

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему «Управління комплексом маркетингу підприємства»
здобувача Шаповал Інни Вікторівни _____

Науковий керівник: к.е.н., доц. Василькова Н.В. _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Поняття, сутність та моделі концепції комплексу маркетингу.....	5
1.2 Система та процес управління комплексом маркетингових засобів підприємства.....	12
1.3 Методи оцінювання ефективності комплексу маркетингу на підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Ворвартс Фарма».....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської та маркетингової діяльності підприємства.....	28
2.2 Дослідження управління маркетинговою діяльністю.....	37
2.3 Оцінювання ефективності комплексу маркетингу підприємства.....	43
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ВОРВАРТС ФАРМА».....	56
3.1 Розвиток системи управління маркетинговою діяльністю.....	56
3.2 Напрямки удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства.....	63
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	74
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасному підприємству, що здійснює ринкову діяльність в умовах високої конкуренції та невисокого ступеня передбачуваності економічного середовища, необхідно враховувати різноманітну кількість маркетингових факторів, що впливають на нього. При цьому всі елементи структури підприємства, залишаючись пов'язаними між собою та підпорядковуючи свою діяльність спільній меті, спрямовують усі свої дії на отримання загального заданого результату. Таким чином, для організації ефективної діяльності підприємству необхідно визначитися з моделлю комплексу маркетингу, оптимізувати його складові. Створення вдосконаленої моделі управління комплексом маркетингу підприємствам, націленого підвищення його конкурентоспроможності, має спиратися на результати теоретичних і прикладних розробок у сфері маркетингу, і навіть на постійному моніторингу зовнішніх і внутрішніх умов.

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління комплексом маркетингу підприємства присвячені праці таких вітчизняних науковців: Амеліна І., Багорка М. О., Бойчук І. В., Борисенко О. С., Косар Н.С., Красовська О.Ю., Кривешко О. В., Мороз О. В., Новікова Л. В., Романів А. С., Шевченко М. М. та інших.

Метою написання кваліфікаційної магістерської роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління комплексом маркетингу підприємства ТОВ «Ворвартс Фарма» на основі аналізу теоретико-методичних засад та матеріалів підприємства. Для досягнення мети роботи були поставлені та виконані такі завдання:

- визначити поняття, сутність та моделі концепції комплексу маркетингу;
- дослідити систему та процес управління комплексом маркетингових засобів підприємства;
- розглянути методи оцінювання ефективності комплексу маркетингу на підприємстві;

- надати організаційно-економічну характеристику господарської та маркетингової діяльності підприємства;
- провести дослідження управління маркетинговою діяльністю;
- здійснити оцінювання ефективності комплексу маркетингу підприємства;
- визначити перспективи розвитку системи управління маркетинговою діяльністю;
- розробити напрямки удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є комплекс маркетингу підприємства.

Предметом дослідження є процес управління комплексом маркетингу підприємства.

Методи дослідження: методи аналізу і синтезу - застосовувались для аналізу результатів господарської та ефективності маркетингової діяльності підприємства, узагальнення (для обґрунтування категоріального апарату за темою дослідження), порівняння, індукції та дедукції - для узагальнення висновків з проведених досліджень.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій щодо удосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Ворвартс Фарма» в практичній діяльності компанії.

Інформаційну базу дослідження становили навчальна література, монографії та наукові публікації, результати досліджень за відповідною проблематикою, чинна нормативно-правова база України за темою дослідження, а також первинні документи ТОВ «Ворвартс Фарма» за 2019-2021 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність та моделі концепції комплексу маркетингу

Безперечно, в сучасному світі рівень конкуренції дуже високий майже на всіх ринках товарів і послуг, незалежно від країни-виробника. У свою чергу конкуренція є сильним драйвером для розвитку будь-якої компанії. Організації починають продумувати своє позиціонування на ринку, конкурентну перевагу, покращувати рівень сервісу, розробляти новинки. І майже кожна компанія замислюється над розробкою та вдосконаленням власної маркетингової стратегії. Загалом, до глобального завдання маркетингу належить визначення споживчих якостей товару та продумування його позиціонування над ринком. Для досягнення цієї мети бізнес розробляє алгоритм дій, аналізує конкурентну перевагу інших компаній та шукає вільних ніш.

Отже, в сучасних реаліях гостро стоять питання розробки маркетингових стратегій розвитку окремих галузей і підгалузі, а також і всього комплексу в цілому, що спираються на використання комплексу інструментів маркетингу у сфері реалізації ініціатив з боку держави, спрямованих на підтримку різних сфер виробництва.

Комплекс маркетингу - це концепція просування компанії та товарів на ринку за допомогою різних маркетингових моделей. Поняття «комплекс маркетингу», або «маркетинг-мікс» запровадив науковець Нейл Борден [43]. Розглянемо сучасні підходи до визначення комплексу маркетингу в табл.1.1. Дослідивши визначення, можемо узагальнити, що маркетинговий комплекс є набір інструментів, якими організація володіє та оперує задля досягнення своїх цілей на цільових ринках. Іншими словами, це набір планів, політик та процесів, що застосовуються відділом маркетингу для задоволення потреб та бажань

споживачів, де кожен елемент комплексу маркетингу впливає на інший, а також сам піддається зовнішньому впливу.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття комплексу маркетингу

Автор	Визначення
Котлер Ф.	«набір змінних чинників маркетингу, що піддаються контролю» [41]
Бойчук І. В.	Маркетинговий комплекс є сукупністю практичних заходів підприємства щодо бажаного впливу на цільовий ринок; пристосування діяльності до різних ринкових ситуацій, швидкого і гнучкого реагування на їхні динамічні зміни [8, с.70]
Решетнікова І. Л.	Комплекс маркетингу — це набір контрольованих інструментів маркетингу, що їх фірма використовує в прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку [25, с.67]
Борисенко О.С.	«комплекс маркетингу підприємства є основою всієї системи маркетингу, а управління комплексом маркетингу стає головним завданням досягнення успішності на ринку» [8, с.134]
Мороз О. В., Латишев К. О., Збиранник О. М.	Комплекс маркетингу – це збалансована комбінація контрольованих елементів маркетингу, які підприємство застосовує задля досягнення своєї мети на цільовому ринку [28, с.191]
Косар Н.С., Подарин В.Р.	Комплекс маркетингу є одним із фундаментальних понять маркетингу, що забезпечує досягнення встановлених підприємством цілей [17, с.40]
Романів А. С., Романів О. Я.	сукупність регульованих і контрольованих маркетингових засобів, які підприємство використовує з метою досягнення поставленої мети: бажаної реакції цільового ринку та задоволення його потреб [37, с.251]
Красовська О.Ю.	комплекс маркетингу (marketing mix) – сукупність параметрів маркетингової діяльності організації, маніпулюючи якими, вона намагається найкращим чином задовольнити потреби цільових ринків [19, с.14]

Джерело: складено автором

Щоб спростити та систематизувати підбір інструментів просування, американські маркетологи Н. Борден (Neil Borden) та Е. Д. Маккарті (E. Jerome McCarthy) у другій половині XX століття розробили базову модель комплексу маркетингу – 4Р [43; 52]. Ця модель включає чотири елементи: product (продукт), price (ціноутворення), place (місце продажу, дистрибуція), promotion (просування). До кожного з них розробляється план дій, спрямований рішення маркетингових завдань підприємства (рис.1.1).

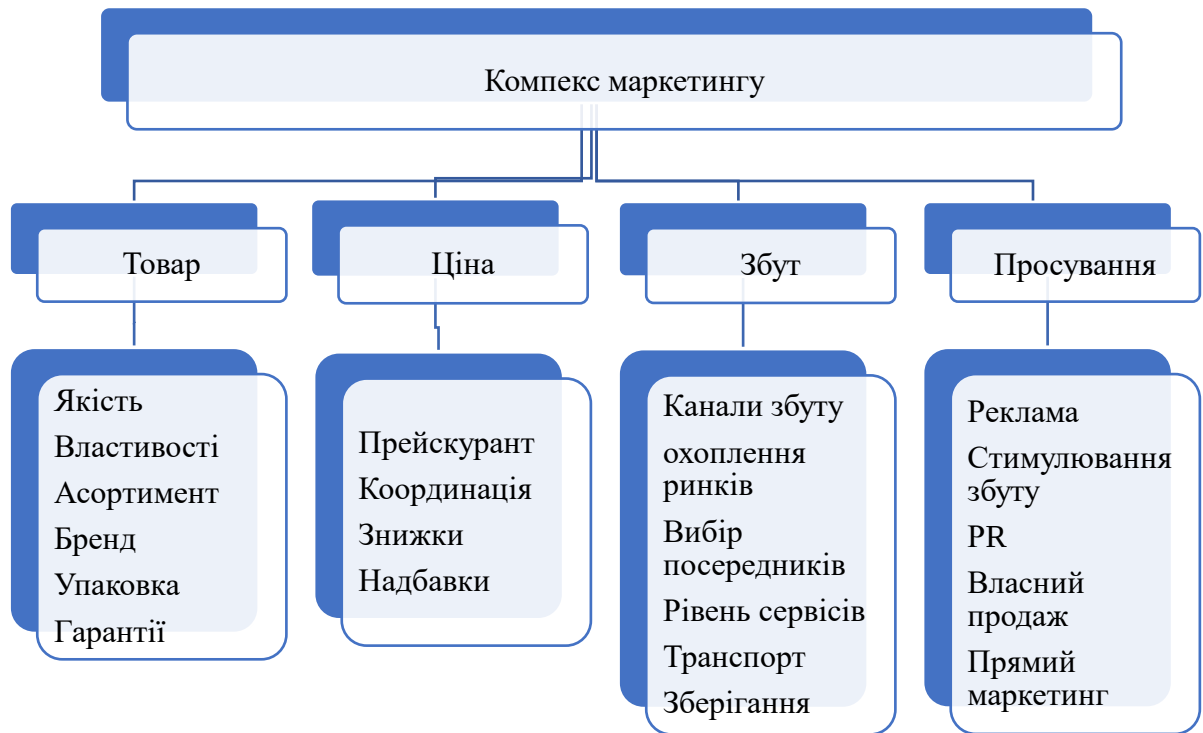


Рисунок 1.1 – Складові комплексу маркетингу 4P

Джерело:[43; 52]

Продукт (product) є фундаментальним елементом маркетингової стратегії будь-якої компанії. До продукту відносять товар чи послугу, що мають цінність для споживачів. Від роботи маркетологів багато в чому залежить, наскільки затребуваний продукт. Щоб підвищити цінність продукту, необхідно продумати низку важливих для цільового ринку параметрів:

- Функціонал та властивості продукту, які відповідають запитам споживачів та задовольняють їх потреби.
- Бренд, під яким випускається товар. Поняття включає товарну марку, фірмовий стиль, а також всі емоційні асоціації, які пов'язані з брендом.
- Зовнішній вигляд та інші якості продукту. Розробляються з урахуванням смакових уподобань цільової аудиторії. Сюди також можна віднести поняття споживчого досвіду: зручність використання продукту, комфорт та емоційне задоволення від володіння ним.
- Асортименти представлених на ринку моделей продукту: різноманітність версій, оновлення старих модифікацій на більш актуальні.

– Післяпродажне обслуговування: надання гарантії, наявність сервісу з ремонту та заміни розхідників, створення «клубу покупців» [17].

Наступний елементом є ціноутворення (price). Цінова політика у комплексі маркетингу впливає на позиціонування товару (люксовий, міدل, масовий тощо), на формування попиту, на кінцевий прибуток підприємства від реалізації товару. Управління цінами в маркетингу не обмежується формулою «ціна = собівартість товару + націнка». Маркетологи визначають цінову стратегію на основі досліджень ринку, враховуючи уявлення споживачів про найбільш відповідну ціну на продукт, ціни прямих конкурентів, завдання маркетингового плану та встановлену норму прибутку.

Існують різні стратегії ціноутворення у маркетингу. Бренди класу люкс вибирають стратегію стабільно високих цін. Для їх цільової аудиторії важлива не стільки якість продукту, скільки демонстрація приналежності до вузького кола осіб, які можуть цей продукт собі дозволити. До управління ціною у маркетингу відносять також знижки та бонусні програми. Маркетологи визначають, коли, кому та на яких умовах можуть бути надані знижки та нараховані бонуси, доцільність участі в акціях дистриб'юторів тощо [9].

Дистрибуція (place) - це визначення місць продажу продукту та способів доведення товару до кінцевого споживача. Основне завдання маркетологів - сформувати ланцюжок каналів збуту та зробити продукт максимально доступним для цільової аудиторії. Щоб створити ефективну модель дистрибуції, потрібно прийняти рішення про географічну територію ринку та канали збуту. Компанії можуть вибрати змішану модель розповсюдження товару (наприклад, інтернет-торгівля на маркетплейсах + робота з оптовими компаніями-дилерами) або фіксовану (поширення товару через фірмові бутики). Крім того, до маркетингових рішень на рівні дистрибуції відносять управління асортиментом у різних каналах збуту та регіонах, вимоги до дилерів та точок продажу продукту, мерчандайзинг [22].

Просування (promotion) – це елемент маркетинг-міксу, який відповідає за комунікацію між компанією та споживачами. За допомогою інструментів, які

відносять до цього напрямку, компанії розповідають про свій продукт, привертають до нього увагу цільової аудиторії, впливають на свідомість споживачів з метою спонукати до покупки та повторити її в майбутньому [20]. Розглянемо основні маркетингові інструменти, задіяні у просуванні:

- Реклама - один із найважливіших каналів комунікації компанії зі споживачами. У процесі формування маркетингової стратегії визначають найефективніші для продукту види реклами, медійні канали щодо її розміщення і концепцію рекламної кампанії.

- Зв'язки з громадськістю (PR) — всі дії компанії, створені задля формування образу продукту, що подобається споживачам, і навіть на підтримку сприятливої репутації. Це можуть бути публікації у ЗМІ, огляди у соцмережах, участь у тематичних заходах, спонсорство.

- Стимулювання збуту - організація промо-акцій, які створюють у покупців додаткову мотивацію купити продукт (розпродажі, лотереї, нарахування бонусів у рамках програм лояльності, акційні упаковки з подарунковою продукцією на додаток до основної).

- Використання цифрових технологій з пошукової оптимізації, прямий маркетинг, SERM.

- Акції зі стимулювання збуту [31].

Всі чотири основні елементи маркетинг-міксу повинні бути взаємопов'язані, щоб сформувати єдину, легко контрольовану концепцію розвитку продукту на ринку. Основна мета розробки комплексу маркетингу – створити маркетингову стратегію, яка дозволить сформувати найкращу ринкову пропозицію споживачам. Розбивка плану маркетингу на окремі елементи дозволяє легко контролювати маркетинг компанії та адаптувати його до умов ринку.

Модель маркетинг-міксу дає можливість ефективно опрацювати кожен із ключових напрямів маркетингової діяльності зі створення конкурентоспроможної ринкової пропозиції, нічого не втративши. Комплексний підхід до вирішення маркетингових завдань та структура маркетингового плану, яку легко

контролювати, дозволяють у довгостроковій перспективі підвищувати цінність продукту компанії та позитивно впливають на зростання прибутку [31].

По мірі розвитку ринку та технологій базова модель маркетинг-міксу видозмінювалася та вдосконалювалася. З'явилися розширені моделі комплексу маркетингу, що охоплюють нові рівні взаємодії із споживачами, які розглянемо нижче.

Модель 5P. Крім чотирьох основних складових, у цій моделі є ще один елемент – people (люди). Поява моделі 5P пов'язана з ускладненням взаємин компаній із споживачами. У світі мало запропонувати добре розрекламований товар у доступному місці за привабливою ціною. На перший план виходять взаємини між продавцем та покупцем, між партнерами по бізнесу, між компанією та соціумом. У рамках маркетингової стратегії елемент людей найбільш значимий для компаній, які надають послуги у сфері B2B.

Крім всебічної роботи з персоналом, до управління елементом people у маркетинг-міксі відносять усі інструменти, які допомагають покращувати взаємини із споживачами. Наприклад, колаборації з лідерами думок серед клієнтів (амбасадори, бренди, блогери, експерти), програми лояльності для постійних та значущих покупців (VIP-сервіс, членство у брендовому клубі), цифрові комунікації та інші інструменти для отримання зворотного зв'язку [13].

Модель 7P. Модель 7P включає ще два додаткові елементи – process (процес) та physical evidence (фізичне втілення, оточення). Таким чином, розширена модель маркетинг-міксу 7P складається із семи складових: product, price, place, promotion, process, physical evidence. Елемент process (процес) характеризує процедуру надання послуги або укладання угоди, порядок взаємодії між представниками компанії та споживачами. Мета цього напряму – сформулювати найбільш комфортні для клієнтів умови.

Для вдосконалення процесу обслуговування в маркетингу використовують опитування споживачів, програми додаткового навчання співробітників, розробляють норми та правила надання послуг, впроваджують цифрові послуги для прискорення процедур. Елемент physical evidence (фізичне втілення, оточення)

підкреслює особливу важливість навколишнього оточення у процесі надання послуг. Модель 7P найповніше задовольняє потреби управління маркетингом компаній сфери послуг та B2B [8].

Розглянуті раніше моделі маркетинг-міксу базувалися на класичних елементах комплексу маркетингу. Розглянемо інші варіанти, що використовують сучасні компанії.

Модель 4C була розроблена як альтернатива класичній моделі 4P в 90-і роки минулого століття. Її автор Р.Ф. Лотеборн закликав переосмислити застарілу, на його думку, концепцію 4P і перенести акцент у маркетинговому плануванні з ідеї вдосконалення продукту найбільш повне задоволення потреб клієнтів [54].

Модель маркетинг-міксу 4C. Модель включає чотири ключові елементи маркетингової стратегії:

- Cost (витрати клієнта) — матеріальні, тимчасові та моральні витрати споживачів, пов'язані з купівлею продукту чи отриманням послуги.
- Customer needs and wants (потреби та бажання покупців) — потреби цільової аудиторії, які компанія може задовольнити якнайкраще, щоб продати свій продукт.
- Convenience (зручність клієнта) - вибір каналів збуту, які є найбільш зручними для цільових споживачів.
- Communication (комунікація) — просування товарів та послуг, заснований не так на маніпуляції емоціями споживачів, але в комунікації із нею. Завдання маркетингу у сфері просування – вести відкритий діалог з клієнтом, відповідати на його запити, дізнаватися та враховувати його думку[54].

Модель SIVA. По суті є варіацією моделі 4C: також акцентує маркетингову діяльність на потребах споживачів та містить схожі складові маркетинг-міксу:

- Solution (рішення) - продукт компанії, який є вирішенням будь-якої проблеми споживачів, відображенням їх запитів та потреб.

- Information (інформування) — комунікація з метою повідомити споживачів про спосіб вирішення їхньої проблеми, який може запропонувати компанія.

- Value (цінність) - кінцева вигода споживачів з урахуванням витрат на придбання товару.

- Access (доступність) - дії компанії, спрямовані на забезпечення максимальної доступності продукту для швидкого та зручного вирішення проблем споживачів [8].

Отже, моделі комплексу маркетингу пройшли значний еволюційний шлях з початку формування першої моделі та стали більш орієнтованими на споживачів.

1.2 Система та процес управління комплексом маркетингових засобів підприємства

Успішне управління маркетингової діяльністю складається з наступних етапів:

- аналіз ринкових можливостей, відбору цільових ринків,
- розробка комплексу маркетингу,
- втілення в життя маркетингових заходів [11].

Комплекс маркетингу допомагає підвищити ефективність роботи компанії та задовольнити потреби цільової аудиторії. Для результативного просування на ринку важливо розробити стратегію і створити докладний маркетинговий план вирішення поставлених завдань.

Управління маркетингом спрямоване на ефективне досягнення цілей компанії. З розвитком бізнесу маркетингова діяльність стає дедалі складнішою розгалуженою системою з великою кількістю функцій і процесів. Наприклад, кожен бізнес та відділ маркетингу потребують балансу інновацій та масштабованості, між якими існує протиріччя. Інновації - експериментування, висока варіативність, швидкість, неоднозначність, а масштабованість маркетингу -

питання охоплення, поширення комунікацій чи досвіду максимально широку аудиторію, і це є стандартизація, низька варіативність, оптимізація пропозицій, точність [8].

Система управління маркетингом на підприємстві — складна багатоаспектна проблема, вирішення якої неможливе без комплексного підходу. Будучи гнучкою і дуже динамічною, маркетингова система навіть невеликого підприємства включає зовні та внутрішньо фактори, які необхідно враховувати під час аналізу діяльності компанії [8].

Управління маркетингом є організаційною діяльністю, спрямованою на вивчення потреб споживачів та їх психології. До нього входять аналіз та прогноз поведінки конкурентів, розробка та просування нових конкурентоспроможних товарів та послуг, управління системою комерційних відносин з постачальниками та посередниками у каналах просування продуктів та системою їх ціноутворення зі створенням контролю процесів управління маркетингом [14].

Головна мета процесу управління маркетингом — забезпечення точного виконання процедур, що створюють стимулювання ринку. Успішні в управлінні маркетингом підприємці, підприємства та країни будуть лідерами в ринковій економіці. Продумане, конкурентоспроможне управління маркетингом змушує підприємства працювати краще. Ефективне управління маркетингом як сприяє роботі підприємства, а й істотно впливає добробут всього суспільства, у якому функціонує бізнес [32].

Основні зусилля мають бути спрямовані на забезпечення потреб покупців та підтримку тривалих відносин між компанією та клієнтом. Щоб випереджати конкурентів у ринкових умовах, необхідно знати, що є ринок, хто у ньому діє, як і функціонує, які його запити.

Система управління маркетингом на підприємстві призначена для підтримки прийняття рішень керівництвом та ситуаційного аналізу. Природна вимога до подібних систем - їхня комплексність, можливість оперативного аналізу всіх аспектів конкретної ринкової ситуації. Підприємство повинне мати систему маркетингової інформації, планування маркетингу, організації служби маркетингу

та маркетингового контролю. У систему маркетингової інформації входять чотири допоміжні системи:

- система внутрішньої звітності;
- система збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації;
- система маркетингових досліджень;
- система аналізу маркетингової інформації за допомогою статистичної обробки даних [9].

Використання системи дозволяє організувати найбільш ефективну діяльність маркетингової системи та оптимізувати цінову політику, ґрунтуючись на аналізі динаміки ринку. В умовах підвищеної нестабільності макросередовища адаптивні моделі прогнозу обсягу продажу найбільш реалістичні з усіх можливих.

Правильний вибір системи управління маркетингом створює передумови для ефективної роботи відділу маркетингу. Необхідно укомплектувати підприємство кваліфікованими фахівцями, правильно розподілити з-поміж них обов'язки, наділити їх необхідними правами, створити прийнятні умови до роботи. Усім цим має займатися директор з маркетингу разом із керівництвом підприємства.

Керівники та провідні фахівці маркетингових служб повинні задовольняти загальним вимогам, що висуваються до кадрів управління (компетентність, високі моральні якості тощо). Крім того, вони повинні задовольняти низку специфічних вимог, що визначаються особливостями роботи в галузі маркетингу. В особистісному плані маркетологам мають бути притаманні такі риси, як пунктуальність, креативність, відповідальність [8].

Для управління ідеями майбутніх інновацій потрібні певні підходи управління, а для програм, які масштабуються в рамках маркетингової активності, – інші. У свою чергу потрібні різні підходи до управління основними та другорядними маркетинговими програмами. Наприклад, основні програми – повторне проведення рекламних кампаній, надійні канали взаємодії з клієнтами, до

другорядних програм належать швидкі акції, експерименти на навчання на результатах.

На основі аналізу відомих підходів, концепцій, теорії управління маркетингом та результатів, досягнутих у галузі формалізації управління технічними системами, можна сформулювати основний розширений принцип управління сучасним маркетингом у B2B та B2C сферах (рис.1.2).

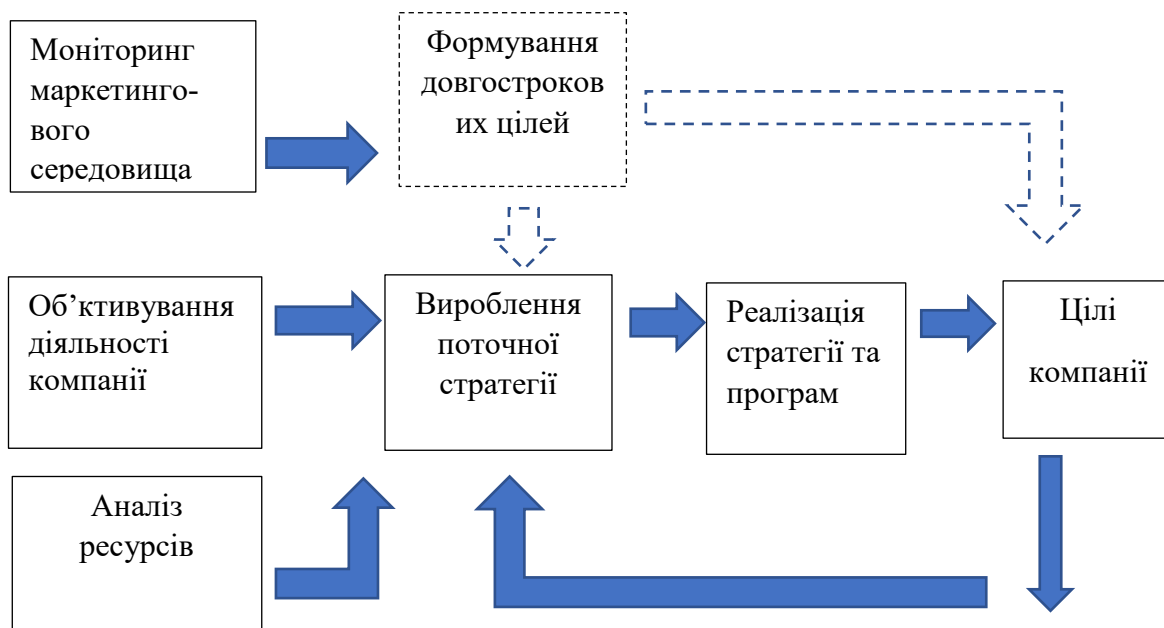


Рисунок 1.2 – Принцип управління маркетингом

Джерело: [11;41;52]

Представлений принцип управління маркетингом, з одного боку, є надійним орієнтиром у потоці даних, що наростає, що дозволяє визначати місце і значення існуючих і нових технологій, виявляти стійкі і перспективні тенденції розвитку методології управління маркетингом. З другої – відкриває перспективи цілеспрямованого розвитку методології у кожній предметній галузі, в частині вимірювання процесів моніторингу маркетингового середовища та позиціонування в ньому керованих товарів та послуг, брендів, репутації компанії та бізнесу в цілому [4].

Як відомо, маркетингова діяльність компанії є постійно відновлюваним циклічним процесом вироблення ідей, ситуаційного (гнучкого) планування, розробки та впровадження основних та другорядних програм, контролю

зворотного зв'язку, які здійснюються в комплексі з урахуванням їхньої взаємозалежності та масштабах усієї компанії. Підвищенням ефективності є формування маркетингу як адаптивної системи, що самоорганізується та здатна на основі цифрових технологій, що бурхливо розвиваються, швидко реагувати на стан, можливі тенденції зміни середовища, а також вживати адекватних заходів з метою отримання максимальної поточної вигоди та забезпечення бізнесу конкурентними перевагами в перспективі [22].

Поведінка адаптивних систем управління, системи, що самоорганізується є дуальною. По-перше, неможливо здійснити ефективне управління, не знаючи характеристик керованої системи. По-друге, можна вивчати дані характеристики в процесі управління і тим самим покращити управління, прагнучи оптимального управління. У цьому випадку керуюча дія носить двоїстий характер: вони служать засобом як активного вивчення керованої системи для майбутнього, так і для безпосереднього управління в даний момент.

Складність процесу управління маркетингом пов'язана з необхідністю врахування великої кількості зовнішніх факторів розвитку виробничої та збутової діяльності підприємств а, отже, із значним обсягом витрат на проведення маркетингових досліджень, що не завжди можливо через незначну ємність та частку ринків таких підприємств [14].

Таким чином, виникає певний дисонанс між внутрішніми можливостями таких підприємств та необхідністю використовувати значний обсяг ресурсів на дослідження довілля та облік результатів цих досліджень у розробці ефективних інструментів управління маркетингом. Однак, об'єктивна реальність існування підприємства така, що елементи довілля, по суті, формують і внутрішні можливості підприємства. У цілому нині, елементи довілля та внутрішні можливості підприємства утворюють маркетингову середу і є об'єктом управління маркетингом.

В умовах ринкової економіки підприємства функціонують у жорсткому конкурентному середовищі, і це вимагає від них значно більшої уваги до питань вивчення внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища, кон'юнктури

ринку, дослідження купівельних переваг, прогнозування обсягу продажів, дослідження ефективності рекламної діяльності [20].

Процес управління маркетингом підприємства, заснований на дослідженнях внутрішнього та зовнішнього середовища, дозволяє модифікувати продуктовий портфель, згідно з актуальними перевагами ринку, підвищувати якість продукції, удосконалювати процес виробництва та реалізації продукції, цінові та комунікаційні механізми. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств характеризується різним ступенем контролю з боку самого підприємства, а отже, здатні генерувати різні рівні економічних та фінансових ризиків.

Грамотна розробка маркетингової програми є найважливішим елементом техніко-економічної діяльності підприємства. Маркетингова програма включає розділи:

- зведення контрольних показників;
- звіт про поточну маркетингову ситуацію;
- список небезпек та можливостей;
- список завдань та проблем;
- маркетингова стратегія;
- програми дій;
- бюджетні та контрольні процедури [24].

План заснований на маркетингових цілях та заплановані завдання. У маркетинговій програмі мають бути відображені:

- мета та орієнтири (наприклад, збільшення частки продажів на заданому ринку, збільшення прибутку від продажу тощо);
- прогноз кон'юнктури на запланований період;
- опис напрямів маркетингової роботи з отримання даних, необхідні складання маркетингових планів у майбутньому (дослідження ринку);
- план дій (де, хто, коли і як повинен діяти і скільки це коштуватиме); асортиментна політика підприємства;

- політика у сфері роботи з постачальниками матеріалів та комплектуючих; цінова політика;
- політика у галузі товароруху;
- політика реклами та просування;
- характеристика бюджетів (прогноз прибутків та збитків);
- розбивка заходів щодо часу їх здійснення;
- порядок контролю [19].

Маркетингова програма має стати основою для складання більш детальних планів (програм) щодо функціонального призначення та кожного виду продукції. Для вирішення різних маркетингових завдань компанія розробляє загальний кошторис витрат за маркетинг. Як правило, загальна сума маркетингових витрат визначається у відсотках від передбачуваного обігу. Підприємство має визначити, як краще розподілити загальну суму відрахувань на збут конкретного товару та на окремі елементи збуту: на рекламу, просування товару на ринку, безпосередній продаж покупцям тощо.

У план маркетингу доцільно включати основні завдання розробки нової чи модернізації своєї продукції, необхідної доопрацюванні технологій, вдосконаленню випробувань продукції, контролю її виготовлення, розвитку сервісу тощо. із зазначенням виконавці та строки.

Формується маркетинговий план на найближчий рік та на перспективу (2, 5 і більше років); до нього можуть бути внесені необхідні уточнення під час його реалізації та зміни ситуації на ринку. Контроль за виконанням плану маркетингу здійснюється керівництвом структурних підрозділів підприємства, які здійснюють маркетингову діяльність, та керівництвом підприємства (директором). Звіт про виконання маркетингового плану кожне півріччя представляється керівнику підприємства [13].

Незважаючи на наявність відділу маркетингу та продажу, забезпечення його відповідною документацією за посадами, передбаченими для штатного розкладу,

однією з причин нестабільного фінансового стану підприємства є відсутність постійних ринків збуту як внутрішніх, так і зовнішніх.

Маркетингова програма, як і будь-яка інша, пов'язує завдання, що стоять перед різними структурними підрозділами, але спрямовані на загальний результат. У цьому план маркетингу покликаний здебільшого об'єднати ці розрізнені, лише на рівні підрозділів, завдання єдине, лише на рівні підприємства, ціле. Проблеми у спілкуванні щодо плану негативно позначаються на його реалізації. Мотивація співробітників до виконання плану підвищується, коли вони беруть активну участь у його розробці [19].

Доцільно призначити начальника кожного відділу чи підрозділу, що у реалізації плану, відповідального виконання передбачених заходів. Особа, відповідальна за розробку маркетингового плану, проводить інтерв'ю з цими особами, щоб переконатися у правильності розуміння основних положень документа та необхідних деталей, що забезпечує зворотний зв'язок на всіх рівнях підприємства. Усі керівники мають бути ознайомлені із планом маркетингу комерційної служби, економічної служби та директора з виробництва.

На наш погляд, ефективне управління маркетингом можливе лише в результаті об'єктивних оцінок впливу елементів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Метою таких оцінок є своєчасне виявлення джерел ризиків господарської діяльності, визначення сили їхнього впливу на фінансовий результат, розробка та реалізація комплексу заходів щодо мінімізації виявлених ризиків. Тому далі буде розглянуто методи оцінювання ефективності комплексу маркетингу на підприємстві.

1.3 Методи оцінювання ефективності комплексу маркетингу на підприємстві

Ефективне управління маркетингом у сучасних умовах вважається запорукою довгострокового успіху будь-якого підприємства. Практична реалізація маркетингу здійснюється у вигляді організації відповідної маркетингової діяльності для підприємства. Цілі сучасного маркетингу задаються системою його

управління, пов'язаною з аналізом, плануванням, реалізацією та контролем виконання програм, спрямованих на створення, підтримку та розширення вигідних відносин з цільовим покупцем, регулюванням попиту. Таким чином, проблема вдосконалення маркетингової діяльності стає актуальною у зв'язку з необхідністю приведення організації у відповідність до вимог як сучасного ринкового господарства, так і з принципами відповідальності перед споживачами та суспільством.

Сучасні маркетингові механізми ускладнилися, вони охоплюють всю організаційну структуру компаній, залучають широкий арсенал засобів цілеспрямованого на цільові групи, забезпечують персоналізований вплив та управління клієнтським досвідом. Щоб розуміти, що потрібно клієнту, які його потреби не закриті, потрібні дані та поглиблена аналітика. Аналітика, що здійснюється за допомогою цифрових технологій, дає можливість домагатися більш точного прогнозування попиту за рахунок пошуку, збору, накопичення величезних обсягів інформації про компанію, маркетингове середовище, її обробки та подання у зручному вигляді для подальшого використання [17].

Необхідність спільного урахування великої кількості факторів, темпи різних процесів маркетингу, що прискорюються, скорочення життєвого циклу стратегій, сталість активних інновацій (наприклад, у кризу, викликану пандемією, шукати нові можливості реагування, змінювати структуру маркетингу, адаптуватися), - все це забезпечується використанням цифрових технологій. Створюються умови для побудови систем маркетингу, які краще виконувати поставлені завдання, проте вимагатимуть своєрідних підходів до управління маркетинговою діяльністю [29].

Загалом для аналізу ефективності маркетингової діяльності на підприємстві рекомендується проводити її комплексну оцінку за наступними напрямками та критеріям:

- результати реалізації маркетингової діяльності;
- маркетингові дослідження;
- сегментування ринку та позиціонування товару;

- керування продажами;
- планування та організація маркетингу;
- якість управління та організації відділу маркетингу;
- функції відділу маркетингу;
- оцінка вкладу відділу маркетингу в отримання кінцевих результатів діяльності підприємства [32].

Комплекс напрямів для оцінки маркетингової діяльності, що містить кількісні та якісні показники, сприятиме вивченню організації маркетингу на підприємстві, аналізу досягнутих кінцевих результатів реалізації маркетингової діяльності (прибуток, обсяг продажу, частка ринку, витрати на рекламу, обслуговування після продажу і т.д.), прийняттю оптимальних управлінських рішень щодо реалізації маркетингової діяльності для підприємства.

Показники ефективності маркетингу на зовнішні, що характеризують результати функціонування організації на споживчому ринку, та внутрішні, що характеризують діяльність підприємства. При цьому поточні показники найчастіше є якісними, а кінцеві – кількісними (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Система показників ефективності маркетингу

Показники	Поточні	Кінцеві
Внутрішні	Дефекти продуктів Несвоєчасне постачання Помилки у виставленні рахунків Дебіторська заборгованість Оборотність запасів	Чистий прибуток/дохід Рентабельність продажів Маржа на одиницю продукції Рентабельність активів Оборотність активів
Зовнішні	Задоволеність споживачів Порівняльна якість продуктів Порівняльна якість послуги Намір купити Поінформованість про товар	Частка ринку Збереження клієнта Порівняльні продажі нових продуктів Виручка на одного клієнта Темп зростання ринку

Джерело: [32]

Узагальнюючим показником ефективності маркетингової діяльності будь-якої компанії є порівняння сумарного показника обсягу реалізації та сервісних послуг відносно до сукупних витрат. Для оцінки ефективності маркетингу використовуються кількісні та якісні методи. Серед найпоширеніших кількісних

методів оцінки результатів маркетингової діяльності слід виділити метод плаваючої середньої, регресивний аналіз, згладжування.

Комплексна оцінка якісних параметрів передбачає включення оцінки за такими критеріями, як «постачальник», «споживач», «маркетингові комунікації», «якість послуги та обслуговування», «соціально-ділова активність» та «імідж».

Елементи системи аналізу ключових показників ефективності (KPI) управління маркетинговими технологіями в малій організації можуть бути представлені у вигляді чотирьох модулів:

- аналіз ефективності товарної (виробничої) політики,
- аналіз ефективності збутової політики,
- аналіз ефективності цінової політики,
- аналіз ефективності комунікаційної політики.

Внаслідок комплексу аналітичних процедур визначається вплив маркетингових технологій на формування споживчої цінності.

Для аналізу ключових показників ефективності (KPI) управління маркетинговими технологіями необхідно скласти базову модель залежності (детерміновану або стохастичну) узагальнюючого показника ринкової стійкості від впливу факторів. Потім фактори, представлені аналітичними показниками, по черзі (або по взаємопов'язаних групах) змінюються доти, доки результативний показник у цій моделі не свідчить про втрату підприємством маркетингової стійкості. Допустиме негативна зміна показника-фактора, при якому підприємство ще перебуватиме у стані «нульової» стійкості, співвіднесена з фактичним (плановим) значенням цього показника фактора, що відображатиме ступінь чутливості маркетингової стійкості до зміни тієї чи іншої чинника [11].

При розгляді метрик, що належать до внутрішнього маркетингу, варто зауважити, що більшість їх має нефінансові показники, що відображають, наприклад, ставлення персоналу до роботи, ефективність внутрішньо-комунікаційних процесів, поінформованість про стратегію організації, бажання співробітників створювати інновації тощо. При оцінці ефективності маркетингу

необхідно також враховувати і нефінансові показники, включаючи ті, що належать до споживача, покупця або конкурента: приріст покупців, утримання, розподіл і поведінка споживачів.

Наступні показники оцінки ефективності внутрішнього маркетингу описані в роботі Т. Амблера:

- Відносне сприйняття якості брендів підприємства;
- Сприятливе ставлення внутрішнього споживача до бренду;
- Відносне задоволення персоналу - метрика зайнятості;
- Відносне задоволення співробітників - метрика зайнятості;
- Відносна компенсація;
- Спрага пізнання – метрика культури;
- Декларація про помилку – метрика культури [43].

Оцінку внутрішнього середовища можна також проводити за допомогою аналізу впровадження стратегії внутрішньоорганізаційного маркетингу (СВМ), яка є комплексним набором інноваційних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та на розвиток організації. Можна вивести певний коефіцієнт СВМ-узагальнений універсальний показник внутрішньо-організаційного середовища та процесів, що показує присутність та ефективність наступних семи елементів:

- Бачення, місія, цінності, позиціонування та призначення;
- Корпоративна стратегія;
- Процеси, стандарти обслуговування та вимірювання якості обслуговування;
- Управління знаннями;
- Внутрішні комунікації;
- Кадрова стратегія;
- Інтеграція внутрішнього, зовнішнього маркетингу та маркетингу взаємодії [19].

Перший підхід полягає у спробах обґрунтувати набір показників (метрик), які доцільно використовувати для кількісного виміру економічного ефекту та ефективності маркетингу. Ці метрики можна застосовувати для аналізу ефективності всієї маркетингової діяльності компанії (або окремих бізнес-одиниць), а також для результативності виконання окремих функцій і завдань маркетингу (наприклад, реклами, прямого маркетингу тощо).

Як метрику ефективності маркетингу найчастіше рекомендується використовувати різні показники прибутку - граничний прибуток, граничний прибуток (покриття), EBITDA. Для відображення ефекту маркетингу також використовується показник так званого маркетингового прибутку. Він являє собою різницю між валовим прибутком і витратами на маркетинг [20]:

$$\text{МП} = \text{ВП} - \text{ВМ} = \text{ЧВ} - \text{СР} - \text{ЗМ} \quad (1.1)$$

де МП маркетинговий прибуток;

ВП - валовий прибуток;

ВМ – витрати на маркетинг;

ЧВ – чиста виручка від продукції;

СР - собівартість реалізованої продукції.

Ці ж показники, віднесені до витрат, використовуються як вимірювачі ефективності маркетингу. Так, ставлення маркетингового прибутку до суми витрат за маркетинг пропонують застосовувати як індикатор рентабельності інвестицій у маркетинг [12]:

$$\text{РМ} = \frac{\text{МП}}{\text{ВМ}} * 100\% \quad (1.2)$$

де РМ – рентабельність інвестицій у маркетинг;

МП - маркетинговий прибуток;

ВМ – витрати на маркетинг.

Другий підхід до дослідження ефективності маркетингу можна назвати компаративним (порівняльним) чи зовнішнім. Його суть полягає в управлінській оцінці ефективності маркетингової діяльності компанії та її основних конкурентів. Таким чином, одним із можливих напрямів оцінки ефективності маркетингу має стати економічний аналіз результатів маркетингових рішень.

Практичне застосування прибутку як оцінного показника ефективності маркетингу ускладнюється з кількох причин. По-перше, прибуток компанії - це результуючий показник, який формується під впливом безлічі факторів. Маркетингова діяльність, безумовно, належить до найважливіших із цих чинників. Маркетинг впливає на прибуток від реалізації продукції раніше всього, через вплив обсяги продажу та ціни, тобто, на доходи та на витрати підприємства (за рахунок ефекту концентрації, ефекту досвіду, власне маркетингових витрат, які можуть сягати двадцяти і більше відсотків від виторгу, інших джерел скорочення витрат). Проблема полягає в тому, щоб виділити внесок маркетингу в прибуток. Її практичне рішення представляється складною, тому найчастіше для оцінки ефекту маркетингу використовують показники прибутку, не очищені від впливу всіх інших факторів. По-друге, необхідно враховувати те, що в теорії та практиці знайшли застосування різні показники прибутку [8].

Валовий прибуток, який може визначатися для різних об'єктів та рівнів управління маркетингом компанії в цілому, її бізнес-підрозділів, брендів, товарних ліній.

$$ВП = В - \frac{С}{С} \quad (1.3),$$

де *ВП* – валовий прибуток,

В – виручка від продажів, собівартість виробництва реалізованої продукції.

Суму граничного прибутку (покриття):

$$ПК = В - ПЗ \quad (1.4),$$

де *ПК* - загальна величина покриття,

ПЗ - змінні витрати на реалізовану продукцію. Прибуток до сплати податків, відсотків та амортизації – *EBITDA*.

Прибуток операційний:

$$ПО = В - ПЗ - ПСВ \quad (1.5),$$

де *ПСВ* - сума постійних витрат, пов'язаних з аналізованим об'єктом.

Наведені показники можуть визначатися як у загальній сумі, так і на одиницю продукції. Вони можуть використовуватися для оцінки ефективності всієї

маркетингової діяльності компанії (наприклад, EBITDA, операційна прибуток) та для оцінки економічних наслідків маркетингових рішень (наприклад, показники граничного прибутку та покриття). Вибір метрик залежить, зокрема, від системи обліку, що у компанії. Так, застосування показників граничного прибутку та покриття полегшується в компаніях, які використовують систему обліку за граничними витратами. Пошук найкращого вимірника для оцінки вкладу маркетингу у прибуток призвів до появи показника маркетингового прибутку, який іноді називають також чистим маркетинговим прибутком. На думку авторів, така назва не зовсім коректна, оскільки прибуток відображає фінансові результати всього ланцюжка створення цінності, а не однієї, нехай і важливої ланки. Цей індикатор розраховується як різницю між виручкою від продукції, витратами на її виробництво та витратами на маркетинг. Незважаючи на певні недоліки цього індексу, він дає точну інформацію про внесок маркетингу у фінансові результати компанії [25].

Показники валового прибутку, покриття, EBITDA недостатньо точно відображають внесок маркетингу у прибуток компанії. У той же час їх доцільно використовувати в оцінці ефективності маркетингових рішень та, перш за все, операційних рішень. Показник маркетингового прибутку є більш точним заходом економічного ефекту маркетингу, оскільки він враховує основні напрямки впливу маркетингу на кінцеві результати діяльності компанії (у тому числі й витрати на маркетингову діяльність).

Отже, сутність системи оцінки ефективності маркетингової діяльності полягає в тому, що відділу маркетингу слід оцінювати такі складові маркетингової діяльності, як реалізація управлінських функцій, використання маркетингових інструментів та ресурсів, а також функціонування маркетингової інформаційної системи за допомогою різних методів, зокрема якісних, кількісних, експертних, соціологічних та інших, що дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності та результативності маркетингових заходів організації, виявити недоліки маркетингової діяльності та розробляти рекомендації щодо підвищення її ефективності. Дану оцінку можна здійснити з використанням системного підходу

до оцінки ефективності маркетингу та на основі отриманих результатів визначити наявні недоліки та прихований потенціал кожного параметра оцінки, що дозволить прийняти правильні управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВОРВАРТС ФАРМА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської та маркетингової діяльності підприємства

ТОВ «Ворвартс фарма» було створене в 2006 році, а в 2018 році був проведений ребрендинг компанії. Юридична адреса компанії: м. Київ, вул. Академіка Кржижановського, буд. 4. Сайт компанії: <https://vorwartspharma.com/>.

ТОВ «Ворвартс фарма» є представником в Україні корпорації VORWARTS PHARMA. ТОВ «Ворвартс фарма» займається оптовою торгівлею фармацевтичними товарами брендів VORWARTS PHARMA (європейський виробник). В товарному портфелі компанії більше 40 продуктів, які включають дієтичні добавки та лікарські засоби. Продукція VORWARTS PHARMA виготовляється на заводах України, країн Європи та інших країн світу.

Для реалізації своєї продукції в Україні ТОВ «Ворвартс фарма» співпрацює з дистриб'юторами: ТОВ «БадМ», ТОВ «Оптима фарм», ТОВ «Вента», ТОВ «Аптека лекфарм», ТОВ «Лекхим», ТОВ «Фармація», ТОВ «Аметрин», ТОВ «Конекс», ТОВ «Волинь фарм», ТОВ «Лакс» та іншими. Інтернет-партнерами компанії є ТОВ «Розетка», ТОВ «Таблетки.юа», інтернет-сайт FOODSUP STORE.

Розглянемо організаційну структуру компанії (рис.2.1).

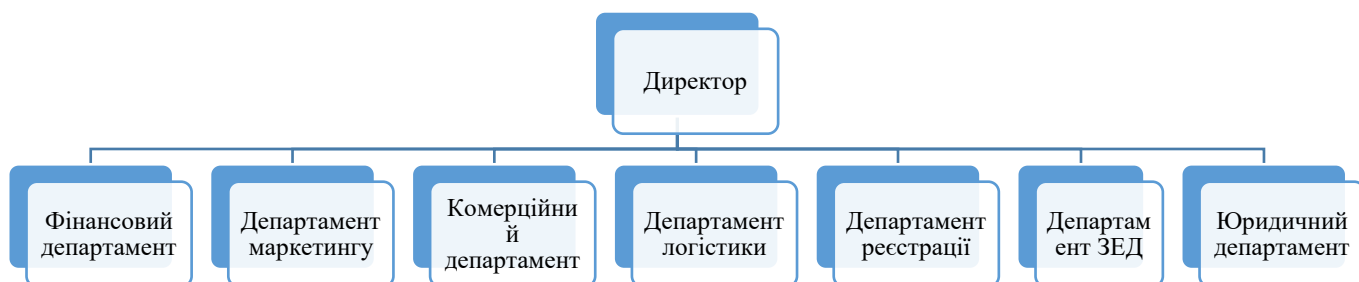


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Ворвартс фарма»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Така структура управління є лінійно-функціональною. Директору компанії підпорядковуються керівники департаментів. Кожен департамент відповідає за свій напрямок діяльності. Компанія продає частину своєї продукції на експорт, а управління експортною діяльністю здійснює департамент ЗЕД. Компанія використовує таку схему просування своєї продукції на міжнародному ринку (рис.2.2).

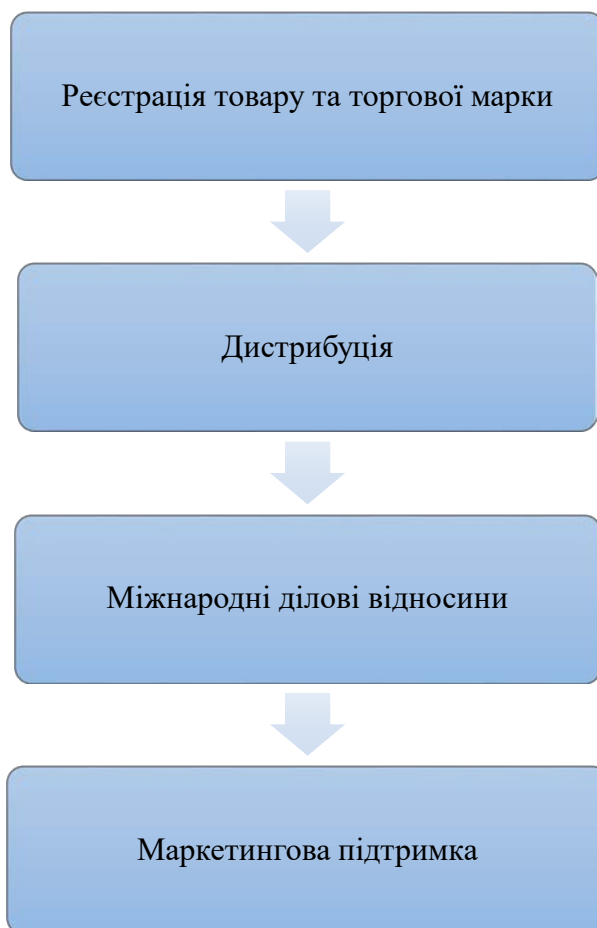


Рисунок 2.2 – Схема просування продукції ТОВ «Ворвартс фарма» на міжнародному ринку

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Розглянемо динаміку продаж продукції ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 рр. (рис. 2.3).

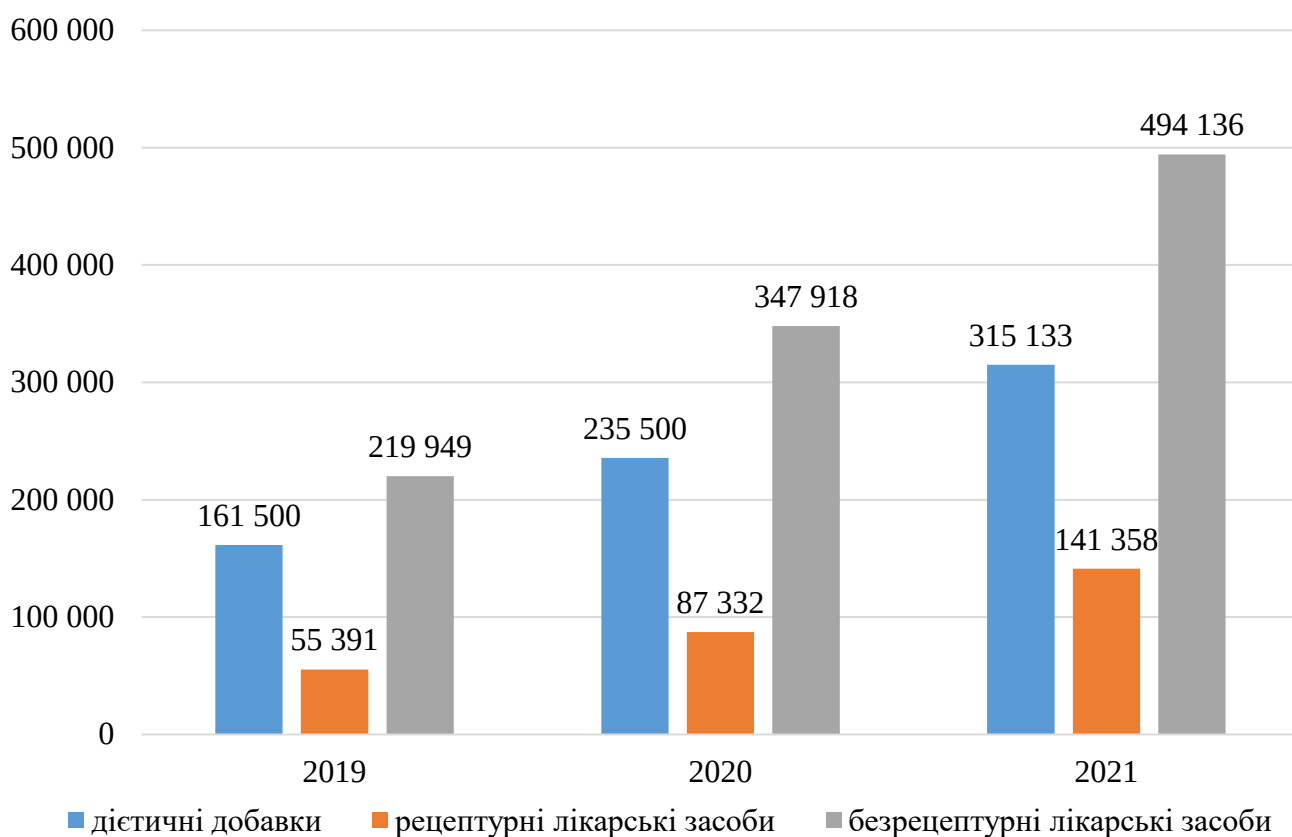


Рисунок 2.3 – Динаміка продаж ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Як бачимо, за кожною категорією продукції спостерігається динаміка до зростання, за 3 роки продаж дієтичних добавок виріс на 95,13%, продаж рецептурних лікарських засобів на 155,2% та продаж безрецептурних лікарських засобів на 124,7%. Всього в товарному портфелі номенклатура лікарських засобів містить 15 позицій та номенклатура дієтичних добавок 27 позицій.

Проаналізуємо динаміку фінансових результатів ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 рр. на рис. 2.4. З рис. 2.4 бачимо, що з 2019 по 2021 рік доходи компанії зростали (на 53,55% та 41,73% відповідно), оскільки збільшувались обсяги продажу продукції компанії та підвищувались ціни на продукцію. Собівартість виробництва продукції виросла в 2020 році на 52,95% та в 2021 році на 41,52%.

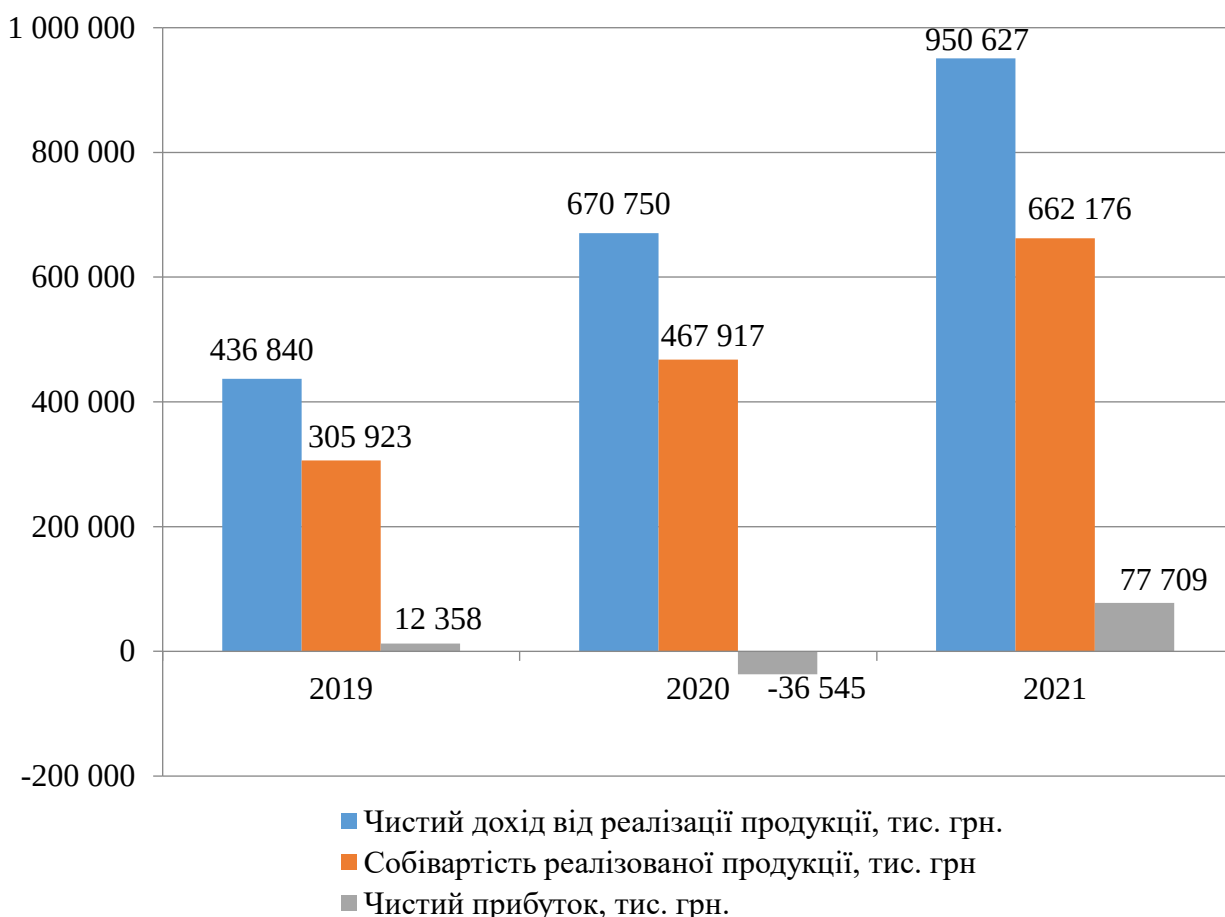


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Чистий прибуток компанії зменшився в 2020 році на 395,72% через суттєве зростання інших операційних витрат, а в 2021 році чистий прибуток виріс на 312,64%. Отже, фінансові результати ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 рр. покращились.

Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 рр. (рис. 2.5). Коефіцієнт оборотності активів за 3 роки виріс з 1,72 до 2,08, тобто збільшилась швидкість обороту активів та зросла ефективність їх використання. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів виріс з 1,86 до 2,2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості виріс з 5,14 до 6,5, тобто клієнти стали швидше сплачувати за поставлену продукцію.

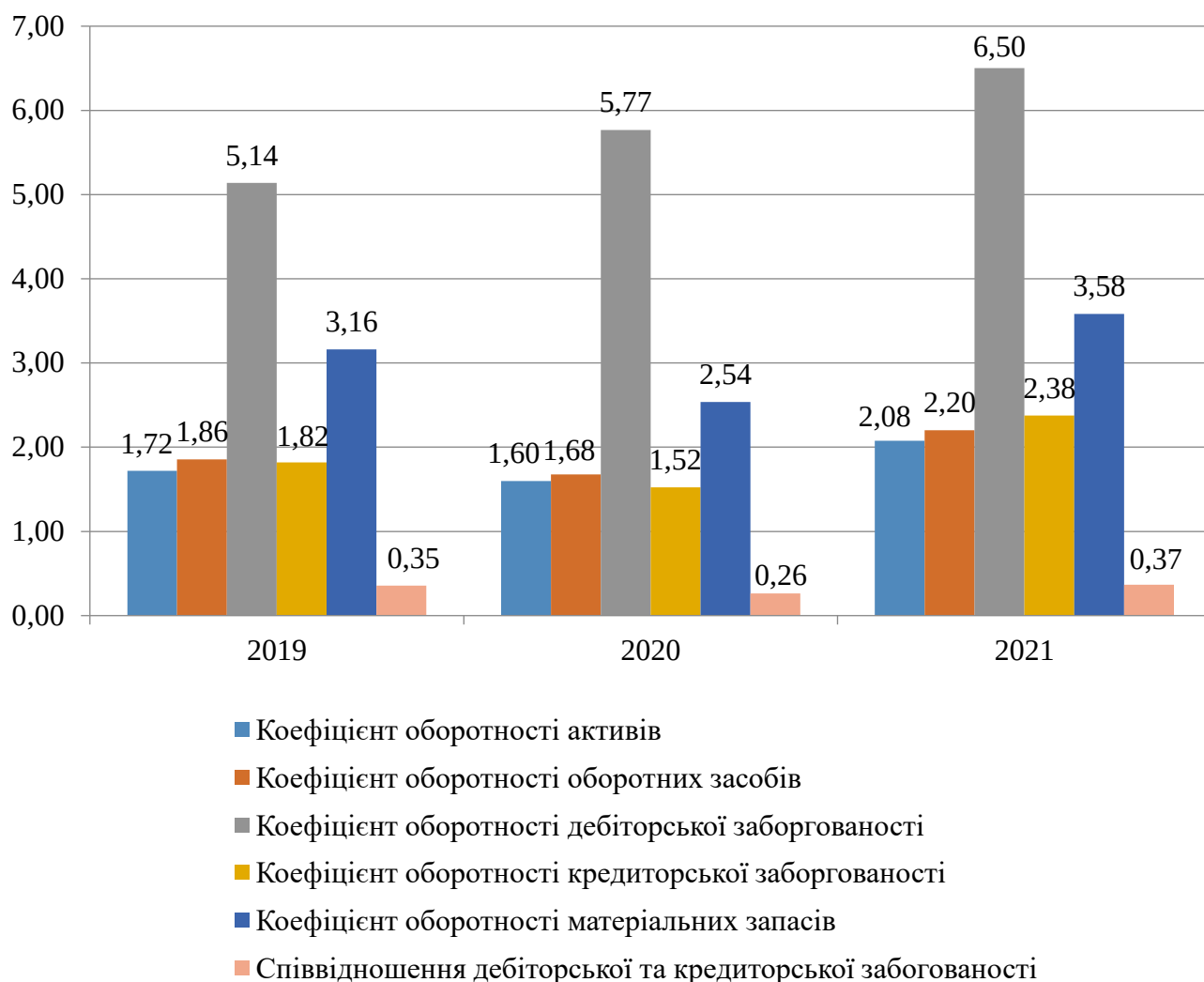


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 р.р.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості виріс з 1,82 до 2,38, тож і компанія стала швидше оплачувати свої зобов'язання. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості виросло з 0,35 до 0,37, тобто компанія після отримання заборгованості від клієнтів зможе повністю покрити свої заборгованості перед постачальниками. Отже, можемо зробити висновок, що ефективність ділової активності компанії в 2019-2021 роках зростала.

Проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 р.р. (рис.2.6).

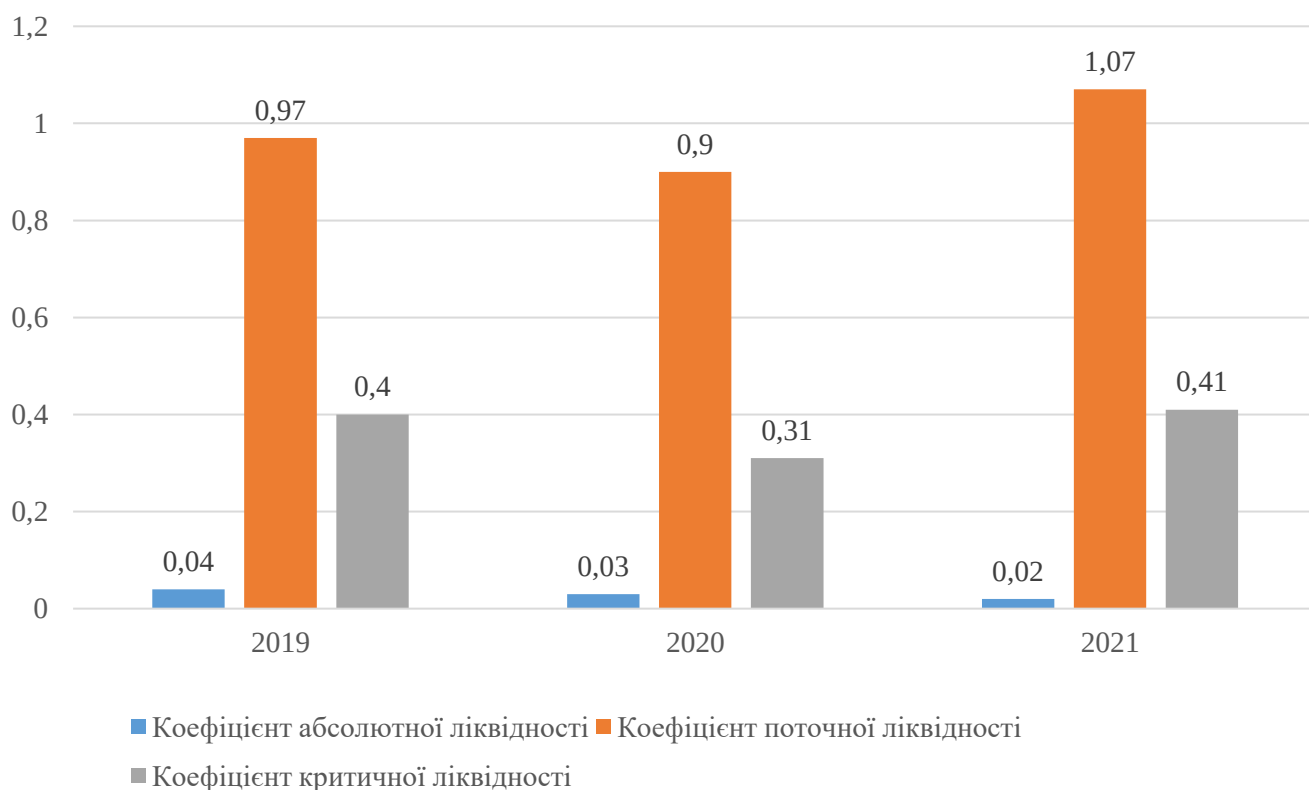


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 р.р.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Ворвартс фарма» зменшився з 0,04 до 0,02, що є меншим за нормативне значення. Коефіцієнт поточної ліквідності виріс з 0,97 в 2019 році до 1,07 в 2021 році та відповідає рекомендованому значенню. Коефіцієнт критичної ліквідності виріс з 0,4 в 2019 році до 0,41 в 2021 році. Як бачимо, спостерігається зростання ліквідності підприємства, але підприємство не є абсолютно ліквідним.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Ворвартс фарма» 2019-2021 роках наведена в табл.2.1.

Отже, ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 р.р. знаходилось в нестійкому фінансовому стані.

Таблиця 2.1 - Показники фінансової стійкості ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 р.р., тис.грн.

№	Показники	2018	2019	2020
1	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	-144 246	-308 302	-237 049
2	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів	-144 246	-307 977	-237 049
3	Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	97 149	135 328	166 958
4	Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан		

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Ворвартс фарма»

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 рр. (рис.2.7).

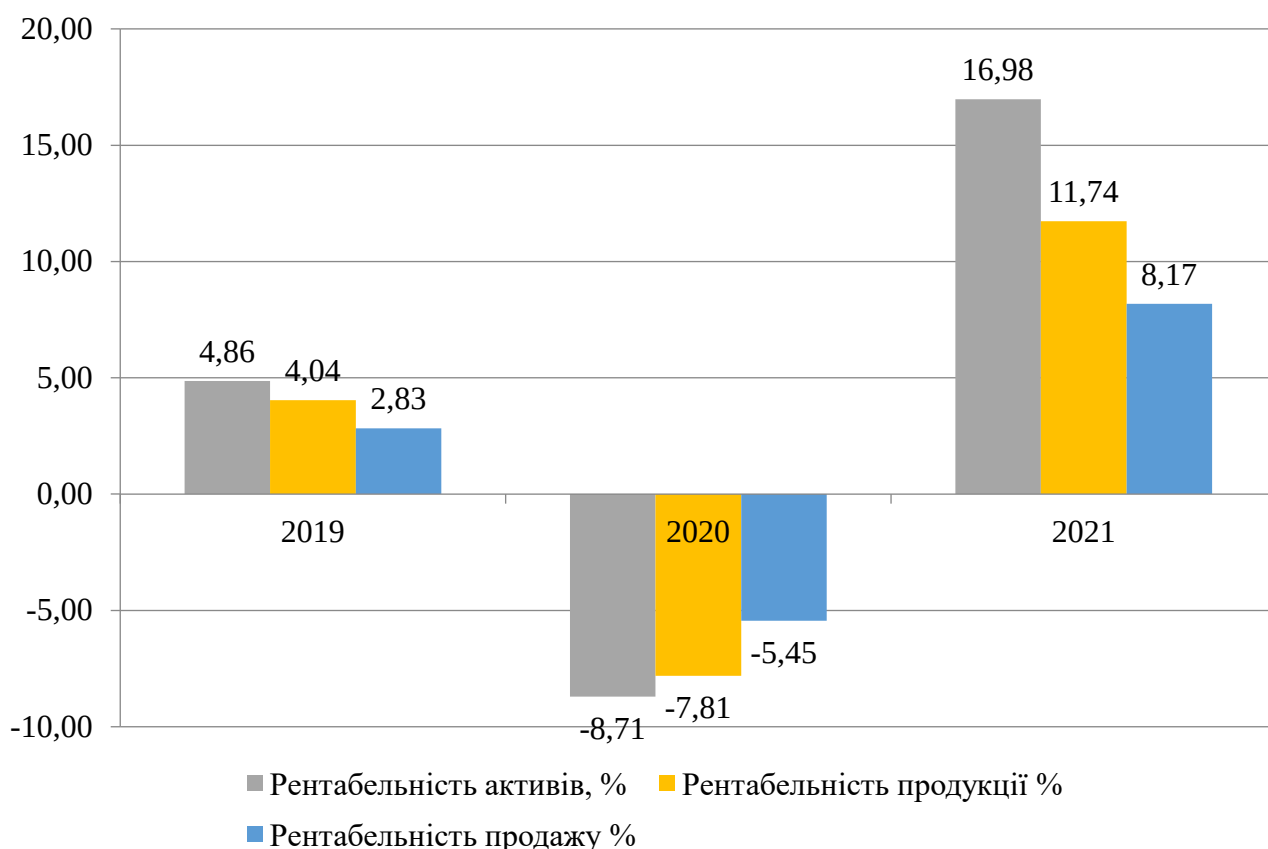


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 р.р.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

З рис. 2.7 бачимо, що всі показники рентабельності за три роки покращились, але в 2020 році компанія працювала нерентабельно, оскільки фінансовим результатом за 2020 рік був збиток. Показник рентабельності активів виріс з 4,86% до 16,98%, рентабельності продукції з 4,04% до 11,74% та рентабельності продаж з 2,83% до 8,17%.

ТОВ «Ворвартс фарма» здійснює свою діяльність в умовах конкурентного ринкового середовища, розглянемо основних конкурентів компанії (рис.2.8).

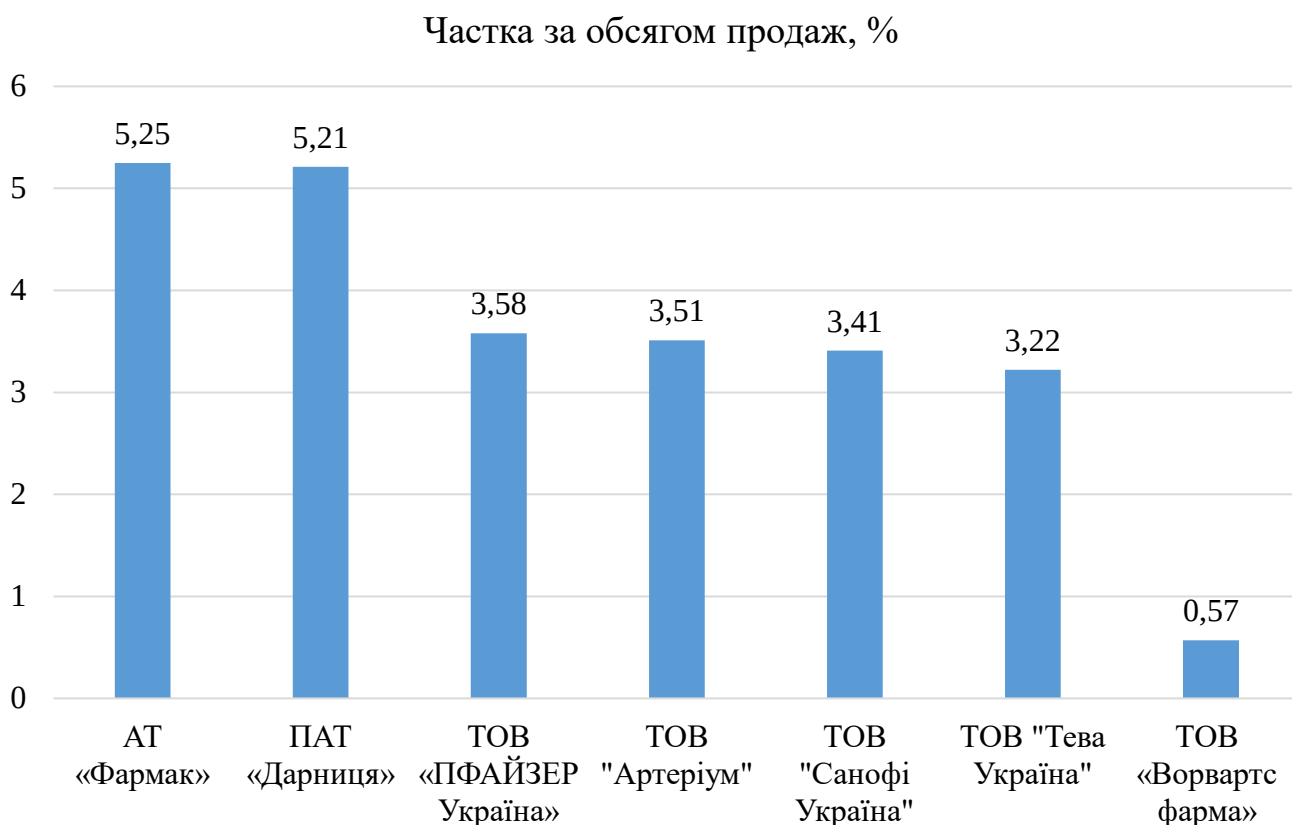


Рисунок 2.8 – Частка лідерів по продажам українського фармацевтичного ринку в 2022 році, %

Джерело: складено автором за даними [38;42]

Як бачимо, компанія ТОВ «Ворвартс фарма» має суттєво меншу частку в продажах, ніж лідери ринку – 0,57%. Станом на кінець 2022 року лідером ринку залишається компанії АТ «Фармак» з часткою 5,25%, значно збільшила свою частку в період війни компанія ПАТ «Дарниця», завдяки тому, що на початку року

підписала угоду на виробництво в Україні препарату Pfizer нірматрелвіру (nirmatrelvir) у комбінації з низькою дозою ритонавіру (nirmatrelvir; ritonavir).

В 2022 році фармацевтичний ринок України переорієнтувався на виробництво лікарських засобів для наркозів, кровоспинних тощо. Найбільші українські виробники не тільки не припинили діяльність, а й збільшили обсяги виробництва попри фінансові та логістичні складнощі.

Проаналізуємо зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії станом на 31.12.2022 року, щоб визначити особливості маркетингового середовища компанії.

В лютому 2022 року в Україні почалась війна, наслідки ведення якої вплинули на економічну ситуацію в країні, формування попиту, платоспроможність населення, зросли потреби лікарень у медикаментах та лікарських засобах. Проаналізуємо структуру аптечного кошику в 2019-2022 роках (рис. 2.9).

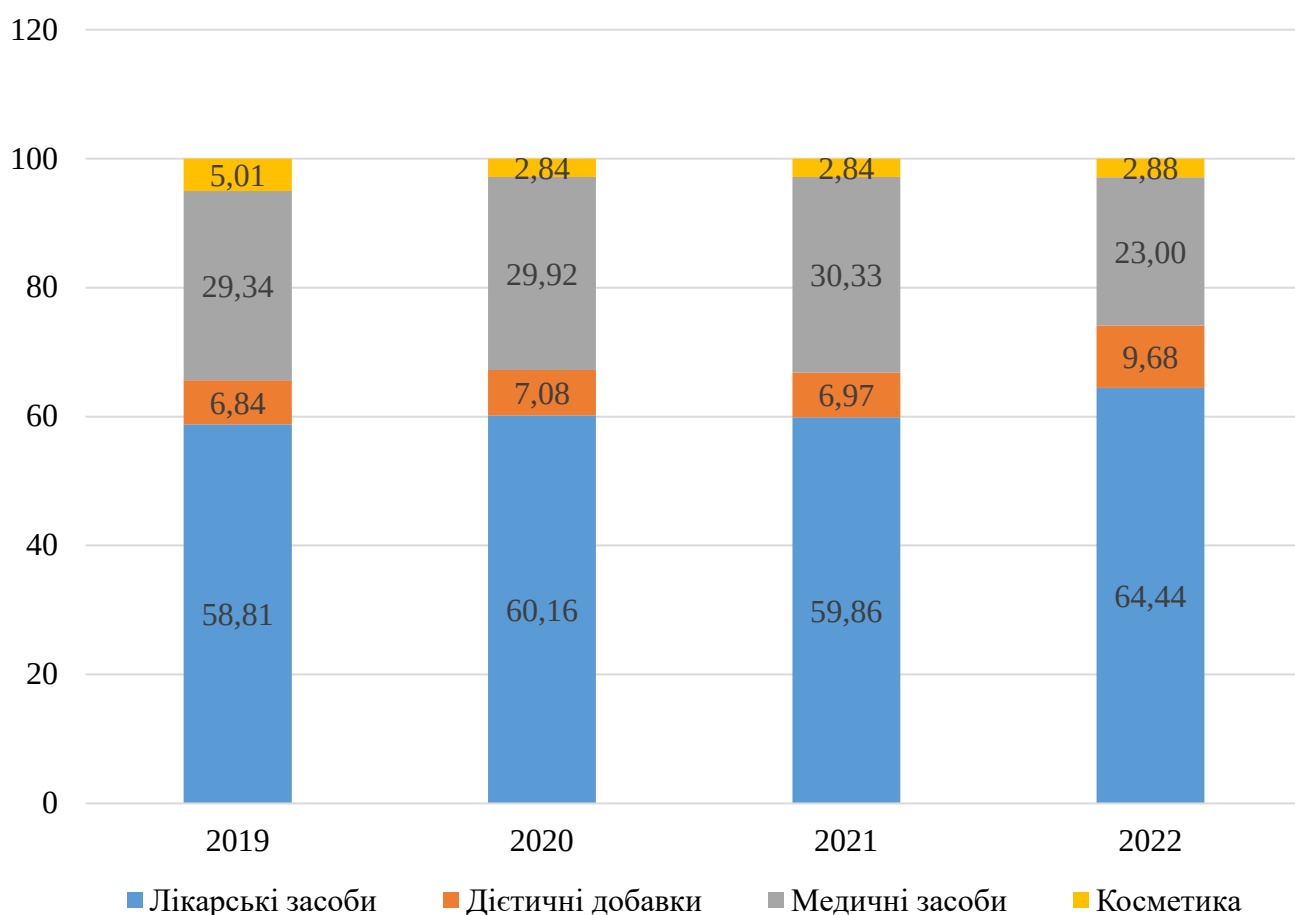


Рисунок 2.9 – Структура аптечного кошику в 2019-2022 роках в Україні, %
Джерело: складено автором за даними [38;42]

З рис. 2.9 бачимо, що зросла частка лікарських засобів з 58,81% до 64,44% (в 2020 році цьому сприяла пандемія Ковід-19, а в 2022 році війна, через яку в Україні багато поранених серед мирного населення та військових).

Отже, ТОВ «Ворвартс фарма» займається оптовою торгівлею фармацевтичними товарами брендів VORWARTS PHARMA. В 2019-2021 роках компанія покращувала свої фінансові результати, показники ділової активності, рентабельності, ліквідності та знаходилося в нестійкому фінансовому стані. Компанія займає ринкову частку 0,57%, а сам ринок є висококонкурентним, частка лідера ринку компанії АТ «Фармак» складає 5,25%.

2.2 Дослідження управління маркетинговою діяльністю

Як вже зазначалось, для управління маркетинговою діяльністю в організаційній структурі підприємства виокремлений департамент маркетингу, який складається з 2 служб. Всього у департаменті маркетингу працює 21 співробітник.

Основні завдання департаменту маркетингу представлені на рис. 2.10.

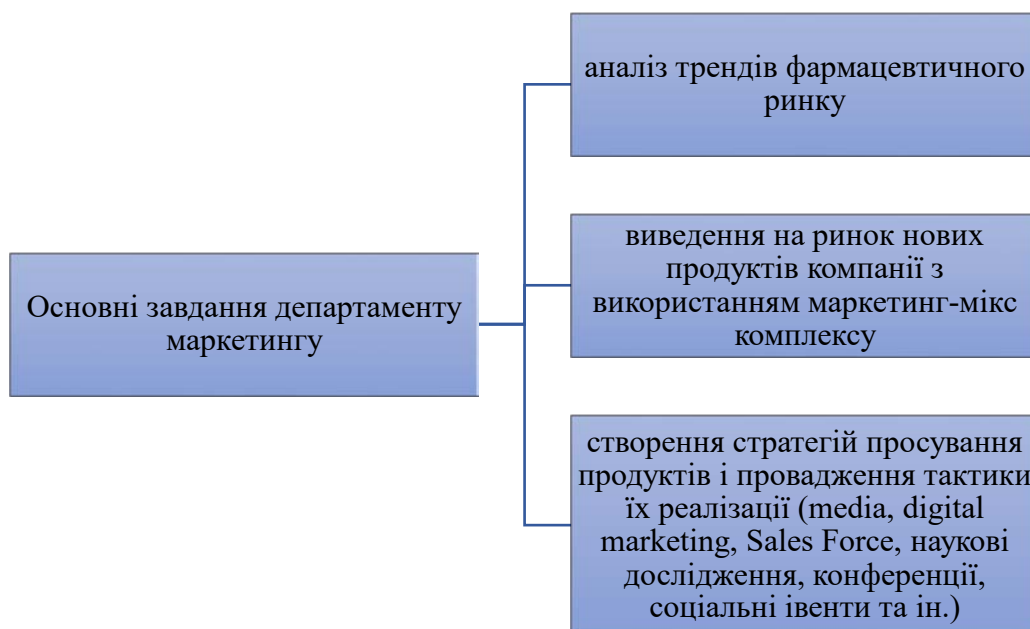


Рисунок 2.10 – Основні завдання департаменту маркетингу ТОВ «Ворвартс фарма»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Організаційна структура департаменту маркетингу включає директора з маркетингу, керівників напрямків (служба маркетингових досліджень, служба реклами) та співробітників служб (рис. 2.11).

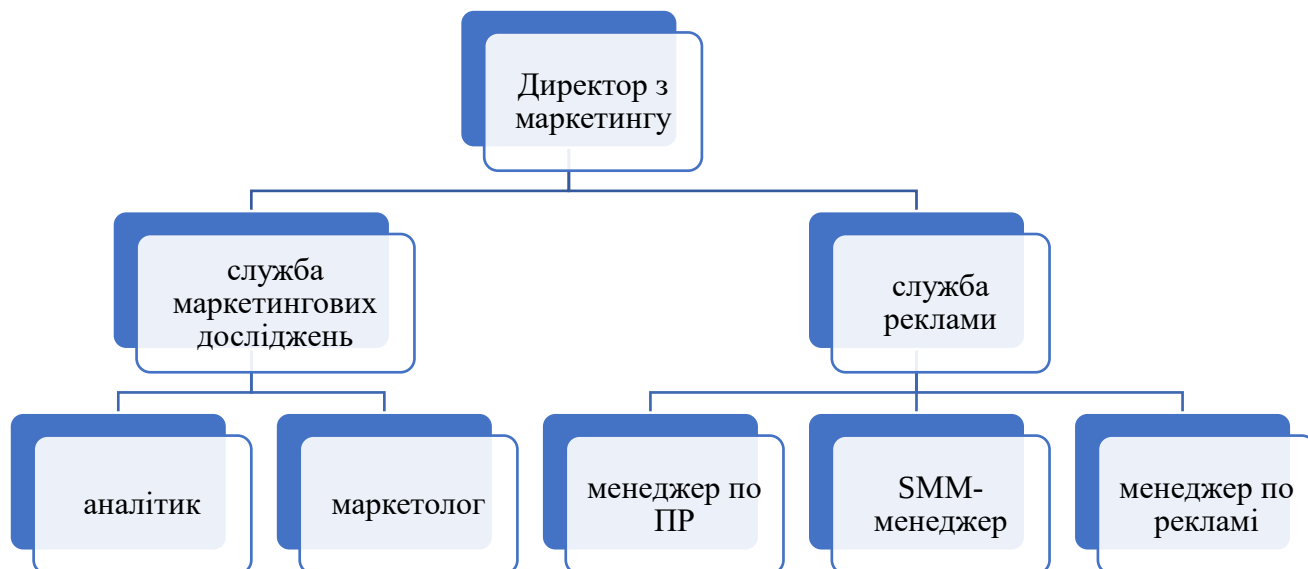


Рисунок 2.11 – Організаційна структура департаменту маркетингу ТОВ «Ворвартс фарма»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Служба маркетингових досліджень виконує такі функції:

- аналіз ринку;
- аналіз конкурентів;
- оцінка попиту та складання портрету цільової аудиторії;
- проведення опитувань цільової аудиторії.

Служба реклами виконує такі функції:

- планування рекламного бюджету;
- визначення маркетингової стратегії компанії;
- проведення рекламних заходів;
- комунікація з цільовою аудиторією.

Маркетингова діяльність компанії ТОВ «Ворвартс фарма» зосереджена, насамперед, на таких напрямках (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Основні напрями маркетингової діяльності ТОВ «Ворвартс фарма»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Проаналізуємо динаміку витрат на збут ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 роках (рис.2.13).

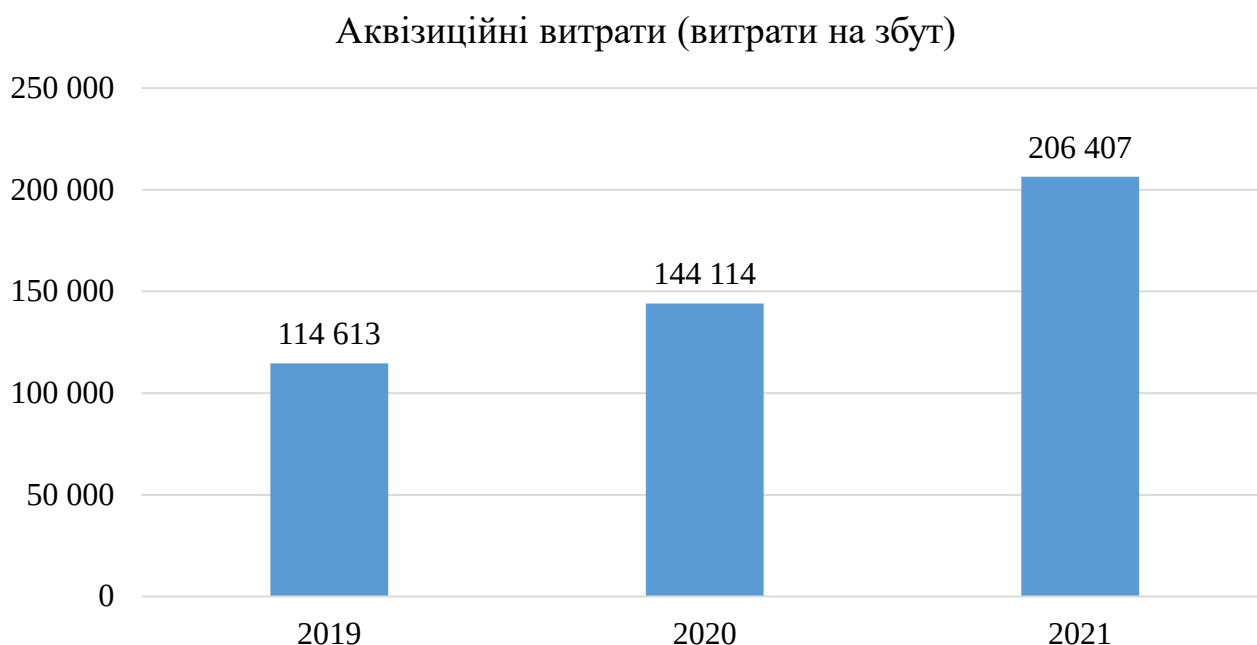


Рисунок 2.13 – Динаміка витрат на збут ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

З рис. 2.13 бачимо, що витрати на збут щорічно зростали - в 2020 році на 25,73% та в 2021 році на 43,22%. Це пов'язано з тим, що компанія приділяє значну увагу маркетинговій діяльності, а витрати на збут включають витрати на рекламу, інші маркетингові комунікації, витрати на логістичну та представницьку діяльність.

Частка витрат на збут у загальних витратах ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 роках в динаміці наведена на рис.2.14.

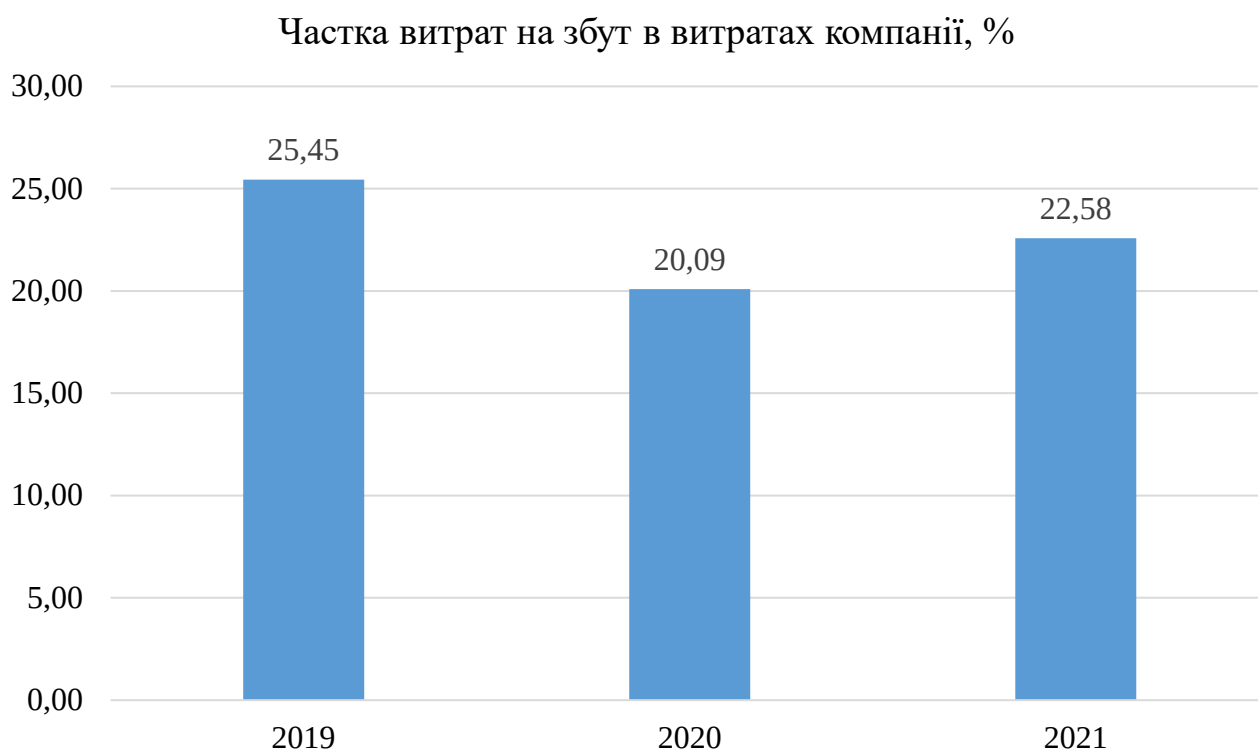


Рисунок 2.14 – Частка витрат на збут у загальних витратах ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 роках, %

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

З рис. 2.14 бачимо, що в 2019 році частка витрат на збут було найвищою, в 2020 році витрати на збут було зменшено, оскільки попит на лікарські засоби виріс.

Динаміка темпу росту витрат на збут та доходів компанії ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 роках наведена на рис. 2.15. З рис. 2.15 бачимо, що в 2019-2020 роках темп росту доходів перевищував темп росту витрат на збут, а в 2021 році темп

росту витрат на збут перевищив темп росту доходів на 1,5%. В цілому, зростання витрат на збут сприяє збільшенню доходів компанії, відповідно до даної динаміки.

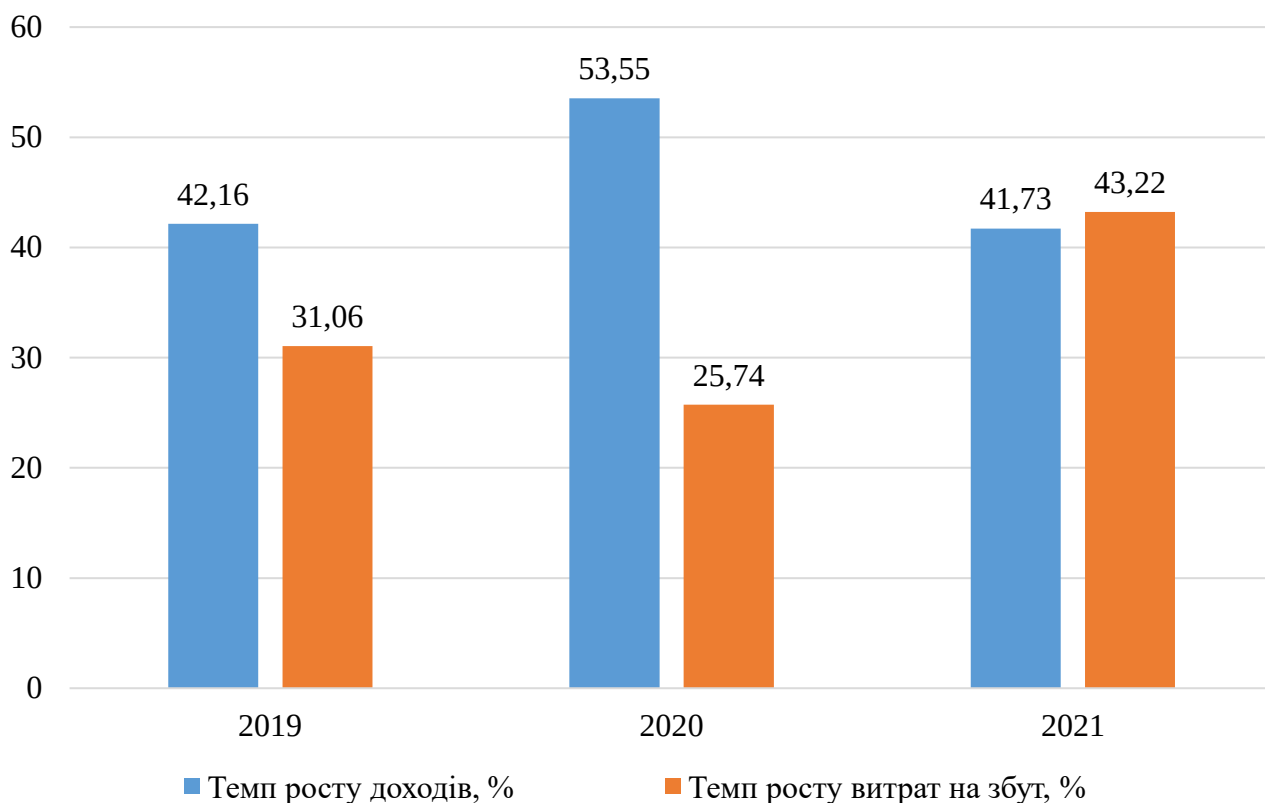


Рисунок 2.15– Динаміка темпу росту витрат на збут та доходів компанії ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 роках, %

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Структуру витрат на маркетингові комунікації наведемо на рис. 2.16. Як бачимо, частка витрат на соціальний маркетинг – 28,9%, рекламу в ЗМІ – 21,1%, благодійність – 10,3%, прямі продажі – 14,8%, а частка інших витрат на маркетингові комунікації менше 10%. Прямі продажі включають зустрічі з лікарями та фармацевтами, яким надають каталоги продукції, брендова продукція (блокноти, ручки, чашки тощо), а також відбувається їх стимулювання за обсяги продаж. Продукція компанії також продається через інтернет-магазин ТОВ «Ворвартс фарма» (<https://foodsup.com.ua/shop/>), на якому оптові покупці отримують знижку, а також діють програми лояльності. Максимальний розмір знижки складає 5% для роздрібного покупця.



Рисунок 2.16 – Структура витрат на маркетингові комунікації ТОВ «Ворвартс фарма» в 2021 році, %.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Отже, маркетингова діяльність ТОВ «Ворвартс фарма» здійснюється силами департаменту маркетингу, який складається з 2 служб (служба реклами та служба маркетингових досліджень). В 2019-2021 роках компанія ТОВ «Ворвартс фарма» здійснювала активні маркетингові комунікації в інтернет-просторі на сторінках в соціальних мережах, Ютуб-каналі, власному сайті, а також на пряму взаємодіяла з представниками аптек, фармацевтами, лікарями, приймала участь в тендерах на поставку лікарських засобів тощо. Обсяг витрат на збут щорічно зростає, а оскільки темп росту доходів перевищує темп росту витрат (окрім 2021 року), то можна сказати, що зростання витрат на збут сприяє збільшенню доходів компанії, але ефективність маркетингової діяльності в 2021 році знижувалась.

2.3 Оцінювання ефективності комплексу маркетингу підприємства

Проаналізуємо докладніше елементи комплексу маркетингу ТОВ «Ворвартс фарма».

Продуктом компанії, відносно якого проводиться маркетингова діяльність, є дієтичні добавки та лікарські засоби. Продукція випускається під брендом VORWARTS PHARMA. Даний бренд відомий у всьому світі та трансліює гасло «Створювати та рухатися вперед».

Щоб оцінити ефективність комплексу маркетингу підприємства проведемо оцінку динаміки витрат на маркетингову діяльність та співвідношення росту доходів та витрат на збут, а також проаналізуємо ефективність товарної політики компанії.

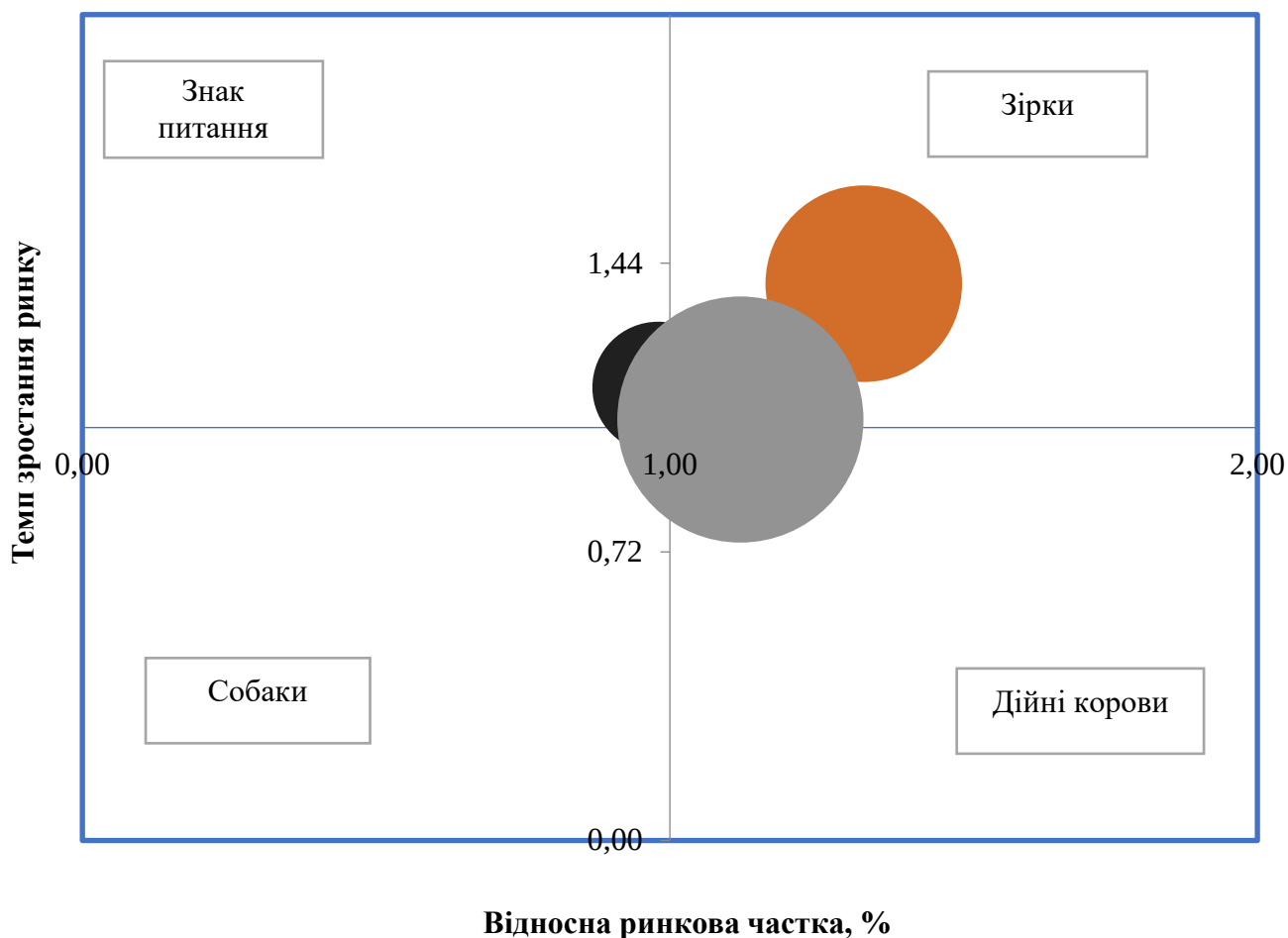
Аналізуючи товарну політику ТОВ «Ворвартс фарма», побудуємо матрицю БКГ, вихідні дані для якої представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ ТОВ «Ворвартс фарма»

Товарні категорії	Частка в товарному портфелі компанії, %	Відносна частка ринку (відносно основного конкурента)	Темпи росту ринку 2022/2021, %
Дієтичні добавки	0,33	1,33	1,39
Рецептурні лікарські засоби	0,15	0,98	1,13
Безрецептурні лікарські засоби	0,52	1,12	1,05
Всього	100,00%		

Джерело: розраховано автором

Зобразимо матрицю БКГ ТОВ «Ворвартс фарма» на рис. 2.17. Отже, дієтичні добавки потрапили в категорію «зірки», безрецептурні лікарські засоби в категорію «дійні корови», а рецептурні лікарські засоби в категорію «знак питання», а тому доцільно інвестувати в розвиток категорії дієтичні добавки, підтримувати стабільність асортименту товарної групи безрецептурні лікарські засоби та переглянути стратегію просування рецептурних лікарських засобів.



● Рецептурні лікарські засоби ● Дієтичні добавки ● Безрецептурні лікарські засоби

Рисунок 2.17 - Матриця БКГ за товарними категоріями ТОВ «Ворвартс фарма»

Джерело: розраховано автором

Проаналізуємо цінову політику. ТОВ «Ворвартс фарма» позиціонує себе як компанію, яка не робить високих націнок на продукцію. Проведемо огляд цін на продукт компанії L-Бетаргін та його аналоги від інших виробників (рис. 2.18). З рис. 2.18 бачимо, що ціна на препарат L-Бетаргін вища, ніж у інших виробників та на препарати аналоги, тому можемо зазначити, що рівень цін компанії фактично вище середньоринкових.

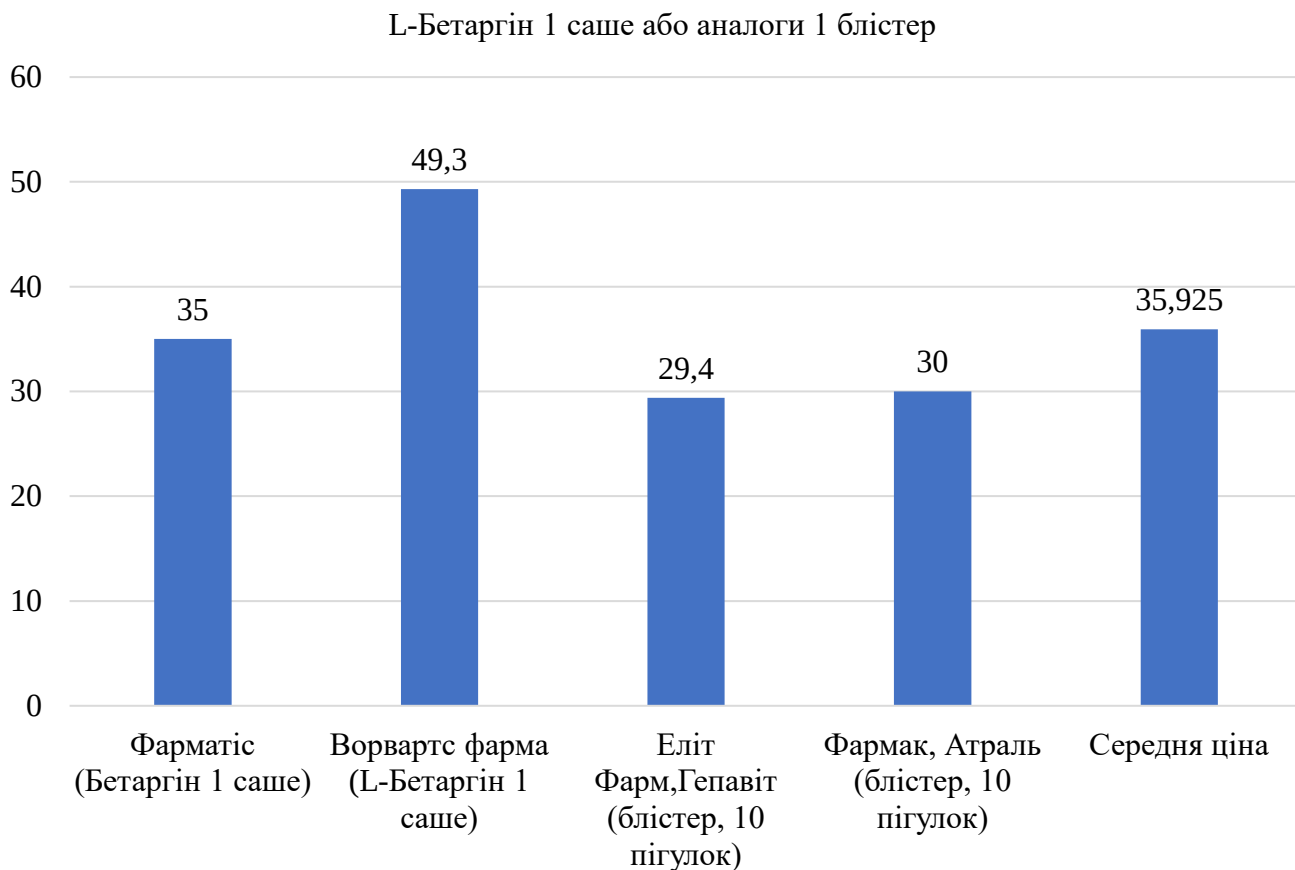


Рисунок 2.18 - Огляд цін на продукт компанії L-Бетаргін та його аналоги від інших виробників, грн.

Джерело: складено автором

ТОВ «Ворвартс фарма» надає знижки своїм дилерам та торговим представникам, однак, для кінцевого споживача продукція поступає за досить високими цінами. Крім того, компанія співпрацює безпосередньо з фармацевтами та лікарями для стимулювання продажу своєї продукції. Для цього фармацевтам надається інформація про препарати, їх призначення, переваги та умови використання, видають друковані матеріали.

Компанія реалізовує свою продукцію як напряду для великих аптечних мереж, так і через торгових представників компанії. Споживачі можуть придбати продукцію ТОВ «Ворвартс фарма» в аптеках, на сайті компанії, через онлайн-майданчики продажу лікарських засобів.

Компанія проводить цілий ряд маркетингових комунікацій для просування своєї продукції. На інтернет-просторі компанія представляє свою продукцію на власному сайті та сторінках в соціальних мережах Фейсбук, Інстаграм, каналі Ютюб, месенджері Телеграм.

Компанія має власний логотип (рис. 2.19), який розміщено на лікарських засобах, сайті, сторінках в соціальних мережах, брендовій продукції, фірмових бланках.



Рисунок 2.19 – Логотип компанії ТОВ «Ворвартс фарма»

На сайті компанії розміщено інформацію про ТОВ «Ворвартс фарма», його продукцію, партнерів, наведена історія компанії, звіти про фінансові результати. Було проведено опитування клієнтів компанії (дані яких було взяти з бази даних відділу продаж) силами працівників департаменту маркетингу щодо ефективності даного сайту, його інформаційної складової, зручності використання, а також можливості здійснювати замовлення через сайт. В опитуванні взяло участь 127 осіб. Кожен критерій оцінювався за 5-ти бальною шкалою, де 0 – дуже погано, 5 – дуже добре (рис. 2.20).

Розглянемо переваги офіційного сайту ТОВ «Ворвартс фарма»:

- Зручність розташування контактної інформації: контактна інформація розташовується на маківці сайту, і клієнт у будь-який час може її бачити, що є безперечним плюсом для компанії.
- Асоціація сайту з фармацевтичною компанією: при переході на сайт з'являється логотип компанії, що дає повну та точну асоціацію сайту з компанією, а її назву з фармацевтикою.

– Кольорове оформлення сайту: сайт виконаний у біло-зелених тонах, що говорить про спокій та впевненість. Палітра кольорів не ріже очі і є гарним доповненням сайту.



Рисунок 2.20 – Результати опитування клієнтів компанії щодо зручності корпоративного сайту ТОВ «Ворвартс фарма», бали

– Зручність розташування каталогу продукції: каталог продукції представлений зручно, тому що після вибору продукції, що нас цікавить, можна вибрати потрібний препарат, побачити його опис, проте ціну можна побачити тільки натиснувши кнопку купити і перейшовши в інтернет-магазин компанії. Також унизу сайту представлені посилання на соціальні мережі: Інстаграм, Фейсбук, канал Ютюб та месенджер Телеграм. Ці посилання активні.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що на підприємстві ведуться роботи з вибудовування комунікаційної політики: реклама, особисті продажі тощо, а загалом політика просування ТОВ «Ворвартс фарма» розвинена добре.

В соціальній мережі Інстаграм компанія присутня з 2020 року (рис. 2.20) для цільової аудиторії в Україні.



Рисунок 2.20 – Сторінка в соціальній мережі Інстаграм ТОВ «Ворвартс фарма»

Компанія має 1127 підписників, тобто ще не значну аудиторію, оскільки компанія реалізує продукцію по всій Україні. На сторінці в соціальній мережі Інстаграм розміщені відгуки у форматі відео-звернень, скрінів переписок або відгуків клієнтів в іншій соціальній мережі на препарати компанії (рис.2.21).

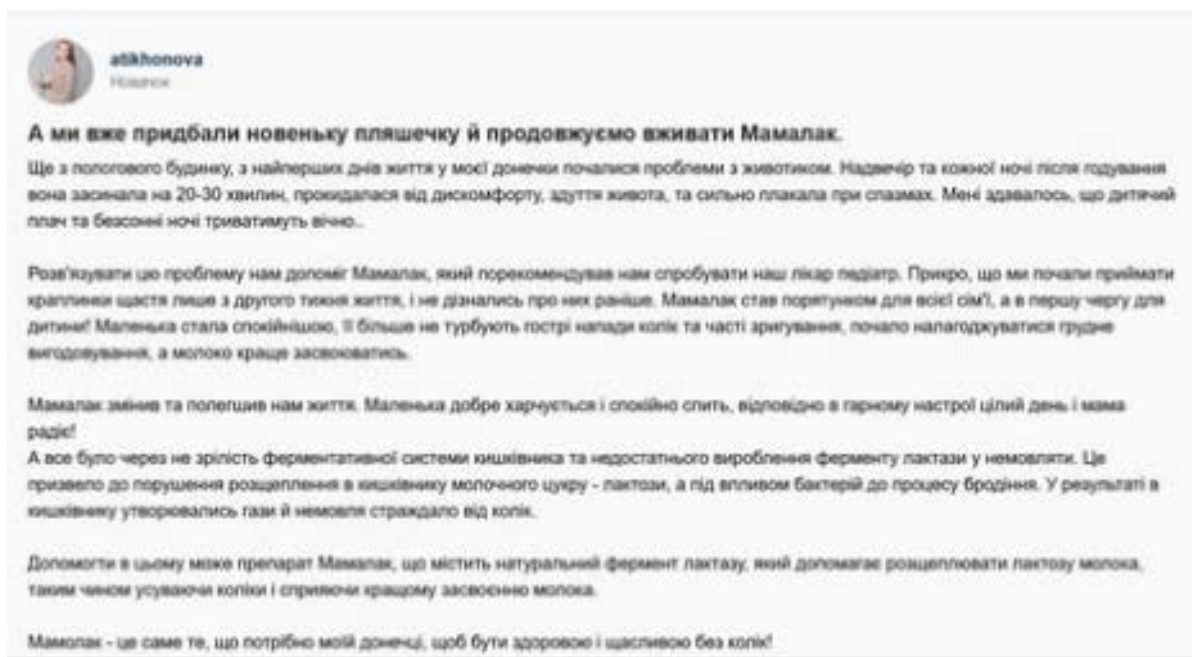


Рисунок 2.21 – Відгуки на сторінці в соціальній мережі Інстаграм ТОВ «Ворвартс фарма»

Окрім того, компанія використовує різноманітний контент для залучення цільової аудиторії: інформаційні та розважальні статті, поздоровлення, презентації нових препаратів (рис.2.22).



Рисунок 2.22 – Рекламний контент на сторінці в соціальній мережі Інстаграм ТОВ «Ворвартс фарма»

Також компанія має сторінку в соціальній мережі Фейсбук (рис.2.23).



Рисунок 2.23 – Сторінка в соціальній мережі Фейсбук ТОВ «Ворвартс фарма»

На сторінці в соціальній мережі Фейсбук у ТОВ «Ворвартс фарма» 1,3 тис. підписників. Контент компанії в соціальній мережі Фейсбук аналогічний контенту в соціальній мережі Інстаграм, однак частота публікацій менша (приблизно раз на 1-2 тижні).

Також від імені компанії ведеться Ютюб канал (<https://www.youtube.com/@VorwartsPharma>). На ньому викладено багато відеороликів про препарати компанії, які є рекламними та інформаційними одночасно (рис.2.24).

Компанія не проводила в 2020-2022 роках рекламний кампаній на телебаченні, а зосередилась на інтернет-просторі та просуванні через фармацевтів та лікарів. Також компанія бере участь у благодійності та позиціонує себе як соціально-відповідальна бізнес-організація.

Особисті продажі – наступний засіб просування. Компанія активно розвиває клієнтську базу та розробляє індивідуальний підхід до кожного клієнта (фармацевтичні компанії). При прямих продажах співробітники намагаються знайти найбільш оптимальний варіант для кожного клієнта.



Вормітел™ – ефективна та безпечна фіто- команда

Рисунок 2.24 – Рекламний контент на ютюб-каналі ТОВ «Ворвартс фарма»

Інтегровані маркетингові комунікації відносяться до синтетичних засобів просування. У нашому випадку це робота консультантів у місцях продажу. Представники ТОВ «Ворвартс фарма» консультують представників фармацевтичних компаній та лікарів.

Щоб визначити ефективність проведення маркетингової діяльності компанії було проведене опитування серед цільової аудиторії в інтернет-просторі, а саме було опитано відвідувачів форуму молодих мам та проведене опитування щодо використання ними дієтичних добавок для дітей та виявлення найбільш популярних торгових марок. Всього було опитано 150 респондентів. За допомогою опитування було виявлено найбільш популярні виробники та сайти продаж, де мами купують дієтичні добавки та вітамінні комплекси для дітей (рис. 2.25).

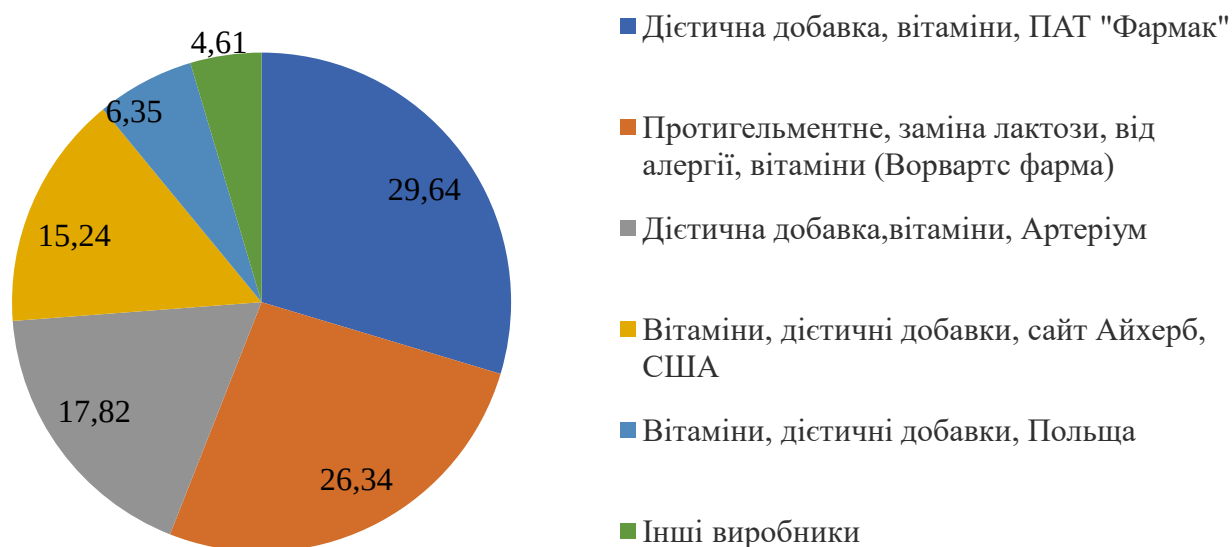


Рисунок 2.25 – Структура популярності виробників дієтичних добавок для дітей, %.

Джерело: складено автором за результатами опитування

Відповідно до проведеного опитування, ТОВ «Ворвартс фарма» на другому місці та поступається компанії ПАТ «Фармак», яка є лідером на фармацевтичному ринку України та виявилась і лідером у даному, більш вузькому, сегменті споживачів.

Проведемо комплексну оцінку маркетингової політики компанії за декількома складовими. Проаналізуємо ефективність товарної політики ТОВ «Ворвартс фарма» в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Ефективність товарної політики ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
Темп приросту ринкової частки підприємства, %	5,97	3,03	1,15	-2,94	-1,88
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції, %	47,16	53,55	41,73	6,39	-11,82
Рентабельність продукції %	4,04	-7,81	11,74	-11,85	19,55
Рентабельність продажу %	2,83	-5,45	8,17	-8,28	13,62

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Відповідно до табл. 2.3 ефективність товарної політики ТОВ «Ворвартс фарма» в 2020-2021 роках знижувалась за деякими показниками. Темп зростання ринкової частки зменшився з 5,97% до 1,15%. Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції зменшився з 47,16% до 41,75. Рентабельність продукції та продаж в 2021 році зросла, що свідчить про ефективність товарної політики.

Розглянемо ефективність цінової політики підприємства в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Ефективність цінової політики ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
Індекс товарообігу	1,24	1,54	1,42	0,03	-0,12
Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ціни на ринку	1,34	1,31	1,37	-0,03	0,06
Рівень торгової націнки в роздрібній ціні, %	29,97	30,24	30,34	0,27	0,10

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Індекс товарообігу за 3 роки виріс з 1,24 до 1,42, що свідчить про ефективність цінової політики. Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ціни на ринку також зростає, тобто цінова політика є оптимальною (однак, ціни компанії перевищують середні ринкові ціни). Рівень торгової націнки в роздрібній ціні виріс з 29,97% до 30,34%, тобто цінова політика є ефективною. Загалом, можемо зробити висновок, що цінова політика компанії є достатньо ефективною та не зважаючи на дещо завищені ціни, продукція компанії купується споживачами.

Показники ефективності збутової політики наведені в табл.2.5.

Таблиця 2.5 - Ефективність збутової політики ТОВ «Ворвартс фарма» в 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
Витрати на збут, тис.грн.	114 613	144 114	206 407	29 501	62 293
Витрати на просування, тис.грн.	101 318	125 379	181 638	24 061	56 259
Темп приросту витрат на збут, %	31,06	25,74	43,22	-5,32	17,49
Частка витрат на збут в загальних витратах, %	25,45	20,09	22,58	-5,36	2,50
Коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на збут	0,02	0,02	0,01	0,01	-0,01
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	1,14	1,41	1,40	0,27	-0,01
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	0,12	-0,29	0,43	-0,41	0,72
Частка витрат на просування в загальних витратах, %	71,49	50,98	72,52	-20,51	21,54

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

З табл. 2.5 бачимо, що витрати на збут компанія щорічно збільшувала. Темп приросту витрат на збут виріс за 3 роки. Витрати на просування продукції також зростали щорічно. Коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на збут зменшився з 0,02 до 0,01. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут виріс з 1,14 до 1,4. Коефіцієнт рентабельності заходів просування виріс з 0,12 до 0,43. Частка витрат на просування в загальних витратах виросла з 71,49% до 72,52% (це пов'язано з тим, що компанія торгова та рівень витрат на збут високий). Отже, можемо зазначити, що в компанії достатньо високий рівень ефективності збутової політики.

За результатами оцінки складових маркетингової політики компанії експертним методом узагальнено отримані результати (за 5-ти бальною системою). Експертами виступили представники компанії (працівники відділу продаж, департаменту маркетингу та фінансового департаменту).

Таблиця 2.6 - Ефективність маркетингової політики ТОВ «Ворвартс фарма»

Показник	Вага позиції	експерт 1	експерт 2	експерт 3	експерт 4	оцінка	
						середній бал	інтегр. оцінка
Інтегральний показник ефективності розподілу (збуту)	0,25	4	5	4	5	4,50	1,13
Інтегральний показник ефективності заходів просування	0,25	4	5	5	5	4,75	1,19
Інтегральний показник ефективності товарної політики	0,2	4	4	5	4	4,25	0,85
Інтегральний показник ефективності цінової політики	0,3	4	5	4	5	4,50	1,35
Загальний інтегральний показник ефективності							4,51

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ворвартс фарма»

Отже, проведений аналіз показав, що компанія має високий рівень маркетингової політики – 4,51 з можливих 5 балів, однак існують резерви для удосконалення маркетингової політики компанії.

Отже, компаніє реалізує комплекс маркетингу ефективно, однак, рівень її цін вище ринкового, асортимент продукції не досить широкий, проте користується попитом, а найбільш перспективною є для просування є товарна категорія «дієтичні добавки». Компанія веде активне рекламування продукції в соціальних мережах, на Ютуб-каналі, тісно взаємодіє з лікарями та фармацевтами. Для збільшення ринкової частки компанії пропонуємо оптимізувати товарну політику та провести рекламну кампанію просування рецептурних лікарських засобів.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ВОРВАРТС ФАРМА»

3.1 Розвиток системи управління маркетинговою діяльністю

З проведеного в другому розділі аналізу було виявлено, що основними напрямками удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Ворвартс фарма» можуть бути комунікаційна та товарна політики компанії. Перед розробкою заходів з удосконалення комплексу маркетингу пропонуємо оптимізувати стратегію розвитку компанії на 2024-2025 роки.

При формуванні маркетингової стратегії необхідно враховувати такі фактори:

- на ринку України висока конкуренція саме на фармацевтичному ринку;
- через війну суттєво скоротився рівень доходів населення, а державні замовлення переважно формуються за рахунок знеболюючих, кровоспинних, ранозагоюючих лікарських засобів та інших ліків, необхідних для військових лікарів та для солдат в умовах війни;
- стабільним є попит на лікарські засоби та вітамінні добавки для дітей.

Так як на даний час фармацевтичний ринок України змінюється під впливом зовнішніх факторів, то існує потреба в удосконаленні діючої маркетингової стратегії ТОВ «Ворвартс фарма».

Скористаємось матричними методами для удосконалення маркетингової стратегії. Побудуємо матрицю Томпсона та Стрікланда для ТОВ «Ворвартс фарма».

Для цього визначимо рівень привабливості галузі за 10-бальною шкалою експертним методом (оцінка в балах надавалась 5 працівниками департаменту маркетингу за кожним фактором та середній показник використано для оцінки) (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Оцінка привабливості галузі діяльності компанії ТОВ «Ворвартс фарма» за Томпсоном та Стріклендом

Фактор	Питома вага	Величина фактора	Оцінка
1	2	3	4
Еластичність попиту за ціною	0,1	4	0,4
Потреба початковому капіталі	0,19	7	1,33
Високі постійні витрати	0,18	5	0,9
Економія на масштабі	0,09	7	0,63
Високі бар'єри виходу	0,12	7	0,84
Наявність товарів заміників	0,12	8	0,96
Темп зростання галузі	0,09	9	0,81
Кількість гравців	0,11	7	0,77
Сума		54	6,64

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

З табл.3.1 бачимо, що рівень привабливості фармацевтичної галузі досить середній (6,64 з 10 можливих балів).

Визначимо рівень конкурентних переваг підприємства ТОВ «Ворвартс фарма» на фармацевтичному ринку України (табл.3.2). Для цього працівниками департаменту маркетингу було визначено критерії оцінювання та запропоновані середні бали для кожного критерію для ТОВ «Ворвартс фарма» і його конкурентів.

Таблиця 3.2 – Оцінка конкурентних переваг підприємства ТОВ «Ворвартс фарма» на фармацевтичному ринку України

Критерії	Вага	ТОВ «Ворвартс фарма»		ПАТ «Фармак»		ПрАТ «Дарниця»		ТОВ «Фарматік»	
Цінова політика	0,25	8	2	9	2,25	8	2	7	1,75
Товарна політика	0,25	8	2	10	2,5	8	2	7	1,75
Популярність компанії та її ТМ	0,3	8	2,4	10	3	10	3	7	2,1
Ринкова частка	0,2	8	1,6	10	2	10	2	5	1
Середньозважена оцінка	1	8		9,75		9		6,6	

Джерело: складено автором

Графічно порівняємо конкурентні переваги ТОВ «Ворвартс фарма» та компаній-конкурентів на рис.3.1.

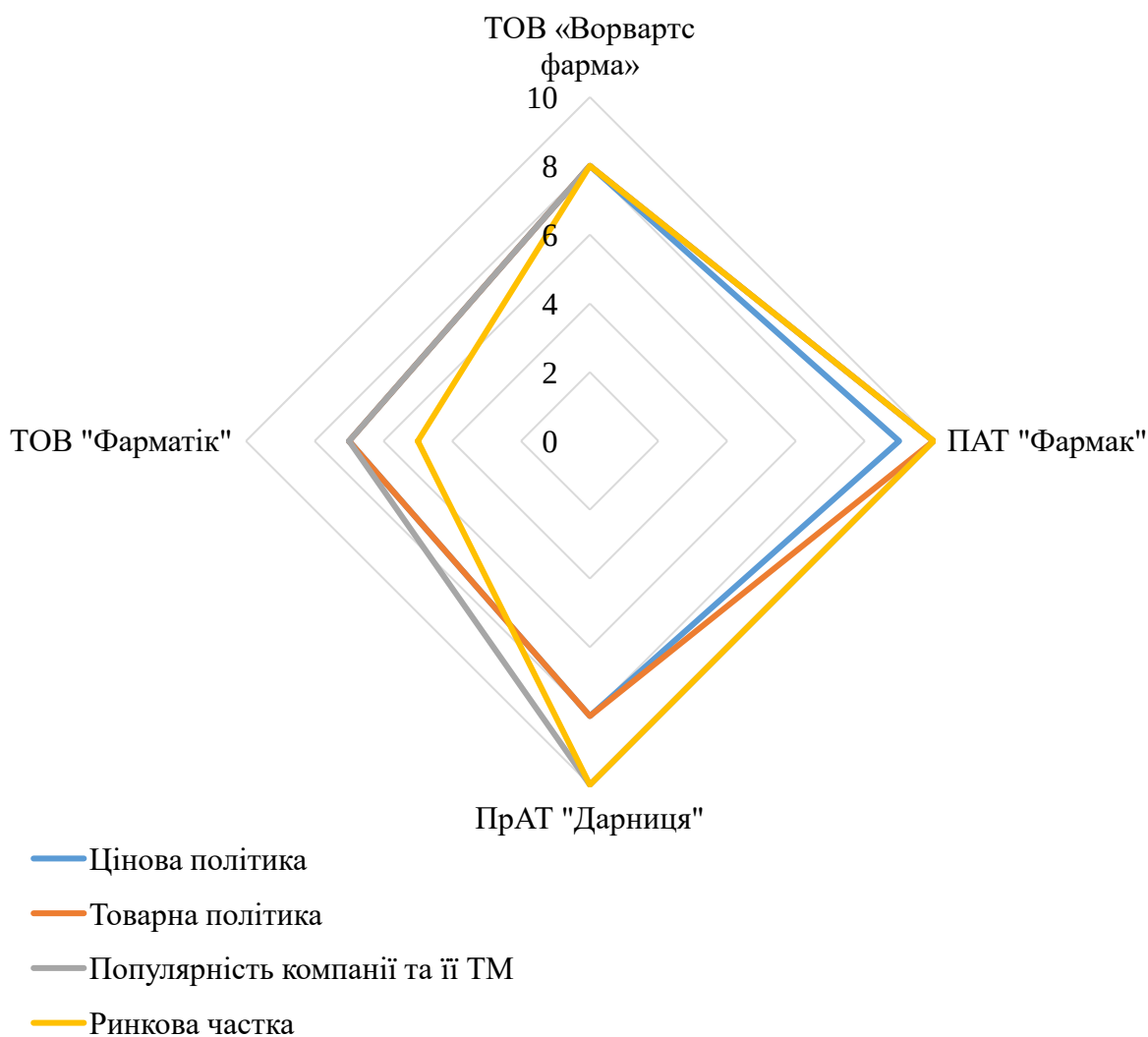


Рисунок 3.1 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Ворвартс фарма»

Джерело: складене автором

Як бачимо, лідерами ринку є компанії ПАТ «Фармак» та ПрАТ «Дарниця», а ТОВ «Ворвартс фарма» має кращі конкурентні позиції, ніж один з основних конкурентів – компанія ТОВ «Фарматік» (яка спеціалізується на дієтичних добавках).

Було виявлено, що конкурентні позиції ТОВ «Ворвартс фарма» на фармацевтичному ринку України середні відносно основних конкурентів (але високі відносно всього ринку).

Побудуємо матрицю Томпсона та Стрікланда (рис.3.2).

Швидкий темп росту ринку

II квадрант	I квадрант 1. Стратегія концентрованого зростання (стратегія посилення позицій над ринком; стратегія розвитку продукту) 2. Стратегія горизонтальної інтеграції 3. Стратегія горизонтальної диверсифікації
Слабка конкуренція	Сильна конкуренція
III квадрант	IV квадрант

Повільний темп росту ринку

Рисунок 3.2 - Матриця Томпсона та Стрікланда ТОВ «Ворвартс фарма» на фармацевтичному ринку України

Джерело: складено автором

Як бачимо, компанія в даній матриці посідає I квадрант, для якого рекомендовані наступні старегії:

- стратегія концентрованого зростання;
- стратегія горизонтальної інтеграції;
- стратегія горизонтальної диверсифікації.

Побудуємо матрицю Маккінзі для ТОВ «Ворвартс фарма» (рис.3.3).

Привабливість ринку	висока	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія обмеженого зростання
	середня	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія інвестування (зростання) 	Стратегія звертання бізнесу
	низька	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія звертання бізнесу	Стратегія звертання бізнесу
		добре	нормальне	погане
Стратегічне положення підприємства				

Рисунок 3.3 - Матриця Маккінзі для ТОВ «Ворвартс фарма»

Джерело: складене автором

Отже, так як компанія займає середні позиції на достатньо привабливому ринку рекомендованою є стратегія зростання. Відповідно до проведеного аналізу доцільно обрати стратегію зростання, а для цього необхідно розробити конкретні заходи з урахуванням економічної та політичної ситуації в країні.

З метою удосконалення товарної політики підприємства проведемо ABC-аналіз товарного асортименту компанії.

Таблиця 3.3 – Матриця ABC - розподілу товарних груп ТОВ «Ворвартс фарма» в 2021 році

Товарна категорія	Чистий дохід, тис.грн.	Частка	Акум.частка	Категорія
Безрецептурні лікарські засоби	491 326	51,68%	52%	А
Дієтичні добавки	313 731	33,00%	85%	А
Рецептурні лікарські засоби	145 570	15,31%	100%	В
Всього:	950 627	100,00%		

Джерело: складене автором

Результати ABC - розподілу товарів ТОВ «Ворвартс фарма» викладено в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Загальна характеристика ABC-розподілу товарних груп ТОВ «Ворвартс фарма»

Частка доходів, %	Чистий дохід, тис.грн.	Товарна група	Частка товарних позицій	Кіл-ть товарних позицій	Товарна група
52%	491 326	Безрецептурні лікарські засоби	15%	5	Безрецептурні лікарські засоби
33%	313 731	Дієтичні добавки	55%	18	Дієтичні добавки
15%	145 570	Рецептурні лікарські засоби	30%	10	Рецептурні лікарські засоби
	950 627			33	

Джерело: складене автором

Відповідно до результатів розподілу за ABC-аналізом за критерієм «обсяги продажів» 51,68% продаж забезпечується товарною групою безрецептурні лікарські засоби та ще 33% товарною групою дієтичні добавки (сукупна частка 85%). Ці товари належать до групи А та формують основні доходи компанії. При цьому, всього 5 товарів безрецептурних лікарських засобів формує 52% доходів компанії.

До товарів групи В з часткою 15,31% потрапили рецептурні лікарські засоби (щоб посилити збут даних заходів доцільно працювати безпосередньою з лікарями, оскільки рецептурні ліки виписують лікарі, обираючи позицію з переліку декількох виробників).

Розподіл товарних груп ТОВ «Ворвартс фарма» за ABC-аналізом наведено на рис.3.4.

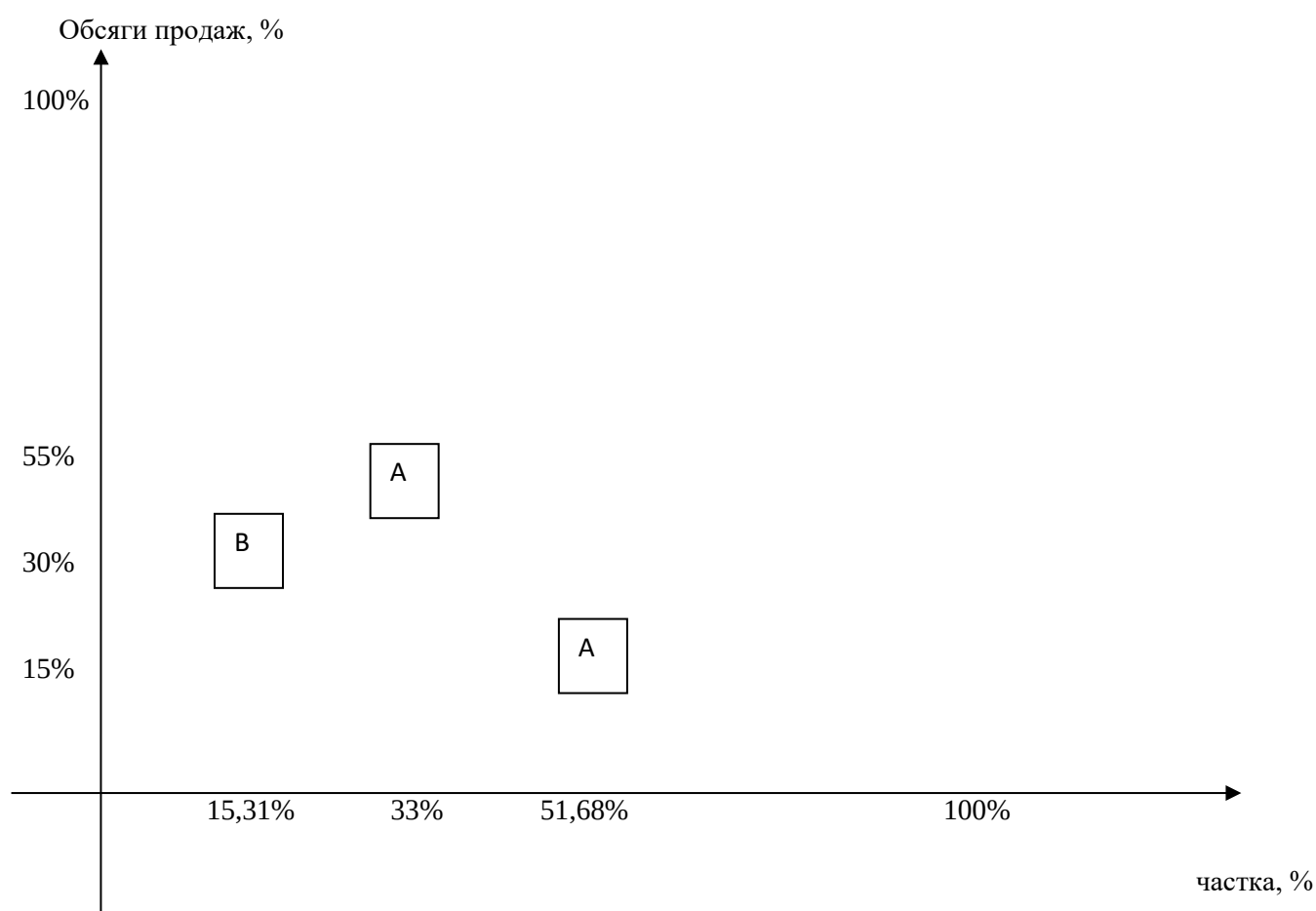


Рисунок 3.4 – Розподіл товарних груп ТОВ «Ворвартс фарма» за ABC-аналізом

Матрицю XYZ розподілу товарів наведемо в табл.3.5. Розподіл проводили за зміною попиту за 6 місяців 2021 року. До групи X потрапили безрецептурні лікарські засоби та рецептурні лікарські засоби, у яких коливання попиту не перевищує 10%. До групи Y потрапили менш стабільні за попитом товари групи «дієтичні добавки».

Таблиця 3.5 – Матриця XYZ розподілу товарних груп ТОВ «Ворвартс фарма»

Категорія товарів	обсяги продаж за місяць в тис.грн., 2021 р.						коєф. змін	категорія
	1	2	3	4	5	6		
Безрецептурні лікарські засоби	38 475	41 570	40 325	33 654	42 687	40 985	7%	X
Дієтичні добавки	25 654	29 854	22 365	23 451	20 658	27 541	13%	Y
Рецептурні лікарські засоби	12 100	11 254	13 457	11 245	13 870	11 634	8%	X

Джерело: складене автором

Узагальнимо результати ABC–XYZ аналізу розподілу товарів ТОВ «Ворвартс фарма» в табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Матриця ABC–XYZ аналізу товарних груп ТОВ «Ворвартс фарма»

Категорії за часткою доходів (ABC) та стабільністю продаж (XYZ)	X	Y	Z
A	Безрецептурні лікарські засоби	Безрецептурні лікарські засоби	
B	Рецептурні лікарські засоби		
C			

Джерело: складене автором

Наведемо графічне зображення об'єднаної матриці на рис.3.5. Отже, відповідно до проведеного аналізу, дієтичні добавки приносять високі доходи, але мають середній рівень стабільності попиту. Для стабілізації попиту на дієтичні добавки буде доцільно провести маркетингові заходи з просування дієтичних добавок.

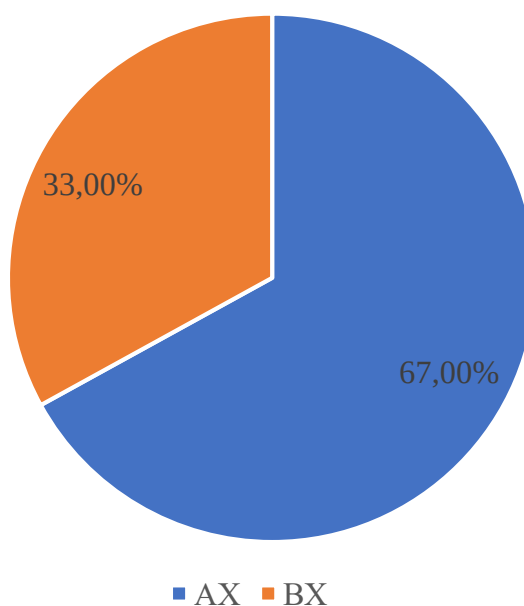


Рисунок 3.5 – Характеристика структури товарного портфелю ТОВ «Ворвартс фарма» в 2021 році, %

Джерело: складене автором

Після проведення стратегічного аналізу ТОВ «Ворвартс фарма» можна зробити висновок, що компанії необхідно реалізовувати стратегію зростання через удосконалення товарної політики, стимулювання торгового персоналу, удосконалення взаємодії зі стейкхолдерами.

3.2. Напрямки удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства

Запропонуємо заходи для реалізації маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Ворвартс фарма» (рис.3.6). Далі буде розглянуто конкретні заходи щодо удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства.

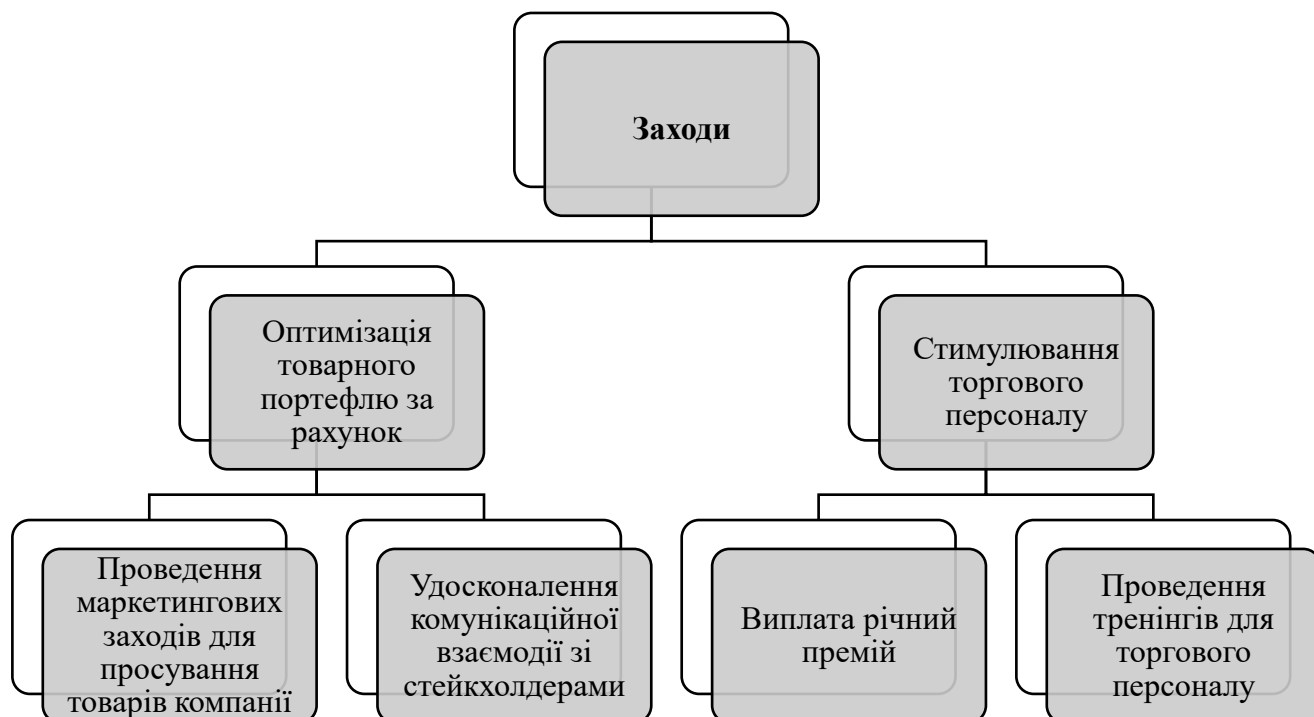


Рисунок 3.6 – Заходи для реалізації маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Ворвартс фарма»

Джерело: розроблено автором

В товарному портфелі компанії дієтичні добавки мають найбільший асортимент товарів, формують 33% доходів, але мають нестабільний попит. Дослідження показали, що в соціальних мережах компанії найбільше рекламних повідомлень направлено на рекламування дієтичних добавок. Щоб стабілізувати попит на дієтичні добавки пропонуємо провести рекламні кампанії в аптечних мережах та лікувальних установах (поліклініках, лікарнях).

Існує потенціал до збільшення продаж товарів групи «дієтичні добавки» на 10% за рахунок додаткового стимулювання.

Складемо план оптимізації товарного портфелю за рахунок збільшення продаж товарних груп «дієтичні добавки» та «рецептурні лікарські засоби» (табл.3.7).

Отже, за рахунок удосконалення товарного портфелю компанії планується збільшити обсяги продаж товарів на 6,36%.

Таблиця 3.7 – Матриця ABC–XYZ аналізу товарних груп ТОВ «Ворвартс фарма»

Товарна категорія	2021		Прогноз 2023		Відхилення	
	Чистий дохід, тис.грн.	Частка	Чистий дохід, тис.грн.	Частка	тис.грн.	%
Безрецептурні лікарські засоби	491 326	51,68%	491 326	48,59%	0	0,00%
Дієтичні добавки	313 731	33,00%	345 104	34,13%	31 373	10,00%
Рецептурні лікарські засоби	145 570	15,31%	174 684	17,28%	29 114	20,00%
Всього:	950 627	100,00%	1 011 114	100,00%	60 487	6,36%

Джерело: розроблено автором

Для стимулювання продаж рецептурних лікарських засобів буде проведено удосконалення взаємодії з представниками лікувальних закладів та аптечних мереж (буде описано далі в роботі). Очікується зростання продаж даної товарної групи на 20% (табл.3.7).

Безрецептурні лікарські засоби мають стабільний попит та приносять найбільші доходи компанії, тому не планується змінювати підхід до просування даної категорії товарів.

З метою удосконалення взаємодії з представниками лікувальних закладів та аптечних мереж, через яких переважно відбувається просування рецептурних лікарських засобів, пропонуємо запровадити удосконалити модель взаємодії зі стейкхолдерами.

В основу моделі лягли особливості комунікаційної взаємодії досліджуваної компанії:

- переважно онлайн-система спілкування зі споживачами, тобто всі питання, незважаючи на відстань, що розділяє учасників, вирішуються в режимі реального часу;
- складно структурований ланцюжок бізнес-процесів;
- особливе місце займає відділ продажу;
- людський фактор, оскільки просування залежить від конкретних людей (лікарів, фармацевтів, завідуючих аптек тощо).

Модель представлена на рис.3.7.

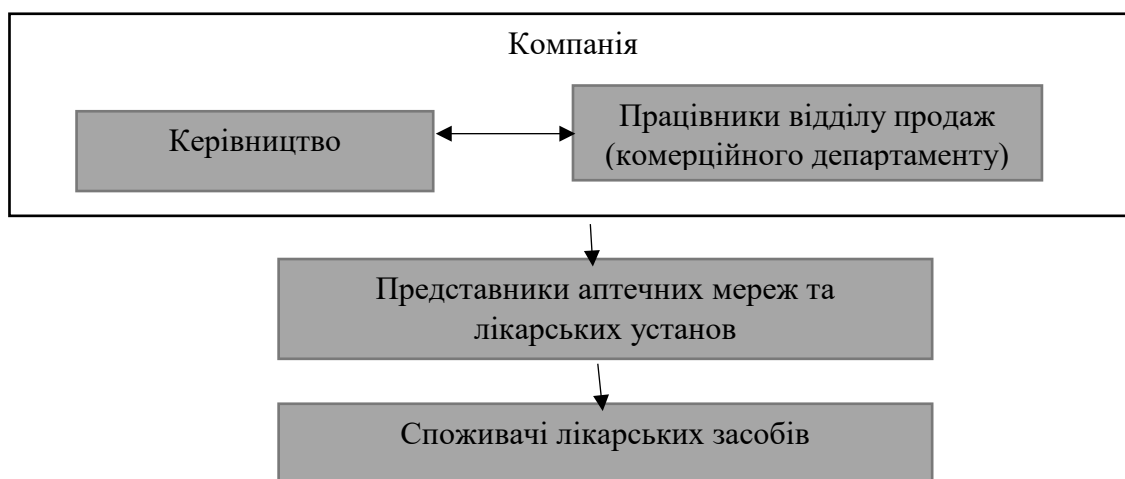


Рисунок 3.7 – Модель комунікаційної взаємодії ТОВ «Ворвартс фарма»

Джерело: розроблено автором

На рис.3.7 показано, що внутрішнє середовище підприємства не змінюється. Основними ланками внутрішньої системи виступає керівництво підприємства та торговий персонал. Вони відповідають за ефективну взаємодію компанії. Незважаючи на те, що вони мають значний доступ до корпоративної інформації, конфліктні ситуації все одно мають місце.

Причина цього – інформаційна асиметрія. У зв'язку з відсутністю довіри, прихильності, а також причетності всіх учасників до спільної мети компанії, комунікаційні зв'язки стають неефективними, що негативно впливає на всю фінансово-господарську діяльність ТОВ «Ворвартс фарма».

Одна з ключових ролей у зовнішній взаємодії належить споживачам. Клієнтоорієнтованість стає основним двигуном розвитку компанії в 21 столітті за настільки значного рівня конкуренції. У зв'язку з цим пропонуємо програму роботи з клієнтами, яка складається з наступних блоків:

- встановлення контакту з клієнтом;
- дослідження абсолютної задоволеності;
- програма лояльності.

Найважливішу роль ТОВ «Ворвартс фарма» відводить роботі з клієнтами. Тому в компанії необхідно сформувати спеціальну службу клієнтських відносин. Робота служби полягатиме у виявленні потреб клієнтів, проведенні досліджень абсолютної задоволеності клієнтів якістю обслуговування (маркетингового департаменту, відділу продажів, комерційного департаменту), розробці покращення обслуговування, переговорах із клієнтами, прийнятті дзвінків, а також здійсненні адміністративного контролю над усіма структурними підрозділами компанії.

Щоб визначити, як налагоджуються зв'язки між клієнтом та менеджером з продажу, наскільки ефективно відбувається взаємодія, а головне, чи відповідає вона основним принципам партнерської взаємодії, зокрема довгостроковості, пропонуємо алгоритм взаємодії з клієнтом.

Алгоритм відповідає основним блокам програми роботи з клієнтами і включає наступні етапи:

- підготовка презентаційного матеріалу, який відіграє роль не тільки інформаційної складової, а й візитної картки підприємства, оскільки ступінь інформативності товарного портфеля визначає позиціонування компанії;
- опрацювання спеціальних програм для клієнтів – програм лояльності, де у доступній формі наводяться дані про вигоди, які набувають клієнти, скориставшись цими програмами;
- налагодження комунікаційної взаємодії шляхом ввічливого звернення, уважності, більшою мірою особливий вплив мають психологічні чинники, проте варто також приділити увагу опрацюванню різних моделей діалогів з клієнтами, спрямованих на вирішення певних ситуацій;
- контрольні заходи – оцінка задоволеності клієнтів: дослідження ефективності виконаної роботи, аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, вивчення позитивних та негативних відгуків.

Таким чином, пропонуємо такі основні напрямки вдосконалення комунікацій з клієнтами:

- удосконалення системи маркетингу шляхом більш ефективного поділу зон відповідальності структурних підрозділів;
- розробка комунікаційної партнерської системи взаємодії.

В організаційному напрямку департаменту маркетингу ТОВ «Ворвартс фарма» пропонуємо такі напрямки удосконалення:

- визначити посадові обов'язки, розділити повноваження, визначити відповідальність та заохочення;
- оптимізувати організаційну структуру.

Вирішення цих завдань у комплексі дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Ворвартс фарма», як у внутрішньому, і зовнішньому ринках.

ТОВ «Ворвартс фарма» прагне налагодження нових ділових контактів та збереження стабільності у взаєминах з реально існуючими клієнтами. І тому, необхідно персоніфікувати відносини із клієнтами, тобто, забезпечити врахування особливостей діяльності компаній-клієнтів і навіть особистісних якостей співробітників, з якими здійснюються безпосередня взаємодія з метою результативності співробітництва із замовниками. Така персоніфікована модель взаємовідносин із споживачами впроваджується сучасними підприємствами за допомогою нового типу маркетингової концепції one-to-one («один-на-один»). Маркетинг one-to-one містить у собі збір інформації про конкретних клієнтів.

Для безпосереднього впровадження маркетингової концепції one-to-one у штаті департаменту маркетингу ТОВ «Ворвартс фарма» пропонується створити службу по роботі з клієнтами, яка відповідатиме за підтримання постійного зв'язку з існуючими клієнтами та постачальниками.

Так як планується розширити департамент маркетингу за рахунок створення служби по роботі з клієнтами, то наведемо удосконалену організаційну структуру департаменту маркетингу ТОВ «Ворвартс фарма» на рис.3.8.

До обов'язків нової служби входитимуть такі функції:

- якісне обслуговування діючих клієнтів через ведення ділових переговорів, підписання договорів, підтримання контактів після укладання угоди;
- створення та супровід клієнтської бази (банку даних про клієнтів);



Рисунок 3.8 – Удосконалена організаційна структура департаменту маркетингу ТОВ «Ворвартс фарма»

Джерело: розроблено автором

- встановлення інтерактивного діалогу з клієнтами: e-mail, телефон, месенджери;
- створення особливого режиму взаємодії з найбільш вигідними для компанії клієнтами (спеціальні умови угоди, особлива система знижок);
- дотримання інтересів клієнтів при виконанні умов договорів підрозділами компанії;
- аналіз аудиторії потенційних клієнтів, виявлення потреб клієнтів та спрямованості їх інтересів;
- координація дій щодо залучення клієнтів;
- ведення попередніх переговорів із клієнтами, які виявили інтерес до пропозицій;
- уточнення їх потреб та підготовка пропозицій для конкретних клієнтів;

- формування адресних баз для розсилок.

До функціональних обов'язків менеджерів по роботі зі клієнтами входить також забезпечення зворотного зв'язку компанії з клієнтами шляхом вивчення їх потреб у лікарських засобах, встановлення причин незадоволеності клієнтів спільною роботою, аналіз претензій клієнтів та вжиття заходів щодо їх задоволення та припинення надалі, а також заходів щодо зміцнення ділових зв'язків.

Для того щоб маркетингова діяльність піддавалася аналізу і для вимірювання ефективності необхідно поставити у відповідність кожному елементу системи перелік завдань та повноважень для їх вирішення. Отже, необхідно запровадити систему прийняття маркетингових рішень (табл.3.8).

Таблиця 3.8 - Система прийняття маркетингових рішень в компанії ТОВ «Ворвартс фарма»

Вигляд рішення	Час та періодичність	Відповідальний за ухвалення рішення	Відповідальний за виконання рішення	На основі чого приймається рішення
1	2	3	4	5
Зміна відпускних цін на продукцію (лікарські засоби та дієтичні добавки)	1 раз на 6 місяців	Директор департаменту маркетингу	Директор департаменту маркетингу	Моніторинг цін конкурентів та попиту
Коригування маркетингових стратегій за товарними категоріями	1 раз на 4 місяці	Директор департаменту маркетингу	Директор департаменту маркетингу	Маркетингові дослідження
Проект медіаплану	1 раз на 4 місяці	Директор департаменту маркетингу	Директор департаменту маркетингу	Звіти з вже проведених маркетингових заходів. Результати маркетингових досліджень. Результати моніторингу конкурентів
Проект плану по дослідженню ринку	1 раз на 4 місяці	Директор департаменту маркетингу	Директор департаменту маркетингу	
Прогноз продажів	1 раз на 3 місяці	Директор департаменту маркетингу	Директор департаменту маркетингу	Результати маркетингових досліджень
Коригування маркетингової стратегії бізнесу на 3 роки з прогнозом продажів	1 раз на 6 місяців	Директор департаменту маркетингу	Директор департаменту маркетингу	Проект маркетингової стратегії. Маркетингові дослідження Функціональні плани структурних підрозділів компанії
Медіа-план на наступний рік	щорічно	Директор департаменту маркетингу	Директор департаменту маркетингу	
План із досліджень ринку	щорічно	Директор департаменту маркетингу	Директор департаменту маркетингу	Коригована маркетингова стратегія бізнесу на 3 роки з прогнозом продажів

Джерело: розроблено автором

На додаток до цієї системи також необхідно сформулювати систему функціональних цілей бізнесу, за допомогою якої наочно показані подальші плани

щодо стратегії розвитку ТОВ «Ворвартс фарма» та розподіл повноважень та обов'язків маркетингового департаменту (табл.3.9).

Таблиця 3.9 - Система функціональних цілей маркетингового департаменту ТОВ «Ворвартс фарма»

Маркетингова мета	Функціональні цілі	Відповідальний підрозділ
Обсяг продаж	Обсяг продаж	Департамент маркетингу
Частка ринку	Частка ринку	Департамент маркетингу
Маржа	Витрати реалізації продукції	Департамент маркетингу Комерційний департамент Фінансовий департамент
Задоволеність клієнта	Задоволеність якістю продукції. Задоволеність швидкістю доставки. Задоволеність якості роботи департаменту маркетингу	Відділ продажів (комерційний департамент) Департамент маркетингу Департамент логістики

Джерело: розроблено автором

З метою вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Ворвартс фарма» пропонується створення нової програми стимулювання продажів. Процес створення нової програми стимулювання продажів в компанії передбачає впровадження системи інтегрованих маркетингових комунікацій (Integrated marketing communications, IMC).

Для ТОВ «Ворвартс фарма» це має стати способом вирішення того, як на практиці реалізуються переваги системного підходу до стимулювання збуту та просування продукції на основі раціонального поєднання зв'язків із громадськістю, можливостей реклами, міжфункціональної взаємодії співробітників тощо.

Впровадження даної системи в ТОВ «Ворвартс фарма» дає низку переваг:

- буде введено єдине фінансування програми та вирішено проблему нестачі коштів, яка виникає у випадках необхідності фінансового забезпечення окремих видів заходів щодо стимулювання продажів як самостійних рішень (програм);
- буде створено єдину структуру управління реалізацією програми;
- буде систематизовано та впорядковано потоки планової інформації, що використовується для різних, але взаємопов'язаних цілей;

– за існуючими оцінками даний підхід до формування програми стимулювання збуту приблизно в 2-2,5 рази дешевший за традиційний.

Впровадження ІМС в ТОВ «Ворвартс фарма», зокрема й підвищення ефективності стимулювання збуту, важливо у стратегічному, а й у тактичному плані, оскільки дозволяє використовувати можливості різних комунікацій у тому раціональному поєднанні. Тому перехід до використання інтегрованої системи комунікацій є ризикованим через існуючі витрати на її впровадження, але необхідним рішенням.

Для планування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій для ТОВ «Ворвартс фарма» можна рекомендувати використовувати систему планування SOSTAC. Застосування системи планування SOSTAC дозволить профільним фахівцям ТОВ «Ворвартс фарма» розробляти обґрунтовані «інтегровані» рішення, оскільки в цьому випадку інтеграція забезпечуватиметься у процесі виконання кожного етапу цього процесу.

Зміна структури програми стимулювання збуту з метою збільшення частки запропонованих методів необхідно проводити при забезпеченні оптимального співвідношення комунікацій.

Дана програма пропонує активний вплив на потенційних клієнтів, з метою зробити свій вибір на користь продукції ТОВ «Ворвартс фарма», використовує таку структуру програми стимулювання збуту:

- основні елементи: стимулювання збуту та реклама;
- допоміжні елементи: PR та особисті продажі.

Для успішної реалізації програма стимулювання збуту в ТОВ «Ворвартс фарма» має підкріплюватися ефективними системами ціноутворення та збуту, яка за умов впровадження системного підходу передбачає наявність та використання заходів щодо стимулювання власного персоналу оптимальної системи розподілу.

Основними засобами стимулювання торгового персоналу є:

- виплата премій за підсумками року кращим торговим працівникам;
- проведення тренінгів для торгових агентів.

Отже, з метою удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства були запропоновані такі заходи:

- збільшення обсягу продаж товарної групи «дієтичні добавки» за рахунок проведення рекламних заходів в мережах аптек та лікувальних закладів;
- збільшення обсягу продаж товарної групи «рецептурні лікарські засоби» за рахунок удосконалення взаємодії з представниками лікувальних закладів та аптечних мереж (для цього буде створено службу по роботі з клієнтами);
- проведення заходів зі стимулювання торгового персоналу.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для економічного обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства, розроблених в попередньому підрозділі роботи розрахуємо необхідні фінансові витрати та очікуване збільшення доходів компанії.

Розрахуємо необхідні витрати на створення служби по роботі з клієнтами. Всього планується створити штат з 3 працівників (один з них керівник служби). Розрахуємо фонд заробітної плати ТОВ «Ворвартс фарма» за рік (табл.3.10).

Таблиця 3.10 – Плановий фонд заробітної плати служби по роботі з клієнтами за місяць

Посада	Ставка, грн.	Кіл-ть працівників	Сума основної заробітної плати, тис.грн.	Сума додаткової заробітної плати (20%), тис.грн.	Обсяг заробітної плати до сплати податків, тис.грн.	ЄСВ, тис.грн.	Плановий ФОП, тис.грн.
Керівник служби	25 000	1	25,00	5,00	30,00	6,60	36,60
Менеджер по роботі з клієнтами	18 000	2	36,00	7,20	43,20	9,50	52,70
Всього			61,00	12,20	73,20	16,10	89,30

Джерело: розроблено автором

Отже, місячний фонд оплати праці складе 89,3 тис.грн., а сума фонду оплати праці за рік складе:

$$89,3 \cdot 12 = 1071,65 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо витрати на рекламування дієтичних добавок в мережах аптек та лікувальних закладів. Для цього необхідно буде виготовити рекламні матеріали (плакати про користь дієтичних добавок) та оплатити аптечним мережам або лікувальним закладам за можливість розміщення рекламних матеріалів. В середньому вартість розміщення на 1 місяць 1 рекламного плакату складає 1000 грн. Планується розмістити рекламу в 500 закладах на 3 місяці:

$$1000 \cdot 500 \cdot 3 = 1\,500\,000 \text{ грн.}$$

Вартість виробництва 200 рекламних плакатів з собівартістю одного рекламного плакату 110 грн. складе:

$$500 \cdot 110 = 55\,000 \text{ грн.}$$

Окрім того, пропонується здійснити стимулювання торгового персоналу компанії за рахунок сплати премій за підсумками року кращим торговим працівникам у розмірі заробітної плати. Кількість торгового персоналу компанії 27 працівників, середня заробітна плата торгового персоналу в 2021 році складала 27550 грн. Розрахуємо виплати преміального фонду за підсумками року із розрахунку, що преміальні виплати отримає весь торговий персонал:

$$27 \cdot 27550 = 743\,850 \text{ грн.}$$

Окрім того, пропонуємо щоквартально проводити тренінги для торгового персоналу (на теми сучасних методів продаж, психології продаж тощо). Вартість участі 1 працівника в тренінгу складає в середньому 2000 грн. Кожний працівник прийме участь в тренінгу 4 рази на рік:

$$2000 \cdot 4 \cdot 27 = 216\,000 \text{ грн.}$$

Складемо бюджет витрат на реалізацію заходів щодо удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Бюджет витрат на реалізацію заходів щодо удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства

Стаття витрат	Сума витрат, грн.
Втрати на фонд заробітної плати служби по роботі з клієнтами	1 071,65
Витрати на рекламування дієтичних добавок в мережах аптек та лікувальних закладів	1 500,00
Витрати на виготовлення рекламних матеріалів	55,00
Витрати на виплату премій торговому персоналу	743,85
Витрати на проведення тренінгів для торгового персоналу	216,00
Всього	3 586,50

Джерело: розроблено автором

Складемо прогноз фінансових результатів після проведення заходів з удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства в табл.3.12.

Отже, очікується чистий економічний ефект у розмірі 5659 тис.грн. (зростання чистого прибутку на 7,3%) за рахунок збільшення обсягів продажу продукції на 6,4%.

Таблиця 3.12 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «Ворвартс фарма» після реалізації заходів щодо удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства

Показники	2021	2023	Відхилення, тис.грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	950 627	1 011 087	60 460	6,4%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	662 176	704 290	42 114	6,4%
Валовий: прибуток	288 451	306 796	18 345	6,4%
Інші операційні доходи	48 465	48 465	0	0,0%
Адміністративні витрати	23 166	23 166	0	0,0%
Витрати на збут	206 407	209 994	3 587	1,7%
Інші операційні витрати	22 198	22 198	0	0,0%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	85 145	99 904	14 759	17,3%
Інші фінансові доходи	1 764	1 764	0	0,0%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	86 909	101 668	14 759	17,0%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	9 200	18 300	9 100	98,9%
Чистий фінансовий результат: прибуток	77 709	83 368	5 659	7,3%

Джерело: розроблено автором

Для оцінки ефективності пропозиції щодо впровадження комунікаційної партнерської взаємодії також використовуємо метод експертної оцінки (проведемо оцінку за 5-ти бальною шкалою).

Таблиця 3.13 - Оцінка ефективності комунікаційної партнерської взаємодії ТОВ «Ворвартс фарма»

Критерій	Експертна оцінка	Бал
Організаційна складова	Опрацьована організаційна структура	5
Ресурсовитратність	Середній рівень вкладень	4
Рівень кваліфікації працівників	Потрібен підготовлений персонал	5
Вплив моделі на фінансовий результат	Позитивний ефект	5
РАЗОМ		19

Джерело: розроблено автором

Перший пункт було оцінено на максимальний бал, оскільки структурована та налагоджена система є фундаментом для довгострокового розвитку підприємства. Другий пункт – ресурсозатратність. Ця модель передбачає середній рівень інвестицій у заробітну плату персоналу нової служби у складі департаменту маркетингу, організацію дослідження, підготовку кваліфікованого персоналу. Рівень кваліфікації співробітників також має відповідати новій моделі маркетингової діяльності, оскільки компанія торгова, то вже має компетентний персонал у складі департаменту маркетингу. П'ятий пункт визначає оцінку впливу жодного фінансового результату даної моделі. Вплив позитивний, тому що дозволяє в оперативному режимі відстежувати зміни моделі та коригувати його.

Отже, очікується окрім економічного ефекту отримати позитивний соціальний ефект, який дозволить підвищити якість маркетингової діяльності та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Спрогнозуємо вплив запропонованих заходів на конкурентні позиції ТОВ «Ворвартс фарма» (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Прогноз конкурентних переваг ТОВ «Ворвартс фарма» після реалізації заходів щодо удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства

Критерії	Вага	ТОВ «Ворвартс фарма» по проведенню заходів		ТОВ «Ворвартс фарма» після проведення заходів	
Цінова політика	0,25	8	2	8	2
Товарна політика	0,25	8	2	10	2,5
Популярність компанії та її ТМ	0,3	8	2,4	9	2,7
Ринкова частка	0,2	8	1,6	8	1,6
Середньозважена оцінка	1	8		8,8	

Джерело: розроблено автором

Отже, очікується зростання конкурентних переваг компанії після проведення заходів з удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства.

Таким чином, з метою удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства було запропоновано оптимізувати товарну політику шляхом збільшення обсягу продаж товарної групи «дієтичні добавки» за рахунок проведення рекламних заходів в мережах аптек та лікувальних закладів та збільшення обсягу продаж товарної групи «рецептурні лікарські засоби» за рахунок удосконалення взаємодії з представниками лікувальних закладів та аптечних мереж (для цього буде створено службу по роботі з клієнтами); а також проведення заходів зі стимулювання торгового персоналу. Попередні розрахунки показали, що проведення перерахованих заходів дозволить отримати економічний ефект у розмірі 5659 тис. грн. за рахунок збільшення обсягів продаж компанії на 6,4%, а також зростуть конкурентні переваги компанії, що дозволить реалізувати стратегію зростання.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети роботи було визначено поняття, сутність та моделі концепції комплексу маркетингу; досліджено систему та процес управління комплексом маркетингових засобів підприємства; розглянуто методи оцінювання ефективності комплексу маркетингу на підприємстві; надано організаційно-економічну характеристику господарської та маркетингової діяльності підприємства; проведено дослідження управління маркетинговою діяльністю; здійснено оцінювання ефективності комплексу маркетингу підприємства; визначено перспективи розвитку системи управління маркетинговою діяльністю; розроблено напрямки удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства; проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, що дозволило сформулювати наступні висновки:

Комплекс маркетингу – це набір інструментів, якими підприємство володіє та оперує задля досягнення своїх цілей на цільових ринках. Маркетинговий комплекс є набір інструментів, якими організація володіє та оперує задля досягнення своїх цілей на цільових ринках.

Успішне управління маркетинговою діяльністю складається з наступних етапів: аналіз ринкових можливостей, відбору цільових ринків, розробка комплексу маркетингу, втілення в життя маркетингових заходів. Ефективне управління маркетингом можливе лише в результаті об'єктивних оцінок впливу елементів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Метою таких оцінок є своєчасне виявлення джерел ризиків господарської діяльності, визначення сили їхнього впливу на фінансовий результат, розробка та реалізація комплексу заходів щодо мінімізації виявлених ризиків.

Сутність системи оцінки ефективності маркетингової діяльності полягає в тому, що слід оцінювати такі складові маркетингової діяльності, як реалізація управлінських функцій, використання маркетингових інструментів та ресурсів, а також функціонування маркетингової інформаційної системи за допомогою різних

методів, зокрема якісних, кількісних, експертних, соціологічних та інших, що дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності та результативності маркетингових заходів організації, виявити недоліки маркетингової діяльності та розробляти рекомендації щодо підвищення її ефективності. Дану оцінку можна здійснити з використанням системного підходу до оцінки ефективності маркетингу та на основі отриманих результатів визначити наявні недоліки та прихований потенціал кожного параметра оцінки, що дозволить прийняти правильні управлінські рішення.

ТОВ «Ворвартс фарма» займається оптовою торгівлею фармацевтичними товарами брендів VORWARTS PHARMA. В 2019-2021 роках компанія покращувала свої фінансові результати, показники ділової активності, рентабельності, ліквідності та знаходилося в нестійкому фінансовому стані. Компанія займає ринкову частку – 0,57%, а сам ринок є висококонкурентним, частка лідера ринку компанії АТ «Фармак» складає 5,25%.

Було виявлено, що маркетингова діяльність ТОВ «Ворвартс фарма» здійснюється силами департаменту маркетингу, який складається з 2 служб (служба реклами та служба маркетингових досліджень). В 2019-2021 роках компанія ТОВ «Ворвартс фарма» здійснювала активні маркетингові комунікації в інтернет-просторі на сторінках в соціальних мережах, Ютуб-каналі, власному сайті, а також напряду взаємодіяла з представниками аптек, фармацевтами, лікарями, приймала участь в тендерах на поставку лікарських засобів тощо. Обсяг витрат на збут щорічно зростає, а оскільки темп росту доходів перевищує темп росту витрат (окрім 2021 року), то можна сказати, що зростання витрат на збут сприяє збільшенню доходів компанії, але ефективність маркетингової діяльності в 2021 році знижувалась.

Проведений аналіз показав, що компанії реалізує комплекс маркетингу ефективно, однак, рівень її цін вище ринкового, асортимент продукції не досить широкий, проте користується попитом, а найбільш перспективною є для просування є товарна категорія «дієтичні добавки». На підприємстві ведуться роботи з вибудовування комунікаційної політики: реклама, особисті продажі тощо.

Компанія веде активне рекламування продукції в соціальних мережах, на Ютуб-каналі, тісно взаємодіє з лікарями та фармацевтами, але частка продажу рецептурних ліків незначна. Проведене опитування цільової аудиторії в інтернет-просторі показало, що ТОВ «Ворвартс фарма» на другому місяці та поступається компанії ПАТ «Фармак», яка є лідером на фармацевтичному ринку України та виявилась і лідером у даному, більш вузькому, сегменті споживачів. Окрім того, рентабельність продукції та продаж за 3 роки зросла до 8,17%, що свідчить про ефективність товарної політики.

Отже, проведений аналіз показав, що компанія має високий рівень маркетингової політики – 4,51 з можливих 5 балів, однак існують резерви для удосконалення маркетингової політики компанії. Тому було використано матричні методи для удосконалення маркетингової стратегії. Після проведення стратегічного аналізу ТОВ «Ворвартс фарма» було виявлено, що компанії необхідно реалізовувати стратегію зростання через удосконалення товарної політики, стимулювання торгового персоналу, удосконалення взаємодії зі стейкхолдерами.

З метою удосконалення комплексу маркетингових інструментів підприємства було запропоновано оптимізувати товарну політику шляхом збільшення обсягу продаж товарної групи «дієтичні добавки» за рахунок проведення рекламних заходів в мережах аптек та лікувальних закладів та збільшення обсягу продаж товарної групи «рецептурні лікарські засоби» за рахунок удосконалення взаємодії з представниками лікувальних закладів та аптечних мереж (для цього буде створено службу по роботі з клієнтами); а також проведення заходів зі стимулювання торгового персоналу. За рахунок удосконалення товарного портфелю компанії планується збільшити обсяги продаж товарів на 6,36% за рахунок збільшення продаж на 10% дієтичних добавок, рецептурних лікарських засобів на 20%. Також було запропоновано створити службу по роботі з клієнтами кількістю 3 працівника. Було визначено функції працівників відділу.

Попередні розрахунки показали, що для створення нової служби у відділі маркетингу необхідно збільшити обсяг фонду заробітної плати на 1071,65 тис.грн.

на рік. Витрати на рекламування дієтичних добавок в мережах аптек та лікувальних закладів складуть 1500 тис.грн., витрати на виготовлення рекламних матеріалів складуть 55 тис.грн., витрати на виплату премій торговому персоналу складуть 743,85 тис.грн., витрати на проведення тренінгів (27 працівників пройдуть тренінг 4 рази на рік) для торгового персоналу складуть 216 тис.грн. Сукупний бюджет витрат на реалізацію запропонованих заходів складе 3586,5 тис.грн. При цьому, проведення перерахованих заходів дозволить отримати економічний ефект у розмірі 5659 тис.грн. за рахунок збільшення обсягів продаж компанії на 6,4%, а також зростуть конкурентні переваги компанії, що дозволить реалізувати стратегію зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт. 2020. № 10. С. 52–57.
2. Амеліна І. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. Економіка і регіон. 2022. № 1 (84). С. 50-58.
3. Ансофф І. Стратегічне управління. Економіка, 1989. 563 с.
4. Багорка М. О., Мартинюк В.В. Формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. №4. С. 178-184.
5. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. № 1. С. 102-108.
6. Балмер Дж.М.Т. Три чесноти та сім смертельних гріхів корпоративного управління брендом. Журнал загального управління. 2001. № 27 (1). С. 1–17.
7. Бліщук К. М. Сучасні маркетингові стратегії. Ефективність державного управління. 2016. № 4. С. 301-308.
8. Бойчук І. В. Вплив комплексу маркетингу на діяльність підприємства в умовах конкуренції. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2020. № 60. С.68-74.
9. Борисенко О. С., Табачук Н.О. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 14. С. 134-141.
10. Бурминська А.С. Створення маркетингової стратегії на основі SWOT-аналізу. Економіка та управління підприємствами. 2019. №42. С.59-64.
11. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2019. № 21. С. 86–92.

12. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О., Кононенко Є.Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №30. С. 29-37.
13. Громова О.В. Механізм планування маркетингової стратегії компанії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №15. С.165-169.
14. Дробязко С. І. Маркетингові технології взаємодії зі споживачами як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 302–307.
15. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 № 124/96-ВР. - URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.01.2023).
16. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Бахмет О. В. Дослідження та вдосконалення управління маркетинговою діяльністю організації у сфері послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). С. 182-188.
17. Касич А., Малюшенко О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2021. № (34). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/986/944> (дата звернення: 10.01.2023).
18. Косар Н.С., Подарин В.Р. Формування комплексу маркетингу для малого бізнесу у соціальних мережах. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. № 18. С. 32-42.
19. Красовська О.Ю. Теоретичні засади концепції «маркетинг-мікс». *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 46. С.12-15
20. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8977> (дата звернення: 19.01.2023).
21. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113-117.

22. Лістрова О.С., Матвієнко О.О., Соломина Т.В. Інструменти інноваційного маркетингу готельного господарства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. №2. С.105-114
23. Логоша Р.В., Польова О.Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2018. № 11 (2). С. 22—26.
24. Ляшко І.І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5. С. 156-159.
25. Маказан Є.В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2019. Вип. 31, Т. 2. С. 49–54.
26. Маркетинг : кейси, ситуаційні вправи, тестові завдання : практикум / І. Л. Решетнікова. К. : КНЕУ, 2013. 479 с.
27. Міжнародний маркетинг : підручник / за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ : КНТЕУ, 2018. 448 с.
28. Мороз О. В., Латишев К. О., Збиранник О. М. Питання удосконалення комплексу маркетингу промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. С.190-194.
29. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 541-546.
30. Новікова Л. В., Чернишова Л. О. Маркетингові комунікації як складова маркетингової політики підприємства на міжнародному ринку. Бізнес Інформ. 2018. № 11. С. 340–345.
31. Олійник А. С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 10-20. С. 110-116.
32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2023).

33. Павлішина Н. М., Рясна Г.В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. № 6 (1). С. 126-130.

34. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №9. С. 345–354.

35. Полковниченко С., Руденко С. Основні напрямки вдосконалення реалізації комплексу маркетингу у туристичній установі. *Економіка та суспільство*. 2021. № (33). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/975/933> (дата звернення: 07.11.2022).

36. Разінькова М. Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. Економіка та держава. 2020. № 2. С. 62–66.

37. Романів А. С., Романів О. Я. Сучасні модифікації моделі маркетинг-мікс та особливості їх застосування у туризмі. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2. С.251-256.

38. Трифонов Ю.В., Ширяєва Ю.С., Перцева Л.Н. Вибір конкурентної стратегії розвитку і функціонування підприємства. Креативна економіка. 2017. № 4. С. 457-466.

39. Фармацевтична галузь і фармацевтичний ринок в Україні: стан і проблеми розвитку. - URL: http://www.nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4227:rinok-likarskikh-zasobiv-v-ukrajini-2&catid=8&Itemid=350 (дата звернення: 10.01.2023).

40. Шевченко Ю. І. Маркетингова стратегія ТНК – баланс глобального та локального. Бізнес Інформ. 2020. №10. С. 434–442.

41. Шевченко М. М. Місце комплексу маркетингу в системі маркетингового стратегічного управління. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". 2018. № 37. С.107-111.

42. Ямненко Г. Тенденції та орієнтири розвитку бренду фармацевтичних компаній в Україні. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 126- 135.
43. Ambler T., Kokkinaki F. Measuring marketing performance: Which way is up? Business Performance Measurement: Theory and Practice. Cambridge : Cambridge University Press, 2002. P. 225-243.
44. Borden N. H. The Concept of the Marketing Mix. Science in Marketing / in Schwartz G., John Wiley & Sons. New York, 1965. P. 386– 397.
45. Donald C. Marschner, E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach. Journal of Marketing. 1972. № 1 (36). С. 106.
46. Itani O.S., Kassab A.N., Loureiro S.M.C. Value Get, Value Give: The Relationships Among Perceived Value, Relationship Quality, Customer Engagement, And Value Consciousness . International Journal Of Hospitality Management. 2019. №80. С. 78–90.
47. Kotler F., Keller K.L. Marketing management. 15th ed. St. Petersburg: Peter, 2018. 800 p.
48. Chandler A.D. Strategy and Structure. Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.
49. How Smart Shelf Technology Will Change Your Supermarket
Официальный сайт Forbes.com/. URL: <https://www.forbes.com/sites/lanabandoim/2018/12/23/howsmartshelftechnologywillchangeyoursupermarket/?sh=58436dce> (дата звернення: 07.11.2022).
50. Higgins J. M. Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. P. 3.14.
51. Horngren C., Bihmani A., Datar S., Foster G., Manadgement and Cost Accounting, 3.Auft., Harlow u.a., 2005.
52. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach / E. J. McCarthy. – Homewood, IL : Irwin, 1960. 291 p.
53. Mintzberg, H., Alstrend, B. and Lempel, J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Piter. St. Petersburg. 2001. 336 p.
54. Lauterborn B. (1990) New marketing litany: Four P's passe; C-words take over.

55. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
56. Porter M. E. What is Strategy. Harvard Business Review, Nov/Dec. 1996.
57. Prahalad C.K., Hamel G., The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. № 3. pp. 79–91.
58. Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August. 1972. P. 4.
59. Schultz D. E. Integrated Marketing Communications: Putting It Together & Making It Work / Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn. NY: McGraw-Hill, 1993. 218 p.
60. Smet A.D., Mygatt E., Sheikh I., Weddle B. The need for speed in the post'COVID'19 era and how to achieve it. Survey. Last Modified September 9, 2020. Accessed October 5, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business'functions/organization/> (дата звернення: 07.11.2022).
61. Thompson A. Strickland A. Strategic Management: Concept and Cases. University of Alabama, Business Publication Inc. , Plano, Texas. 1987. 568 p.
62. Zeithaml V. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means'End Model and Synthesis of Evidenc. Journal of Marketing. 1998. № 52 (3). P. 2–22.