правило, український споживач у пріоритет ставить питання про ціну товару/послуги, а не якість її виготовлення/надання, тим самим не вимагає від виробника високої якості обслуговування, сервісу. А власники бізнесу або не бачать сенсу/не хочуть (відсутність бажання), або не мають необхідних знань, а варіант найняти на роботу маркетолога, означає для них проблеми з пошуком гідного і надійного співробітника плюс фінансові витрати.

2.2. Характеристика та аналіз управління відносинами з клієнтами івент агентства «Bonapart»

Івент агентство «Bonapart» відкрито у 2014 році, форма власності товариство з обмеженою відповідальністю. Вид діяльності: організація заходів на індивідуальні замовлення. Підприємство позиціонує себе як команду професіоналів у сфері організації свят, яка якісно, з індивідуальним підходом та нестандартним мисленням до потреб клієнтів, організовує заходи [43-44].

Пріоритетні напрямки івент агентства «Bonapart»: організація весіль, професійні послуги з розробки, планування та організації соціальних, корпоративних та приватних заходів (святкових, розважальних, благодійних, освітніх, спортивних та ін.), а також ангажемент артистів та відомих особистостей.

Підкреслимо, що компанія була відкрита у 2014 році, коли на початку 2014 року був пік економіки, а восени 2014 року у світі почалася фінансово-економічна криза, яка виявилася у вигляді сильного зниження основних економічних показників у більшості країн із розвиненою економікою, у тому числі України, і згодом переросла у світову рецесію (уповільнення) економіки. Через спочатку кризу, що сталася, а потім повномасштабна війна

результативність діяльності практично всіх підприємств знизилася. Ключовим негативним моментом при відкритті бізнесу даного типу є той факт, що при скороченні достатку у населення – насамперед скорочуються витрати, пов'язані з відпочинком, розвагами та заходами, такими як організація весіль, ювілеїв та інших свят.

Реалізація проектів за роками представлена у табл. 2.1 [].

Таблиця 2.1

Загальна кількість, бюджет та прибуток від реалізованих проектів

Рік	Кількість	Бюджет заходів, грн.	Прибуток, грн.
2015	3	650 000	80 000
2016	1	150 000	15 000
2017	1	170 000	20 000
2018	3	700 000	60 000
2019	2	400 000	50 000
2020	8	6,450,000	900 000
2021	6	4 750 000	600 000
2022	2	750 000	75 000
2023	4	2 900 000	240 000
2024	4	3200000	240 000

Джерело: розраховано автором за матеріалами [43-44]

Подані вище дані про бюджет і про кількість реалізованих проектів свідчать про низьку активність даного підприємства, і необхідно змінювати ситуацію, що склалася.

Зазначимо, що підприємство за весь період своєї творчої діяльності має багаж позитивних та негативних відгуків, що у сукупності створює враження про нього в очах потенційних споживачів.

Гаврилюк І., Томашевський Ю., Хірівський Р. у своїх роботах схематично зобразили, яким чином виникають негативні відгуки на адресу підприємства та як відбувається відхід клієнта від підприємства у разі незадоволення обслуговуванням [45].

На даний момент у «Bonapart» є 34 споживача, з них 12 незадоволених клієнтів. Серед причин незадоволеності споживачі називають відсутність повної орієнтації на всі потреби клієнта, відсутність зацікавленості персоналу підприємства в кінцевому результаті, небажання налагоджувати контакти з клієнтом для досягнення найкращого результату у роботі, орієнтація виключно на фінансовий прибуток підприємства за повної відсутності естетичного, морального та психологічного задоволення займаної діяльності. Якщо при купівлі якогось товару товар можна за рахунок підприємства відремонтувати, замінити, обміняти, надати додаткові послуги, то зіпсоване свято нічим виправити неможливо, навіть знижкою на проведення іншого свята навряд чи клієнт скористається. При цьому, як стверджує Гаврилюк І., Томашевський Ю., Хірівський Р., незадоволений споживач розповідає про своє невдоволення багатьом своїм знайомим. З цього випливає комунікаційний ланцюжок, який ускладнює як збереження існуючих клієнтів, так і залучення нових.

У такому разі ми вважаємо за доцільне розрахувати гіпотетично втрачений прибуток підприємства. Втрачений прибуток підприємства - це недоотримані доходи, які воно отримало б за звичайних умов. На думку Гаврилюка І., Томашевського Ю. та Хірівського Р., кожен незадоволений споживач розповідає про незадоволеність на адресу будь-якої компанії 10 своїм знайомим. Отже, за середнього бюджету заходи 350 000 грн. і прибутку у розмірі 55 000 грн., втрачений прибуток дорівнюватиме 550 000 грн. Індекс споживчого задоволення івент агентства «Bonapart» ми розраховуємо виходячи з 34 споживачів.

Найбільш поширений метод розрахунку індексу споживчої задоволеності (ІСЗ). Він представлений у книзі Р. Беста і розраховується так: з 34 споживачів, 12 клієнтів не задоволені. Отже, 34 споживача приймаємо за 100%, а показник 16,6 розраховується виходячи зі ступеня задоволеності клієнта. Розрахунок показника 16,6 представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок загальної задоволеності споживачів за шести розрядною шкалою

Значення показників	0%	0,2%	0,4%	0,6%	0,8%	1%
Ступінь задоволеності	вкрай незадоволений	помірно незадоволений	частково незадоволений	частково задоволений	помірно задоволений	вкрай задоволений
Кількість клієнтів за ступеням задоволеності	4	5	3	16	6	0
	(не задоволені)			задоволені		
16,6	0	1	1,2	9,6	4,8	0

Джерело: розраховано автором за матеріалами [43-45]

$$IC3 \times 34 = 100 \times 16,6, \text{ отже}$$

$$IC3 = \frac{100 \times 16,6}{34} = 48,8$$

Дані про усереднений показник свідчать про задоволеність споживачів нижче за середній показник і не дозволяють визначити відсоткове співвідношення за кожною шкалою.

На рис. 2.12 представлено відсоткове співвідношення кожної категорії за шкалою задоволеності споживачів.



Рис. 2.12. Ступінь задоволеності клієнтів

Джерело: побудовано автором за матеріалами [43-45]

Як видно з представлених даних, у підприємства відсутня орієнтація на споживача, що підтверджується відсутністю позитивних відгуків та низьким відсотком задоволених клієнтів. Ми вважаємо, що така ситуація є результатом невміння організувати діяльність усередині підприємства та слабкою маркетинговою орієнтацією керівництва.

Проаналізуємо ступінь мобілізації маркетингового потенціалу, тобто мобілізації ресурсів підприємства та людського потенціалу. При цій стратегії важливою складовою є відданість співробітників організації, і навіть вміння керівництва стимулювати співробітників в такий спосіб, щоб вони прагнули працювати краще, перебувати у центрі уваги керівництва та виконувати своїєї діяльності найкраще, потім отримували грошове заохочення і соціальне повагу у власних очах колективу.

На підприємстві працюю у середньому до 10 осіб. Підприємець, власник бізнесу, відповідає за керівництво організацією, за маркетинг, рекламу, просування, пошук проектів, укладання договорів. За фінансове супроводження відповідає 1 бухгалтер. Також у компанії працюють 2 керівників проекту (при необхідності ведення більше 2-х проектів одночасно), 1 концепт-менеджер, 2 івент-менеджери, які відповідають за реалізацію заходів та за потреби наймається додатковий персонал.

У такому досить тісному колективі підприємцем застосовується директивний стиль керівництва, що негативно позначається на ефективності підприємства. Серед основних недоліків цього стилю керівництва виділимо:

- повне придушення ініціативи з боку співробітників, що призводить до пасивної поведінки колективу. Приводить до незадоволення людей своєю роботою, своїм становищем у колективі;
- вимагає з боку керівника серйозного підходу до розподілу та контролю роботи, забирає багато сил та ресурсів;
- високий ризик ухвалення помилкових рішень у рамках здійснення творчої діяльності;

- несприятливий психологічний клімат обумовлює підвищене психологічно-стресове навантаження, шкідливий для психічного та фізичного здоров'я.

При такому маленькому колективі найефективніше застосовувати змішаний стиль керівництва, вміло поєднуючи при цьому високі «відношення у колективі», «організацію праці», «контроль», «комунікацію з колективом», «згуртованість у колективі», на той час як директивний стиль збільшує «організацію праці» у співвідношенні зі змішаним стилем, але знижує у своїй «ставлення у колективі», що неприпустимо у межах малого підприємництва, так як негативно позначиться у загальному результаті.

Корпоративна культура є наслідком стильової діяльності керівника. Від цього залежить задоволеність працівників, мотивація, відсутність плинності кадрів, сприятливий психологічний клімат у колективі, взаємини у колективі та багато іншого, що є основою соціальної ефективності організації. При директивному стилі керівництва показники культури взаємин усередині колективу знаходяться на низькому рівні та відсутні такі елементи корпоративної культури, як спілкування співробітників поза робочим часом, об'єднана робота при рішенні складних питань, тактовне та коректне ставлення керівництва до персоналу тощо. Дотримуючись існуючого директивного стилю управління, керівник найчастіше стимулює співробітників. Ми вважаємо, що результатом такого стилю керівництва є низька ефективність комерційної діяльності компанії.

З метою діагностики ефективності виконання маркетингових функцій у компанії було проведено глибинне інтерв'ю з власником бізнесу. Так, власником бізнесу була проведена аналітична функція, що включає:

- вивчення ринку - цілеспрямований збір інформації про кон'юнктуру ринків збуту;
- вивчення споживачів, на яких спрямоване надання даних послуг;

- вивчення фірмової структури проводять за трьома групами підприємств: підприємства - контрагенти (покупці): підприємства - конкуренти; підприємства - партнери;
- вивчення запропонованих послуг виявлення те, як досягається повна орієнтація на запити споживача;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства – вивчення організаційної структури підприємства з погляду її конкурентоспроможності на цільових ринках.

Також було проведено розподільно-збутову функцію, що включає:

- організацію високоякісного сервісу обов'язково викликає розширення попиту послугу, сприяє комерційному успіху підприємства, підвищує його престиж;
- проведення цілеспрямованої цінової політики у вигляді реалізації відповідної ціни з надання послуг.

І на завершення була проведена управлінська функція, яка включає:

- організацію стратегічного та оперативного планування функціонування підприємства;
- інформаційне забезпечення управління маркетингом - підприємство має постійно аналізувати та вдосконалювати інформацію про навколишнє середовище;
- комунікативна підфункція маркетингу (організація системи комунікацій на підприємстві) забезпечує підприємству активний вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище і тому органічно пов'язана з формуванням попиту та стимулюванням збуту;
- організацію контролю маркетингу - завершальна ланка процесу прийняття та реалізації рішення.

З усіх вище зазначених маркетингових функцій, що існують для успішного функціонування підприємства, власником даного бізнесу було вивчено ринок, виконано збір інформації, вивчено споживачі, але не визначено яким чином можна досягти повної орієнтації на клієнта. Аналіз

внутрішнього середовища підприємства не проводився, через малу кількість співробітників у колективі. Визначено загальну цінову політику, але не розроблено методику високоякісного сервісу та обслуговування. Не проводилося тактичного та стратегічного планування, не здійснено комунікацію між керівництвом та персоналом. Результатом настільки поверхового вивчення ринку, споживача, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства свідчить низька ефективність діяльності цього підприємства. Щоб підвищити ефективність бізнесу, слід маркетингову активність підприємства розглядати з усіх боків і наголошувати на всіх аспектах діяльності.

Автори [3-13] розглядають маркетингову активність підприємства у трьох аспектах: якісному, динамічному, у раціональності масштабу маркетингової активності. Під якісним аспектом мається на увазі конкурентна стратегія, рівень залучених ресурсів та застосування маркетингу між. Розглянемо докладніше кожен із них.

Усього у Києві, на сайті довідника української компанії [] за даними на 01.11.2025 року є 64 компаній, що спеціалізуються на організації та проведенні урочистих заходів (організації весілля).

Ресурси, необхідні для реалізації діяльності підприємства є ресурсами замовників. На даний момент для івент агентства «Bonapart» максимальний бюджет заходу становить близько 400 000 гривень. У цю суму включено декоративні, світлові, звукові роботи; робота ведучого, звукооператора, інших запрошених гостей для розважальної програми, торт, салют тощо. Це вважається мінімальним бюджет для організації таких заходів.

Просування агентств та супутніх підрядників, що працюють у цій сфері послуг, відбувається на «топових» майданчиках.

Свою діяльність івент агентство «Bonapart» здійснює за допомогою сайту та розміщення реклами про діяльність на майданчиках соціальних мереж.

У сфері організації різноманітних заходів, ціноутворення послуг, що надаються агентствами, відбувається за принципом:

- ціна надання самої послуги;
- ексклюзивність послуги;
- рейтинг агенції;
- емоції від наданої послуги.

Внаслідок низького рейтингу івент агентство «Bonapart» стягує плату за фактично виконану роботу, додаючи до суми відсоток підприємства, що становить близько 10%. Важливо відзначити, що ціна формується також за рахунок здатності клієнта платити і виходячи з його вимог, що висувуються на адресу підприємства.

Як було помічено нами раніше, сьогодні споживач цінує не товар, не послугу, а емоцію, що він отримує від користування товаром і послугою разом, додаючи до цього емоційну складову. На жаль, діяльність підприємства «Bonapart» на даний час не здатне задовольнити мінімальні потреби клієнтів, тому говорити про задоволення емоційної складової недоцільно.

Маркетингова складова включає інші аспекти діяльності. У динамічному аспекті маркетингова активність підприємства проявляється вмінням поводитись у нестандартних, екстремальних ситуаціях. У цьому випадку клієнт завжди оцінює рівень професіоналізму підприємства (керівника) – наскільки правильна реакція, чи була паніка у стресовій ситуації, чи як саме повівся керівник підприємства у цій ситуації, як відреагував на зауваження клієнта. На думку керівника компанії, подібних нестандартних ситуацій не було. Проте, ми можемо припустити, що у цьому аспекті івент агентство «Bonapart» найімовірніше продемонструвало вміння вести себе у екстрених ситуаціях, так як в іншому випадку, клієнти відзначили б це у відгуках, порекомендували своїм близьким, знайомим послуги івент агентства.

При раціональності масштабу маркетингової активності підприємства слід виходити із масштабу реалізованих проектів, що його організує. При грамотному розподілі обов'язків багато бюджетний проект можна реалізувати в рамках малого підприємництва набагато ефектніше, ніж у рамках інших підприємств, з великою кількістю співробітників і з гіршим результатом. Усе залежить від делегування повноважень, грамотної, як грошової мотивацією співробітників, зацікавленість у результаті кожного учасника процесу розподілу вигоди після реалізації. На підприємстві, що розглядається, в результаті зацікавлений тільки керівник, причому в результаті фінансовому, а не задоволеністю клієнта від виконаної компанією роботою. Виходячи з цього, ми робимо висновок, що підприємство не зацікавлене в клієнті, співробітники не мотивовані та не отримують певних фінансових винагород за свою роботу, що веде до відсутності інтересу та бажання працювати, отже діяльність не приносить прибутку.

Для того щоб маркетингова діяльність підприємства була ефективною, необхідно більшого значення надавати аналізу споживачів та створення цінностей для нього. В такому випадку виникає потужна конкурентна перевага, при розробці індивідуального підходу до клієнта його неможливо повторити, обіграти більш привабливою ціною - за жодних обставин клієнт не захоче переходити до конкурента, якщо виробник повністю на нього орієнтований, а саме:

- самому стати клієнтом. Ідеальним сценарієм при здійсненні цієї конкурентної переваги – організувати «від» і «до» власне весілля, відчувати всі нюанси з внутрішньої сторони свята, а потім отримувати замовлення. У такому разі продумуються всі моменти, дрібниці, які можуть бути забуті за іншого сценарію.

- емпатичне моделювання. Цикл здійснення замовлення (послуги) концентрує увагу виробника і дозволяє зрозуміти джерело цінності для клієнта, і це теж може стати конкурентною перевагою фірми, якщо конкуренти не здатні зрозуміти даний факт. При здійсненні замовлення

виробнику необхідно зрозуміти очікування клієнта щодо надання цієї послуги. Усвідомлюючи вимоги споживача, існує шанс визначити цінність, що сприймається. Даний метод був розроблений професором Каро для визначення нових відмінних характеристик товару та властивостей, які слід виключити. Метод розроблений виходячи з того, що споживач завжди має явні та приховані вимоги та очікування, які впливають на задоволеність чи незадоволеність клієнта. Цей інструмент розроблений у тому, що виробникам краще зрозуміти, чого хочуть чи хочуть клієнти, і навіть що впливає з їхньої задоволеність чи незадоволеність [17, 23, 28-32].

Для здійснення даного методу організація весільного торжества є ідеальним прикладом того, як формувати «свято» суворо орієнтуючись на бажання клієнта. Все починається з визначення базових речей, таких як: визначення концепції весілля (це буде торжество з гостями, або бенкет у тісному сімейному колі, або відвідування загсу, фотосесія і відразу поїздка у весільну подорож, або політ на повітряній кулі у весільній сукні – від підприємця потрібно розповісти, якнайбільше варіантом і дивитися, що саме приваблює клієнта. Потім йде визначення бюджету на весілля і далі відбувається розуміння якого формату пропонувати заклади, ресторани, місця для фотосесії, яких « гостей » запрошувати для проведення заходу тощо. Тому визначати кількість гостей, готель або базу відпочинку та ін.

На підприємстві «Вонаpart» споживачам представляється на вибір стандартизовані сценарії весільного торжества. Керівник слухає клієнта, пропонує кілька стандартних сценаріїв, абсолютно їх не персоналізує. У такому відношенні вже втрачається зацікавленість клієнта у цій організації. Діяльність підприємства орієнтована отримання прибутку, але з задоволенням бажань клієнта.

Проаналізуємо структуру ланцюжка створення цінності у івент агентстві «Вонаpart» відповідно до моделі ланцюжка створення цінності М. Портера [46].

До основної діяльності компанії належить:

- маркетинг та продаж. У цій діяльності зайнятий підприємець, який займається роботою з клієнтами, пошуком, укладанням договорів, угод, замовлень.

- вхідні постачання. Для реалізації цих послуг недостатньо трудових та фінансових ресурсів, для забезпечення діяльності компанії на постійній основі.

- операції (виробництво). Сюди входить вся підготовча робота у межах певного проекту реалізації необхідної фірмової атрибутики, виготовлення індивідуальної роботи.

Вихідні поставки відсутні, так як процес споживання послуги починається відразу після завершення робіт.

Обслуговування пов'язане з виявленням потреби клієнта, наданням йому бачення підприємця, який вивчив його бажання та потреби, а потім реалізація чи скасування замовлення.

Усі види основної діяльності пов'язані з допоміжною діяльністю:

- Матеріально-технічне постачання – івент-менеджери займаються заходами щодо придбання ресурсів: канцелярські товари, витратні матеріали тощо;

- Управління трудовими ресурсами – здійснюється підприємцем так само, як і «інфраструктура фірми» – за неї відповідає підприємець. До неї належить офіс, оргтехніка, обладнання робочих місць, засоби зв'язку.

Процес надання послуги починається з надходження запиту клієнта на надання послуги, ланцюжок створення цінності починається визначення потреб та бажань клієнта, його фінансових можливостей, визначаються завдання та способи здійснення замовлення, відбувається обслуговування клієнта в період підготовки та на момент реалізації заходу.

Ми хотіли відзначити, що ланцюжок створення цінності у досліджуваному підприємстві носить характер взаємодії з партнерами, так як у весільній індустрії реалізація проектів відбувається силами кількох партнерів, таких як: майданчик, на якому організується захід (надає

банкетний зал/намет, весільний номер), потім команда відео, фото операторів, команда артистів: ведучий, Dj, музична кавер-група, ілюзіо та ін., флоти: декорування майданчика. Існуючі недоліки в структурі створення цінності, фінансова складова підприємства та мала кількість проектів, підводить нас до необхідності вдосконалення механізму маркетингового управління івент агентства «Bonapart».

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

3.1. Розробка та апробація рекомендацій щодо включення споживача у процес сумісного створення цінності

Результати проведеного нами аналізу управління відносинами з клієнтами у івент агентстві «Bonapart» виявили необхідність здійснення маркетингової діяльності щодо підвищення рівня задоволеності клієнтів, так як це дозволяє підвищити прибутковість компанії та забезпечити успішну роботу підприємства у перспективі за рахунок вибудовування довгострокових взаємовигідних відносин з існуючими клієнтами [43-44].

Як було представлено вище, для підвищення рівня задоволеності клієнтів та вибудовування довгострокових взаємовигідних відносин ми пропонуємо використання клієнтоорієнтованого підходу у роботі компанії, так як клієнтоорієнтованість – це інструмент формування взаємовигідних відносин із споживачами, що дозволяє керувати рівнем задоволеності споживачів.

В рамках реалізації клієнтоорієнтованого підходу для створення цінності, що максимально задовольняє споживача, на наш погляд, доцільно створення системи включення споживача у спільний процес створення цінності.

Вище ми описували етапи узгодження важливих точок при реалізації весільної урочистості, але не акцентували увагу на тому, в якому моменті важлива присутність споживача, а в який момент рішення варто приймати самостійно.

Для організації весільних урочистостей найчастіше звертаються заможні клієнти. Саме на цей сегмент варто орієнтувати, щоб бюджет урочистостей був від 1-2 млн. У такому разі, споживач готовий платити практично будь-яку суму, щоб задовольнити свої незвичайні бажання. При цьому всі важливі атрибути урочистостей будуть спочатку оголошені, а другорядні та не яскраво виражені потреби керівнику проекту потрібно з'ясувати.

Кожне прийняте рішення щодо естетичної складової необхідно приймати спільно з клієнтом. Шукати потрібний колір, відтінок, форму, тканину до останнього моменту, намагаючись максимально наблизитись до ідеалу.

Естетична складова заходу в першу чергу включає флористику і колірний стиль оформлення весілля. В цьому випадку потрібно слухати тільки спочатку замовника, з метою виявити у нього кращі варіанти, далі стилісти на вибір пропонують три різні стилі оформлення весілля - вносяться корективи замовника, а потім йде реалізація та оформлення майданчика в день весілля.

Даний стиль поведінки буде безперечно помічений замовником і не змусить чекати фінансової та заохочувальної нагороди – справжнє бажання споживача полягає в тому, щоб замовник миттєво вгадав його вимоги і якнайменше його турбував із зайвих питань, втілив у життя саме те, про що мріє клієнт.

Кожне рішення щодо складання меню, вибір торта, вибір алкогольних напоїв приймається виключно із замовником і з дегустацією страв та напоїв. Допомога, порада при виборі весільної сукні, туфель, шуби чи пальто – у цьому потребує наречена і найчастіше крім як організатора – допомогти їй ніхто неспроможна. Поради щодо вибору місць весільної урочистості, місце проведення шлюбної ночі, надання номерів зі знижкою в готелях, в яких святкується захід - все це теж кладеться на плечі керівника за проектом: він

пропонує найкращі 3 варіанти, молодят визначаються і звільняють себе від таких дрібниць.

Технічні моменти, пов'язані з освітлювальними та звуковими приладами, повністю кладеться на плечі організатора та не обговорюється з клієнтом. Узгоджується лише вартість надану техніку, так як найчастіше вона коштує немалу суму.

У разі слід розробити стандарт обслуговування клієнтів. Перше, що має бути перед потенційним клієнтом: сайт. Він має бути сучасним, красивим, витонченим і водночас простим у використанні. Утримувати в собі інформацію про компанію, контактний номер телефону з послугою «замов дзвінок», розцінки та перелік послуг, що пропонуються, портфоліо реалізованих проектів з відгуками, фотографіями та відеоматеріалом.

Для нових клієнтів, які уклали договір на проведення заходу, на сайті буде можливість створити особистий кабінет, який дозволить клієнту контролювати етапи виконання замовлення та оперативно взаємодіяти з менеджерами, викладати фото весіль, прикрас та ін. При узгодженні з дизайнерами та флористами концепції заходу, буде можливість переглянути візуальне виконання свята, внести свої корективи. Після взаємодії з клієнтом через сайт, відбувається телефонний дзвінок, уточнення дати, бюджету заходу. Далі, при сприятливому результаті подій призначається зустріч та спілкування між замовником та клієнтом, відбувається згода чи відмова від надання послуг цією організацією.

За згодою двох сторін взаємодіяти, завдання керівника проекту полягає у найбільш повному розумінні бажань клієнта, а від клієнта потрібен візуальний, емоційний опис бажаного результату, який він хоче отримати. Далі спілкування відбувається в особистому кабінеті через сайт і за допомогою зустрічей, що періодично повторюються, для узгодження важливих аспектів заходу, будь то майданчик і виїзна церемонія, сукня і макіяж, вибір торта і страв та ін.

Процес створення цінності для клієнта наведений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Процес створення цінності для клієнта

№	Етапи	Термін виконання
1	Дзвінок. Звернення потенційного клієнта до цієї організації. Узгодження зустрічі клієнта та підприємця за сприятливого результату.	10 хв.
2	Зустріч. Виявлення бажань та потреб клієнта.	45 хв.
3	Підготовка для клієнта 2-3 варіанта проекту.	3 дні
4	Узгодження чи відмова від співпраці.	15 хв.
5	При узгодженні співробітництва обговорюються важливі аспекти: майданчик, бюджет, кількість гостей, побажання клієнта.	30 хв.
6	Визначення майданчика. Пошук. (Час очікування)	3 дні
7	Зустріч із клієнтом на майданчику. Обговорення декорування.(Час очікування)	2 години
8	Зустріч із клієнтом. Дегустація страв, напоїв, торта. Узгодження меню. (Час очікування)	4 години
9	Погодження кольорової гами. Уточнення переліку гостей. Виготовлення та передача запрошень.(Час очікування)	4 дні
10	Зустріч із клієнтом на майданчику. Репетиція урочистостей та виїзної церемонії.	4 години
11	Вибір ведучого. Зустріч із ведучим. Погодження інших учасників урочистостей. (Час очікування)	2 дні
12	Підготовка всієї атрибутики для весілля: букет, бутоньєрка, келихи, свічки.	5 днів
13	Зустріч з піротехніком та узгодження місця запуску піротехніки.	40 хв.
14	Нічний монтаж декору.	3 – 6 годин
15	Фінальне завершення майданчика. Установка плану розсадження. Перевірка кількості столів, стільців, приладів, келихів тощо.	3 години
16	Готовність майданчика. Прибуття гостей. Фуршет.	1,5 години
17	Проведення виїзної церемонії.	25 хв.
18	Фотосесія та запрошення гостей на урочистість.	40 хв.
19	Проведення заходу.	6:00.
20	Прощання з нареченими.	15 хв.
21	Нічний демонтаж.	2 – 4 години

Джерело: *розраховано автором за матеріалами [43-44, 47-51]*

Подане вище створення цінності для споживача несе у собі узагальнений характер. Загалом на організацію весільної урочистості необхідно від 4 до 6 місяців підготовки. Цей термін виконання певних завдань підприємством становить приблизно 21 день, під час роботи по 8 годин на добу. У разі недоцільно розглядати підготовку заходу щодо терміну виконання, так як багато чинників на це впливає незалежно від підприємства. Це може бути завантаженість самих молодят та їхня можливість зустрітися з

партнерами. При цьому витрати, які зазнає підприємство, пов'язані з невірним організаційним процесом. При вдосконаленні даного процесу для початку необхідно створення сайту в інтернет-просторі, починати та вести обслуговування клієнта саме за допомогою сайту та програми на телефон. На даний момент розробляється програма ведення клієнта за допомогою сучасних технологій. Тож процес обслуговування та створення цінності для клієнта виглядатиме наступним чином, представленим у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оптимізований сценарій створення цінності

№	Етап	Термін виконання
1	Клієнт заходить на красивий, привабливий, зручний та сучасний сайт із наочним матеріалом у вигляді: фото, відео з весіль та відгуками від попередніх клієнтів.	20 хв.
2	Телефонує директору підприємства. Обговорюють дату. За узгодженням усіх моментів клієнту пропонується зареєструватися в особистому кабінеті і там пройти опитування для визначення бачення ідеального весілля клієнта: місце, кількість гостей, з церемонією або без (приклади оформлення церемонії, фотографії, відео), потім «топові ведучі», кращі шоу, приклади оформлення весілля, столу, фото-зони, приклади суконь, фати, зачіски та макіяжу, фотосесії до урочистості, проведення «осередку», різні варіації з букетом, з бутоньеркою, зразковий бюджет на це весілля з урахуванням роботи даного підприємства.	25 хв.
3	Керівник аналізує результати анкети та телефонує. Узгоджують чи не узгоджують роботу. При узгодженні організатор просить відповісти на низку питань, представлених в приватній кабінеті, за допомогою яких він зможе зрозуміти: що повинно бути обов'язково (церемонія, «свічка» та ін.) або від чого клієнт може спокійно відмовитися для скорочення бюджету (салют, музична група, невелике скорочення гостей тощо). При погодженні вноситиметься аванс, після чого починається робота.	35 хв.
4	Керівником цього проекту продумує концепцію підприємства, івент-менеджер розраховує кошторис проекту, закладає суму на непередбачені витрати, роботу підприємства. Надсилання документа.	3 дні
5	Відбувається обговорення проекту з клієнтом, внесення коригувань, зауважень, змін та узгодження всіх моментів.	2 год
6	Визначення майданчика з виїздом	2 дні
7	Призначається за один день кілька зустрічей: з ведучими, з реєстраторами, з музикантами, групою, з декораторами для узгодження кольорів, матеріалів тканини, запрошень, свічок, келихів, робиться пробний макіяж та зачіска, приміряння суконь, костюма. Дегустація страв, напоїв та тортів.	2 дні
8	Підготовка всіх узгоджених реквізитів. Звіт перед молодятами. Внесення корективів.	9 днів
9	Репетиція виїзної церемонії на майданчику з нареченими.	1 день
10	Нічний монтаж. Денні підготовчі роботи для проведення заходу.	1 день
11	Готовність майданчика. Прибуття гостей. Фуршет.	1,5 год.
12	Проведення виїзної церемонії.	25 хв.
13	Фотосесія та запрошення гостей на урочистість.	40 хв.
14	Проведення заходу.	6 – 10 год.
15	Прощання з нареченими.	15 хв.
16	Нічний демонтаж.	2 – 4 год.

Джерело: розраховано автором за матеріалами [43-44, 47-51]

За підсумками цієї вдосконаленої таблиці, реалізація проекту займає 17 днів при 8 годинному робочому дні, при цьому варто розуміти, що даний термін найменший і здебільшого швидкість реалізації залежить від клієнта, але в цьому процесі відбувається детальніше підключення споживача до створення цінності для нього при дистанційній взаємодії з керівником проекту. Тобто втрати часу, які були присутні при реалізації першого процесу, усунуті та вдосконалені. Для ефективності цього процесу від керівника вимагає ретельна, багатостороння розробка анкет, які розміщуються в особистому кабінеті, а потім вірна інтерпретація отриманих результатів.

У результаті порівняльного аналізу у нас вийшло, що при вдосконаленні процесу, присутність клієнта потрібна близько 4 днів, у той час як при першому варіанті нам потрібно 10 днів особистої присутності клієнта. Оптимізувавши процес, ми зберегли 6 днів особистого часу клієнта, при цьому визначивши цінності та погоджуючи з ним важливі аспекти заходу через мережу Інтернет. Втрати, що виникли внаслідок цього процесу пов'язані з втратою часу клієнта. Причиною проблем є відсутність напрацьованої бази по всіх необхідних майданчиках. Відсутність сайту з описаними вище можливостями та програмним забезпеченням не дає належним чином взаємодіяти з клієнтом. Необхідно усунути вище перелічені втрати та розробити процес роботи з клієнтом за мінімальних витрат його особистого часу.

Отже, на даний момент незадоволеність клієнта виявляється у його тимчасових витратах на організацію весільної урочистості та у різниці між очікуваннями та отриманою дійсністю. Завдання керівника проекту полягає у зведенні до мінімального розриву даних показників. Розрив між показниками має причинно-слідчий зв'язок, виражений у діаграмі Ісікави, та поданий на рис. 3.1.

Перелічені вище чинники є причинно-слідчим зв'язком, що призводить до недостатньої кількості клієнтів, що говорить про непрофесійне ведення підготовки до заходу та через незадоволеність кінцевими результатами

підприємства івент агентства «Bonapart». Процес організації урочистостей «витягує» виробництво, так як при вдосконаленні процесу починається витягування послуги.



Рис. 3.1. Причинно-слідча діаграма Ісікави

Джерело: наведено автором за матеріалами [47-51]

Після впровадження бережливого виробництва кожна сторона, а саме: клієнт, підприємець, співробітники мають ряд позитивних ефектів, а саме підсумком цієї оптимізації для клієнта стане:

- зручна, комфортна взаємодія з керівником;
- вибір з наявних запропонованих варіантів, можливість відкоригувати і доповнити;
- контроль за стадією виконання проекту, за бюджетом;
- мінімальна присутність на погодженні різного роду нюансів: все організовано в один день та в одному місці;

- в результаті насолода заходом та повне задоволення отриманими емоціями.

Підсумком даної оптимізації для малого бізнесу івент агентства «Bonapart» стане:

- збільшення клієнтів;
- здатність реалізовувати декілька проектів одночасно;
- повна орієнтація на потреби споживача;
- наближення фінального результату в ідеальному баченні клієнта свого весілля за рахунок візуальної вистави, виділення акцентів на важливі моменти, мінімальної витрати часу, сил і нервів.

Підсумком цієї оптимізації для персоналу стане:

- сучасний метод взаємодії дозволяє з економією часу вирішувати поставлені завдання; надсилати запропоновані варіанти та погоджувати їх з клієнтом;
- отримувати приємні відгуки від задоволених клієнтів за надані послуги на найвищому рівні.

Вище перерахована взаємодія клієнта та співробітника підприємства називається точкою дотику. За допомогою методу точок дотику ми аналізуємо, чи підтверджуються у момент споживання цієї послуги очікування споживачів.

Проаналізуємо точки дотику на прикладі даного підприємства у табл. 3.4.

Даний метод точок дотику співробітника підприємства та споживача вказує на важливі аспекти, які несуть у собі ключову роль з боку клієнта. Йому важливо, щоб до нього ставилися ввічливо, і щоб реалізація урочистостей була в руках професіоналів, щоб його потреби правильно визначили та задовольнили повною мірою, щоб сам клієнт та його гості на заході були задоволені організованим святом. Вище перелічені складові піддаються менеджерському контролю та стають контрольованими факторами. При чіткій вказівці обслуговуючого персоналу: як поводитися,

що робити, як і які завдання виконувати і скільки часу доцільно витратити виконання завдань у моменти зіткнення з клієнтом, збільшується цінність споживача і збільшується його лояльність на адресу підприємства.

Таблиця 3.4

Застосування методу точок дотику співробітника підприємства та споживача

Опис точки дотику	Контактна особа	Вимоги до якості обслуговування (надійність, чуйність, переконаність, співчуття, матеріальність)	Дії маркетингу у відношенні товарної стратегії (процес, люди, матеріальне середовище)
1. Дзвінок до компанії	Керівник	Швидка відповідь на дзвінок, ввічливе привітання, зацікавленість, відповіді на всі питання.	Зацікавлення керівника в прагненні отримати замовлення. Навчання грамотному спілкуванню, вмінню переконувати і «продавати» свої послуги.
2. Узгодження заходу	Керівник, підприємець	Ввічливість, швидкість, надання всіх документів, підписання, професійне виявлення потреб клієнта та оголошення всіх важливих моментів.	Ретельне сегментування, що дозволяє виявити потреби клієнтів. Навчити виявляти потреби споживачів.
3. Підготовка до заходу	Керівник, івент-менеджер, інші партнери підприємства	Ввічливість у спілкуванні, співробітник і клієнт постійно перебуває на зв'язку. Прийняття до уваги прохань і побажань клієнта, постійне узгодження, обговорення важливих моментів заходу, точність у розрахунках за кількістю страв, напоїв. Рекомендації за артистами з професійної точки зору.	Навчити співробітників виконувати роботу згідно з вимогами клієнта, постійно підтримувати зв'язок з клієнтом та дотримуватися його переваг. Навчити принципів та інструментарію бережливого виробництва. Слідкувати за дотриманням стандарту обслуговування
4. Проведення заходу	Керівник, івент-менеджер, при необхідності додатковий персонал	Ввічливе спілкування з молодятами, з гостями урочистості, доброзичливість, чуйність, бажання допомогти кожному гостю, уважне ставлення до прохань молодят, батьків. Здійснення розсадки гостей, рішення всіх їх проблем, грамотне керівництво святом, дотримання наміченого сценарію, непомітне для молодят рішення форс-мажорних ситуацій.	Команду відправити на курси гуртування колективу. Формалізувати обов'язки кожного співробітника його відповідальність за певні дії і завдання. Організувати передчасну перевірку майданчиків, щоб мати можливість виправити деякі недоліки і максимально уникнути форс-мажорних причин.
5. Завершення заходу	Керівник	Ввічливість, звіт про виконаній роботі, звіт про фінанси, оплата роботи працівників підприємства.	Отримання зворотного зв'язку від молодят, при негативній оцінці компенсувати негативний досвід «компліментом» від компанії.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [43-44, 47-51]

3.2. Ефективність використання інструментарію управління відносинами з клієнтами

Реалізація весільної урочистості – це враження, а не товар і не послуга, в якому сам споживач бере безпосередню участь і за сприятливого досвіду взаємодії з компанією, він буде вдячний за подаровані йому емоції, за залишені враження на фото та відео носіях, а відвідувачі цього заходу стануть потенційними клієнтами, які найімовірніше матимуть бажання звернути в дане агентство за своїми «враженнями». Це клієнтоорієнтований підхід, спрямований як на наявних клієнтів, так і на потенційних.

Під час розробки ідеального весілля, підготовка проходить у кілька етапів. Ряд нижче перерахованих етапів керівник проекту здатний вирішити без втручання клієнта, залишивши на нього прийняття лише суттєвих рішень, якщо ця умова ними раніше була обумовлена, і замовник погодився на це.

Розглянемо етапи організації заходу. Узагальним:

З - Вибір замовника;

К - Керівник проекту;

С - Спільне рішення З і К;

Ж – взаємодії клієнта/замовника з іншими партнерами.

а) Визначення базових показників із боку замовника:

- Дата весілля;
- Кількість днів святкування;
- Кількість гостей;
- Бюджет весілля;
- Середній чек на гостя з алкоголем;
- Місце проведення;
- Чи буде виїзна церемонія;
- За наявності виїзної церемонії вибрати музику під вихід нареченого та під вихід нареченої.

- Вибір стилю при декоруванні зали, виїзної церемонії, запрошень, іншої атрибутики:

- вибір тематики/вибір кольорової гами;
- погодження запрошень;
- визначення з декорування столу для гостей, для молодят;
- чи будуть подружки нареченої в одній кольоровій гамі;
- вибір квітів у бутоньєрку та у букет нареченої;
- монтаж/демонтаж приміщення.

б) Далі визначаємо сценарій заходу та «гостей»:

- побажання ведучого на захід;
- артисти на весілля (ілюзіоніст, шоу-балет, розважальні програми, мильні бульбашки тощо);
- прописуємо таймінг заходу з врахуванням усіх артистів.

Таймінг найкраще прописується при повному зануренні в наступний день з продумуванням різних сценаріїв. Заздалегідь продумуємо як гості вітатимуть (групою; по одному; на проекторі відео; з музичним/танцювальним номером тощо). Всі ці нюанси мають бути продумані, щоб не було накладки з часом.

З урахуванням усіх вище перерахованих нюансів вирішуємо, чи буде у нас на самому початку «рушник з паляницею та сіллю», чи кидатимуть букет/підв'язку, чи буде наречений кидати бутоньєрку, чи замість цього придумати нові розіграші. Варто порадитися з молодятами і наприкінці вечора відвести десять хвилин на слово у відповідь на знак подяки батькам.

Важливим моментом для керівника проекту є продумування, яким чином гості діставатимуться додому. Якщо місце святкування знаходиться на території міста, і за погодженням з молодятами, гості добираються своїм ходом – варто тільки оголосити ведучому про це і немає проблем.

Якщо це база відпочинку, що знаходиться за кілька кілометрів від міста, варто замовити трансфер, найчастіше за погодженням із замовником -

він його оплачує. Немає сенсу замовляти один великий автобус, так як практично всі гості розходяться у часі і чекають трохи більше 5 – 7 чоловік.

в) Визначення «майданчика» – місце проведення заходу:

- переконатися, що заявлена кількість гостей поміститься на цю територію;
- за наявності виїзної реєстрації визначити місце її проведення;
- у випадку дощу визначити місце для перенесення виїзної реєстрації;
- уточнити у молодят, чи хочуть вони бачити гостей на виїзній реєстрації з букетами квітів, чи ввічливо попросити прийти без них;
- уточнити, чи є в подарунок номер для наречених;
- уточнити про наявність пробкового збору при своєму алкоголі;
- дізнатися про режим: до якої години можна продовжувати захід, плюс вартість, і до якої години і звідки саме можна запускати салют;
- чи можна через «чорний» хід доставити на кухню торт і чи можна його декорувати;
- о котрій годині можна починати монтаж і проводити демонтаж конструкцій.

г) «Зображення» урочистої події:

- визначити у клієнта «рівень» фотографу і вибрати відповідного;
- узгодити наявність чи відсутність фото та відео операторів, квадрокоптера;
- чи буде зйомка фільму «Love story» та наступний показ під час урочистостей;
- уточнити, чи будуть окремо зйомки зборів нареченої, збір нареченого та зустріч нареченого з нареченою.

Весь спектр представлених дій ділиться навпіл із клієнтом, з керівником проекту та з партнерами по бізнесу.

Розробка та управління весільним проектом передбачає наявність ризиків, які існують під час реалізації. Ризиками потрібно і можна керувати. Для цього існує сукупність методів аналізу та способи нейтралізації

чинників, які допомагають уникнути непередбачених негативних ситуацій – ризиків.

Існує класифікація ризиків, з них ми перерахуємо ті, що належать до цього проекту:

- Проектні ризики. Дані ризики виникають при розробці проекту або проектної документації.
- Організаційні. Найвищий ризик у реалізації проекту пов'язані з її організаційною структурою. Вона має бути ретельно продумана, обов'язки чітко визначені та розділені, кожен співробітник підприємства повинен знати та відповідати за свою діяльність.
- Фінансові. При підписанні договору на реалізацію послуг має бути закладено резерв на непередбачені форс-мажорні ситуації, які досить часто трапляються.
- Постачальники. Підрядники, партнери, які тісно задіяні у реалізації проектів даного агентства, документально повинні нести відповідальність та частину матеріальних витрат за недотримання умов.
- Технічні ризики. Цей ризик пов'язаний з приладами та технікою, що забезпечує цей проект. Це освітлення, звукове супроводження, технічне виконання складних декорацій тощо. Проблеми в цьому аспекті можуть практично повністю запобігти реалізації проекту, за який заплатив замовник.
- Трудові. Досить складно влаштувати працювати акуратних, відповідальних фахівців, здатних у цьому режимі виконувати специфічну роботу. При цьому колектив має бути згуртований, щоб була взаємодія та підтримка один одного в екстрених ситуаціях. У таблиці 3.5 наведено ризики під час здійснення проектів у межах цього підприємства.

Таким чином, важливо розуміти, що ризики є при реалізації будь-якого проекту, зокрема, якщо фінансування відбувається за рахунок замовника. У

якійсь області він високий, а в якійсь менш виражений, але він присутній завжди.

Таблиця 3.5

Ризики проекту та заходи щодо зниження ризиків

№ з/п	Опис ризику	Рівень ризику	Заходи щодо зниження ризику
Проектні ризики			
1	Ризик виникнення проблем, пов'язаних із впровадженням проектного управління	Середній	- Донесення до команди / та до партнерів аспекти та переваги використання проектного управління. - Позначити поле діяльності співробітників та партнерів; - Якісна підготовка проекту концептуальної фази життєвого циклу.
2	Ризик виникнення помилок при розробленні проекту через нестачі досвіду в управлінні проектами	Високий	- Ознайомлення з методикою розробки проекту всіх задіяних у цьому спеціалістів. - Після завершення розробки проекту колективна перевірка всіх етапів.
3	Ризик некоректного оформлення документації проекту	Середній	- Створення шаблонів та баз для ведення звітності за проектом перед замовником; - Створення можливості отримання консультації керівника у підприємця щотижня на зборах у проекті. - Контролює документацію щодо завершення кожної роботи проекту для подальшого успішного формування архіву проекту.
Технічні ризики			
4	Ризик втрати даних за проектом через збоїв або поломки технічних сховищ інформації	Низький	- Контролює технічний стан локального сервера компанії. - Використання хмарного сховища для проекту та створення резервних копій усієї документації щодо проекту.
5	Ризик не виконання робіт у термін через поломки задіяної у проекті техніки	Високий	- Еонтроль технічного стану техніки, задіяної в проекті та проведення своєчасного технічного обслуговування.
6	Ризик виникнення випадкової поломки під час заходу будь-якої техніки	Середній	- Контроль за технічним станом; - Готовність до різних погодних умов; - Додаткова техніка у разі несправності наявної.
Організаційні ризики			
7	Ризик виникнення помилок при календарному плануванні робіт проекту	Високий	- Підвищення компетентності керівника проекту у галузі проектного управління. - Складання календарного плану разом із співробітниками, які будуть відповідальні за виконання робіт проекту. - Детальний аналіз послідовності та взаємозв'язків робіт, а також ресурсів, необхідних для їх реалізації.
8	Ризик відхилення від календарного плану при реалізації проекту	Високий	- Більш ретельне опрацювання на етапі календарного планування. - Створення резервів часу для робіт, найбільш схильних до ризиків. - Передбачити можливість залучення працівників до понаднормових робіт або можливість залучення додаткових спеціалістів.

Продовження таблиці 3.5

№ з/п	Опис ризику	Рівень ризику	Заходи щодо зниження ризику
9	Ризик появи нових робіт, неврахованих під час планування проекту	Середній	- Більш детальна декомпозиція робіт проекту на етапі календарного планування. - Створення резерву часу у всьому проекті для можливості впровадження в календарний план у процесі реалізації проекту неврахованих робіт. - Своєчасне та оперативне виявлення, опрацювання та реалізація неврахованих робіт.
10	Ризики, пов'язані з недоліком контролю у процесі виконання проекту	Середній	- Розробка плану контролю за виконанням робіт. - Вивантаження звітів про виконану роботу двічі на тиждень. - Вирішення поточних питань щодня на загальних «оперативках», а також проведення щотижневих зборів із компанією, що управляє.
Фінансові ризики			
11	Ризик нестачі фінансування внаслідок помилок при розробці проекту	Середній	- Більш детальна декомпозиція витрат проекту на етапі формування бюджету; - Контроль бюджету проекту; - Планування та розподіл платежів у часі;
12	Ризик нестачі фінансування у результаті зменшення рівня одержуваного прибутку	Високий	- Прогнозування та облік потреб у фінансуванні основного виду діяльності. - Закласти у бюджет проекту витрати на непередбачені обставини.
Ризики постачання			
13	Ризик відмови постачальників роботи по системі взаємозаліку	Середній	- Укладання договорів із перевіреними постачальниками. - Надання особливих умов партнерами, які працюють у системі взаємозаліку.
14	Ризик невиконання договірних зобов'язань постачальниками	Низький	- Укладання договорів із перевіреними постачальниками. - Виділення в укладених договорах окремого пункту про додаткову відповідальність постачальника та штрафні санкції у разі зривів строків.
Трудові ризики			
15	Ризик недостатнього рівня кваліфікації спеціалістів і працівників	Середній	- Підвищення кваліфікації, проведення навчання задіяних у проекті працівників. - Залучення, у разі потреби, сторонніх фахівців.
16	Ризик занадто великої навантаженості співробітників у зв'язку з великим обсягом проектів одночасно	Високий	- Розробка системи додаткової мотивації. - Передбачити можливість залучення працівників до понаднормових робіт. - Організація зворотного зв'язку від співробітників у процесі реалізації проекту та надання своєчасної допомоги у вирішенні проблемних питань. - Залучення, у разі потреби, сторонніх фахівців.
17	Ризик звільнення працівника, задіяного у проекті	Середній	- Створення кадрового резерву. - Створення більш сприятливого розкладу, щоб працівники не відчували сильного навантаження під час залучення до проекту.
Юридичні ризики			
18	Ризик некоректного оформлення документації	Низький	- Залучення високоякісного спеціаліста, знайомого зі специфікою діяльності підприємства. - Отримання додаткової консультації у юридичних агентствах.
19	Ризик зриву термінів робіт у зв'язку з затримками отримання необхідних дозволів і допусків.	Середній	- Детальне опрацювання документації для запобігання виникненню цього ризику. - Створення резервів часу, а також фінансових резервів для вирішення бар'єрів, що виникли.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [43-44, 47-51]

Ризики тісно взаємопов'язані, якщо в одній області, наприклад, організаційної, пішов розлад, це моментально позначиться на трудових ресурсах. Якщо в проектних ризиках допущено багато серйозних помилок, то проект взагалі ризикує бути провальним. Ризики, які мають високий рівень, найбільш схильні до нестабільної ситуації і на них на етапі проекту керівнику потрібно звертати увагу.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи зумовлена критичною необхідністю відновлення економіки, адаптації бізнесу до кризових умов війни та підвищення його конкурентоспроможності як фундаменту для сталого повоєнного розвитку держави. У ході дослідження системи маркетингового управління діловою активністю підприємств малого бізнесу зроблені наступні висновки:

1. Розглянуто сутність і роль маркетингового управління у діяльності малого бізнесу та специфіка ділової активності підприємства. Наведено порівняльний аналіз підходів до визначення ділової активності зарубіжними авторами. Систематизовано аспекти маркетингової активності підприємства. Надано визначення терміну «ділова активність підприємства» (комплексна (кількісна та якісна) порівняльна характеристика діяльності підприємства, що включає комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та маркетингової активності). Обґрунтовано відмінності понять «маркетингове управління» та «управління маркетингом».

2. Визначено технології та методи оцінки ефективності маркетингового управління. Обґрунтовано вибір найбільш значущих критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності. Наведено ранжування та визначення питомої ваги критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності. Систематизовано методи визначення показників ефективності маркетингової діяльності. Обґрунтовано порівняння трактування понять «економічність» та «ефективність». Наведено нормативну модель та контекстну модель маркетингової результативності.

3. Визначено інструментарій включення споживача у процес створення цінності. Наведено порівняльний аналіз сприйняття товару/послуг та вражень. Визначено переваги малого підприємництва щодо масштабного виробництва.

4. Досліджено роль маркетингового управління у діяльності підприємств малого бізнесу. Проведено опитування методом анкетування за

допомогою інструментарію Googleforms. Анкета складалася з 14 питань, із них 8 відкритих, 6 закритих питань. Результати анкетування дозволили зробити висновки, що український споживач у пріоритеті ставить питання про ціну товару/послуги, а не якість її виготовлення/надання, тим самим не вимагає від виробника високої якості обслуговування, сервісу. А власники бізнесу або не бачать сенсу/не хочуть (відсутність бажання), або не мають необхідних знань, а варіант найняти на роботу маркетолога, означає для них проблеми з пошуком гідного і надійного співробітника плюс фінансові витрати.

5. Наведено характеристику та результати аналізу управління відносинами з клієнтами досліджуваного Івент агентства «Bonapart». Надано загальну кількість, бюджет та прибуток від реалізованих проєктів івент агентства «Bonapart». Представлено розрахунок загальної задоволеності споживачів.

6. Розроблено та проведено апробацію рекомендацій щодо включення споживача у процес сумісного створення цінності. Систематизовано процес створення цінності для клієнта. Визначено види втрат та заходи щодо виключення та зниження цих втрат. Побудовано оптимізований сценарій створення цінності для досліджуваного Івент агентства «Bonapart». Визначено, що на даний момент незадоволеність клієнта виявляється у його тимчасових витратах на організацію весільної урочистості та у різниці між очікуваннями та отриманою дійсністю. Завдання керівника проєкту полягає у зведенні до мінімального розриву даних показників. Розрив між показниками має причинно-слідчий зв'язок, виражений у діаграмі Ісікави. За допомогою методу точок дотику проаналізовано, чи підтверджуються у момент споживання послуг агентства очікування споживачів.

7. Визначено ефективність використання інструментарію управління відносинами з клієнтами. Наведено ризики пропонувано проєкту для досліджуваного Івент агентства «Bonapart». Запропоновано заходи щодо зниження ризиків.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Брігхем Ю.А., Гапенські Л.С. Фінансовий менеджмент: *навч. посіб.* - Х.: Фінанси та статистика, 1999. - 429 с.
2. Бланк І.А. Управління фінансовою стабілізацією підприємства. - К.: Ніка-Центр; Ельга, 2003. - 246 с.
3. Пугачова М.В. Методологічні засади статистичного моніторингу ділової активності підприємств: монограф. – К.: Інформ.-аналіт. агентство, 2007. – 535 с.
4. Гарасюк О.А., Ігнатенко М.Ю. Проблеми щодо сутності поняття «ділова активність підприємства». Вісник КТУ. – 2010. – № 22. – С. 63.
5. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С.332-336. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf>
6. Кащена Н.Б., Горошанська О.О., Польова Т.В. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу: *монографія*. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2016. – 196 с.
7. Антипенко Є.Ю., Ногіна С.М., Піддубна Ю.С. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. – 2013. – №3. – С. 76-80.
8. Анісімова О.М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/pirpr_2013_2_6.pdf.
9. Куриленко Т.П. Теоретичні аспекти визначення ділової активності. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal-/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_6/ZMIST.htm.
10. Мешкова Н.Л. Оцінка ділової активності підприємства на макрорівні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2015. – Вип. 5. – С 508-511.

11. Співак Ю. Ділова активність як важливий показник діяльності підприємства. URL: <http://naub.oa.edu.-ua/2014/dilova-aktyvnist-yak-vazhlyvyjpokaznyk-di-yalnosti-pidpryjemstva/>.
12. Ткачук Г.Ю. Оцінка ділової активності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* – 2015. – Вип. 13. – Ч. 4. – С. 88-90.
13. Бобирь О.І. Крутас О.І. Оцінка ділової активності. VIII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Альянс наук: вчений – вчений». 2013. URL: http://www.confcontact.com/2013-alyansnauk/ek1_bobir.htm
14. Kotler P. Marketing new paradigm: what's really happening out there? *Planning Review* 20 (5): 2002. P. 50-65. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054382/full/html>
15. Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.
16. Петренко Л.М. Оцінка та напрямки покращення ділової активності підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2010, Вип. 18. Ч.І. С.101-105.
17. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник.* – Київ: ДУТ, 2019. – 146 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf
18. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 3(29). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2214/2113>
19. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10>
20. Ромащенко О.С., Дарчук В. Г., Качмала В. І., Снітко А. С. (2025). Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Бізнес Інформ. 2025. №1. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_1_0_471_479

21. Sheth J., Sisodia K. Marketing productivity: Issues and Analysis. *Journal of Business Research*. 2002. JS & 5 (55).

22. Сісодія К.С., Вольф Д.Б., Шет Д.Н. Фірми, що несуть любов. Як компаніям зі світовим ім'ям вдається завойовувати серця людей. Пер. з англ.; За наук. ред. канд. економ. наук І. В. Тараненко. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2011. 336 с.

23. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–57.

24. Дашевська Т.Ш., Павленко І.І. Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств. *Вісник УНУ. Економічні науки*. 2015. № 3. С. 92–94.

25. Краус К. М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: Монографія. Дивосвіт, 2013.

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

27. The future of marketing - Social Media - Does marketing via Facebook work. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1312133/FULLTEXT01.pdf>

28. Краузе О. Маркетинговий інструментарій формування споживчого попиту. *Галицький економічний вісник*. — 2011. — №2 (31). — с. 183-189. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1368/2/GEB_2011_v31_No2-

[O_Krause-Marketing_tools_on_consumer_demand__183.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1368/2/GEB_2011_v31_No2-O_Krause-Marketing_tools_on_consumer_demand__183.pdf)

024-65-135

29. Краузе О., Голда Н., Тимошів М. Зміни поведінки споживача в умовах війни: колективна монографія. Т.:ФОП Паляниця В.А. 2024. С. 492–503. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46672/2/ColMon_2024_Krause_O-Changes_in_consumer_behavior_492-503.pdf

30. Косар Н., Мамчин М., Баран А. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68> 10.
31. Булик О., Гаврилюк І. Вплив війни на купівельну поведінку споживачів. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АІК»*. 2023. № 30. С. 175–180. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.17511>.
32. Грижак В., Дудар В. Формування стратегії інтернет-маркетингу із застосуванням ІІІ для аналізу поведінкових моделей споживачів в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 91. № 6. С. 156–162. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48269/2/GEJ_2024v91n6_Hryzhak_V-Formulation_of_an_internet_156-162.pdf
33. Виноградова О. В., Недопако Н. М., Тимченко Н. А. (2024) Особливості управління маркетинговою діяльністю малих промислових підприємств на основі концепції маркетингу взаємовідносин. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1. С.5-17. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010002>
34. Касич А.О., Малюшенко О.О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. Випуск # 34 / 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-17>
35. Морохова В., Бойко О. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств малого бізнесу. *Economic Forum*. Том 13, № 4, 2023. С. 56-61. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-7>
36. Палка І.М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4498>
37. Виноградова О.В., Писар Н.Б. Управління лояльністю споживачів *Навчально-методичний посібник для магістрів*. Київ: ДУТ, 2021. 155 с. URL: https://www.dut.edu.ua/uploads/l_2217_43939264.pdf

38. Бабко Н.М., Мандич О.В., Квятко Т.М., Сєвідова І.О., Романюк І.А., Поведінка споживача: *навч. посібник*. Харків: ХНТУСГ, 2020. 170 с. https://duikt.edu.ua/uploads/l_69_50117511.pdf
39. Зозуля О.В. Цифрова трансформація малого бізнесу в Україні: виклики та перспективи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2023 №1.
40. Воскобоєва О. В., Ігнатенко О. В., Сьомкіна Т. В., Недопако Н. М. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю як чинник результативності бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2024 № 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-11-10493>
41. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Бізнес-діагностика в маркетингу: *навчальний посібник*. Київ: Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2025. 164с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2275_14853958.pdf
42. Гайденок С. М, Костюк В. О. Бізнес-статистика: *навч. посіб.* Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. 190 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1305_17702452.pdf
43. Організація весілля, весільні агенції в Києві. URL: <https://girko.net/kyiv/organizacia/?page=2>
44. Послуги з організації свят. Івент агентство Bonapart. URL: <https://bonapart.ua/ua/o-kompanii/>
45. Гаврилюк І., Томашевський Ю., Хірівський Р. Особливості маркетингових досліджень поведінки споживачів в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2>
46. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів К.: Видавничий дім «КМ Академія», 2005. 390 с.
47. Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари та послуги на ринках України: *монографія* / за ред. проф. Р.В. Федоровича – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2014. 359 с.
48. Хорошун В.В., Качуровський Д.В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності

підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 144–148.

49. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 2(8). С. 94–100. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/50.pdf

50. Герасимyak Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск # 19 / 2018. С.331-336. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-50>

51. Маказан Є.В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. Вип. 31. Т. 2. С. 49–54.