

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

**Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»**

Форма навчання: \_\_\_\_\_ заочна \_\_\_\_\_  
денна, заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Комплекс маркетингу в системі управління продажем товарів і  
послуг підприємства»

здобувача Іванова Кристина Ігорівна \_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Лилик І.В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОСНОВИ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖЕМ	6
1.1 Сутність, принципи та роль комплексу маркетингу	6
1.2 Наукові підходи до визначення складових комплексу маркетингу	12
1.3 Методичні підходи до визначення ефективності комплексу маркетингу в системі управління продажем товарів	23
РОЗДІЛ 2.	31
ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»	31
2.1 Маркетингова характеристика економічної діяльності підприємства	31
2.2 Дослідження зовнішнього середовища маркетингової діяльності	37
2.3 Аналіз комплексу маркетингу в системі управління продажем	45
РОЗДІЛ 3	60
УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»	60
3.1 Оптимізація складових поточного комплексу маркетингу підприємства	60
3.2 Розробка рекомендацій з впровадження нових інструментів в комплекс маркетингу	68
3.3 Економічна ефективність реалізації обґрунтованих пропозицій та її прогнозна оцінка	77
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	100

## ВСТУП

На сьогоднішній день економічне середовище відзначається значним рівнем динаміки розвитку та його непередбачуваністю. Разом із загостренням конкуренції ця обстановка відіграє важливу роль у підвищенні актуальності маркетингової діяльності для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, а також досягнення довгострокового росту та розвитку підприємства.

Маркетингова діяльність охоплює більшість сфер функціонування сучасного підприємства. Вона відіграє ключову роль в управлінні продажами та формуванні найкращої стратегії управління компанією на найвищому рівні. Велика вагомість даного напрямку пояснюється місцем та роллю функцій продажу і маркетингової діяльності у створенні ефективних довгострокових відносин між підприємством, його цільовою аудиторією та стейкхолдерами. Таким чином, маркетингова діяльність стає своєрідною філософією ведення бізнесу, яка є необхідним компонентом для забезпечення успішної діяльності сучасної компанії.

Дослідження маркетингової діяльності в контексті управління продажами набуває великої важливості для вітчизняних підприємств, де вона часто застосовується в несистематизованому вигляді. Важливо врахувати, що кожне підприємство має свою унікальну специфіку, включаючи організаційну структуру, ресурси та умови функціонування, що призводить до необхідності розроблення індивідуальної системи управління продажами. Для кожного підприємства потрібно розробити ефективну маркетингову стратегію в сфері продажів, яка відповідає їх унікальним характеристикам та потребам.

Великий інтерес до цієї тематики серед науковців як в Україні, так і за кордоном, підкреслює її значущість і популярність. Серед провідних дослідників у цій галузі можна виділити: Ф. Котлер, П. Дойль, Н. Борден, В. Заруба, О. Красовська, Н. Карпенко та багато інших.

Головною метою написання підсумкової кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних знань та практичних аспектів маркетингової діяльності в сфері функціонування ТОВ “Брокард-Україна”, а також розроблення системи управління продажами з метою формування практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Для досягнення поставленої мети передбачено ряд завдань, до яких відносяться:

- визначення загальної сутності принципів та складових комплексу маркетингу в контексті забезпечення ефективності сучасного підприємства.
- аналіз основних наукових підходів до визначення складових комплексу маркетингу та їх сутності.
- дослідження ключових підходів до визначення ефективності комплексу маркетингу підприємства в контексті системи управління продажами.
- надання маркетингового аналізу економічної діяльності підприємства.
- дослідження особливостей зовнішнього маркетингового середовища компанії.
- проведення комплексного аналізу складових маркетингового міксу в системі управління продажами.
- визначення можливостей оптимізації наявних елементів маркетингового комплексу підприємства.
- визначення перспектив розвитку маркетингового комплексу в контексті впровадження нових інструментів.
- оцінка економічної доцільності впровадження запропонованих рекомендацій.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є маркетингова діяльність та її вплив на управління продажами в ТОВ "Брокард Україна".

Предметом наукової роботи є система комплексу маркетингу підприємства в контексті забезпечення ефективного управління продажами.

Для розробки цієї кваліфікаційної роботи використовувалася інформаційна основа, що включала наукові дослідження, статистичні дані, офіційні документи, періодичні видання, аналітичні звіти та експертні публікації. Основну частину інформації становили відкриті та внутрішні дані від базового підприємства, які відображають його діяльність.

Під час підготовки роботи використовувались методи абстрактно-логічного аналізу, узагальнення, а також аналізу та синтезу матеріалів. Для збирання інформації проводилось кабінетне дослідження ринку, на якому діє підприємство, з використанням методів аналізу вторинних даних. У дослідженні та прогнозуванні показників застосовувались структурно-динамічний аналіз, факторний аналіз, а також методи простого прогнозування та прогнози, засновані на аналізі базових періодів.

Теоретична значимість цієї роботи полягає в систематизації та узагальненні існуючих теоретичних знань з питань маркетингу та управління продажами на підприємствах.

З практичної точки зору, важливість роботи виражається у розробці рекомендацій, призначених для використання в діяльності реальних підприємств, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

Структура наукової роботи включає вступ, три розділи основного змісту, висновки, а також список використаних джерел і додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖЕМ

### 1.1 Сутність, принципи та роль комплексу маркетингу

На сьогоднішній день більшість підприємств стикається з численними негативними чинниками, такими як неочікувані впливи ринкового середовища, насиченого жорсткою конкуренцією та стрімкими змінами. В таких умовах важливим інструментом для забезпечення ефективної діяльності підприємства є маркетинг. Саме маркетинг допомагає узгоджувати та визначає загальний напрямок діяльності підприємства, спрямований на задоволення потреб споживачів та досягнення максимального рівня прибутку.

Загальне зростання ролі маркетингової діяльності в останні роки пов'язане з динамічним розвитком ринкового середовища, а також постійним збільшенням запитів споживачів та рівня попиту на конкретні товари та послуги. У наявних умовах саме маркетинг стає необхідною складовою діяльності фірми, що дозволяє ефективно об'єднати її ресурси та використовувати їх.

Наявні тенденції визначають зростання рівня стійких взаємовідносин між компаніями, споживачами та партнерами. Цей підхід стає вирішальним в рамках промислової четвертої революції та пов'язаного з нею нового етапу маркетингової діяльності. Сучасний маркетинг визначається не тільки орієнтацією на сучасне суспільство, але також на майбутнє покоління, що визначає розвиток маркетингу не лише як засобу для поточних дій, але як інструмент для забезпечення довгострокового розвитку підприємства [1, с. 7].

Загальну складність усіх аспектів маркетингової діяльності досить складно узагальнити в одну єдину схему, оскільки фактично маркетинг наскрізно проходить через всі сфери діяльності компанії. Незважаючи на це, на сучасний момент компанії впроваджують діяльність, спрямовану на об'єднання окремих компонентів маркетингу в рамках концепції «маркетингової суміші». Ця суміш

включає в себе всі заходи, які підприємство проводить і планує для зміни рівня попиту на свою продукцію та задоволення потреб споживачів.

Загальний розвиток поняття «маркетинг-мікс» від умов його застосування в рамках товарної концепції до сучасних підходів, заснованих на відносинах з споживачами, свідчить про те, що в сучасних динамічних умовах необхідно акцентувати увагу маркетингової діяльності не на окремих компонентах, а на цілісній системі впливу. При цьому ця система має активно співпрацювати зі споживачами фірми в рамках всього маркетингового комплексу [2, с. 79].

Об'єднання окремих компонентів маркетингової діяльності в єдину систему є необхідною умовою не лише для розуміння цієї діяльності, але і для ефективного формування та управління нею. Таким чином, маркетинговий комплекс стає основним елементом, що забезпечує можливість планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності підприємства.

Велика кількість різних компонентів маркетингової діяльності призводить до загальної складності їх об'єднання в цілісну систему, яка дозволяє ефективно розподілити окремі її складові та забезпечити ефективне управління ними. Ця складність також визначає загальні проблеми в розумінні та визначенні поняття "маркетинговий комплекс", і ці проблеми різняться від науковця до науковця.

Після аналізу доступних теоретичних джерел, можна відзначити значну різноманітність підходів до розуміння поняття "маркетинговий комплекс". З метою найширшого і комплексного розкриття цього поняття, пропонується порівняти різні точки зору та підходи вітчизняних та зарубіжних вчених. Наведені твердження подаються у табл.1.1.

Після аналізу підходів різних науковців можна відзначити, що, незважаючи на різні способи розуміння та трактування, сутність поняття залишається однаковою. Вона полягає в розгляді маркетингового комплексу як системи, яка об'єднує різні складові маркетингової діяльності з метою впливу на кінцевого споживача компанії на конкретних ринках або ринкових сегментах.

При цьому цей вплив повинен відповідати загальним стратегічним цілям компанії і забезпечувати її тривале перебування на ринку.

Маркетинг-мікс представляє собою ефективне об'єднання всіх компонентів маркетингу, включаючи визначення особливостей асортименту товарів, унікальних характеристик кожного продукту, розробку цінової політики та стратегії, визначення специфіки каналів розподілу, створення інформаційної підтримки для продукції, її просування через комунікаційні канали, формування ідентифікації компанії, бренду, іміджу, забезпечення ефективної роботи та взаємодії з персоналом, партнерами і т. д. Можливість керування цими різними аспектами маркетингу дозволяє компаніям створювати оптимальну конфігурацію, яка найкращим чином відповідає умовам ринкового середовища та наявним можливостям.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до розуміння комплексу маркетингу

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
Ф. Котлер	синергія різноманітних керованих факторів, які використовуються для спонукання бажаної реакції в аудиторії.
П. Дойль	набір маркетингових рішень, прийнятих керівництвом організації з метою втілення своєї стратегії позиціонування продукції та досягнення цілей та завдань підприємства шляхом впливу на цільову аудиторію.
Н. Борден	система, яка спрямована на досягнення поставлених організацією цілей, виходячи з аналізу ринкового середовища та можливостей компанії.
Н. В. Карпенко	сукупність маркетингових заходів, які дозволяють організації досягти своїх стратегічних цілей та завдань, а також вирішити наявні маркетингові задачі перед ним.
В.Я. Заруба	представляє собою збірку маркетингових інструментів, комбінація яких дозволяє визначити загальний курс маркетингової діяльності компанії в межах її присутності на цільовому ринку.
О.Ю. Красовська	консолідація різних факторів маркетингової діяльності, які піддаються контролю завдяки маркетинговим методам та інструментам, і їхнє поєднання визначає можливість створення певної реакції у споживача та формування загального враження про фірму та її діяльність.

*Джерело:* [3;4;5;6;7]

У рамках використання інструментів комплексу маркетингу, компанія має на меті досягнення наступних цілей:

- максимізувати власне задоволення та досягти поставлених цілей, шляхом максимізації задоволення потреб своїх споживачів та задоволення потреб суспільства в цілому;
- забезпечити високу якість своїх товарів та послуг для максимізації конкурентоспроможності власної пропозиції;
- реалізувати раціональну цінову політику, щоб забезпечити оптимальне співвідношення між витратами та доходами і максимізувати прибуток;
- забезпечити найбільш оптимальний набір додаткових послуг, які впливають на споживача та збільшують ймовірність його вибору на користь продукції компанії.

Забезпечення виконання вищезазначених завдань становить основу досягнення основних цілей функціонування підприємства на ринку та виконання перед ним поставлених завдань. Дослідники та практики маркетингової діяльності визначають, що досягнення загальних маркетингових цілей компанії вимагає постійного вивчення ринкового середовища, його структури, особливостей попиту, коливань цін, аналізу діяльності конкурентів і т.д. Все це має надати підприємству необхідну інформацію для формування прогнозів ринкового середовища на майбутнє та визначення найбільш ефективних маркетингових засобів і інструментів, які забезпечать найвищий рівень ефективності маркетингової діяльності [8, с.34]. Таким чином, можна вказати, що багато компонентів маркетингового міксу впливають на загальний успіх маркетингової діяльності організації в цілому.

Як вже зазначалося вище, комплекс маркетингу є сукупністю різних компонентів маркетингової діяльності, які піддаються контролю підприємства і використовуються ним для досягнення певних цілей і завдань. За таким визначенням комплексу маркетингу можна відзначити його характеристики [9, с. 74]:

- маркетингова суміш визначається залежно від мети та завдань компанії та спрямована на їх виконання;

- поєднання компонентів маркетинг-міксу спрямоване на конкретні ринки та ринкові сегменти з метою впливу на споживачів, що діють на цих ринках;
- комплекс маркетингу складається зі змінних факторів і інструментів, які піддаються контролю і можуть бути активно управляються та змінюватися відповідно до поточних потреб;
- ефективне поєднання різних компонентів маркетингового комплексу призводить до створення системи ефективних маркетингових інструментів для підприємства.

Для досягнення максимальної результативності комплексу маркетингу компанія повинна керуватися основними принципами ефективності, які характеризуються забезпеченням найкращого використання заходів, що вона проводить. Загальноприйнятим в маркетинговій науці на сьогоднішній день є виокремлення п'яти основних принципів ефективності маркетингової суміші, а саме: відповідність запитам ринку, спрямованість на досягнення визначеної мети, формування конкурентоспроможності, збалансоване поєднання складових маркетингової суміші, урахування наявних можливостей та ресурсів.

Аналізуючи принцип відповідності запитам ринку і принцип спрямованості на досягнення маркетингової мети, можна визначити, що вони базуються на сутності маркетингового комплексу і є його важливими характеристиками.

Розглядаючи принцип конкурентоспроможності підприємства, можна визначити, наскільки важливою є необхідність створення комплексу заходів, які надають компанії чітку перевагу перед конкурентами і здатні ефективно задовольняти потреби споживачів, надаючи їм переваги, які відрізняються від конкурентів.

По відношенню до принципу збалансованості, важливо формувати систему заходів, в якій кожен елемент гармонійно поєднується з іншими. Різні аспекти маркетинг-міксу повинні бути тісно взаємопов'язаними з метою створення згуртованого комплексу маркетингу.

Принцип відповідності ресурсній базі ґрунтується на плануванні маркетингової діяльності фірми та забезпеченні максимально можливого відповідності між запланованими заходами та фактичними можливостями компанії, її ресурсними можливостями та запасами.

Існують різні підходи до визначення характеристик маркетингового комплексу, тобто визначення основних його складових елементів. Один із класичних підходів до маркетинг-міксу був запропонований Дж. Маккарті та складався з чотирьох основних компонентів, і тому отримав назву «4Р». Цей підхід був сформований на основі узагальнення первинного підходу Н. Бордена, який містив 12 компонентів, таких як планування продукції, упаковка, ціноутворення, брендинг, розподіл, діяльність торгових агентів, демонстрація, просування, обслуговування та аналіз даних.

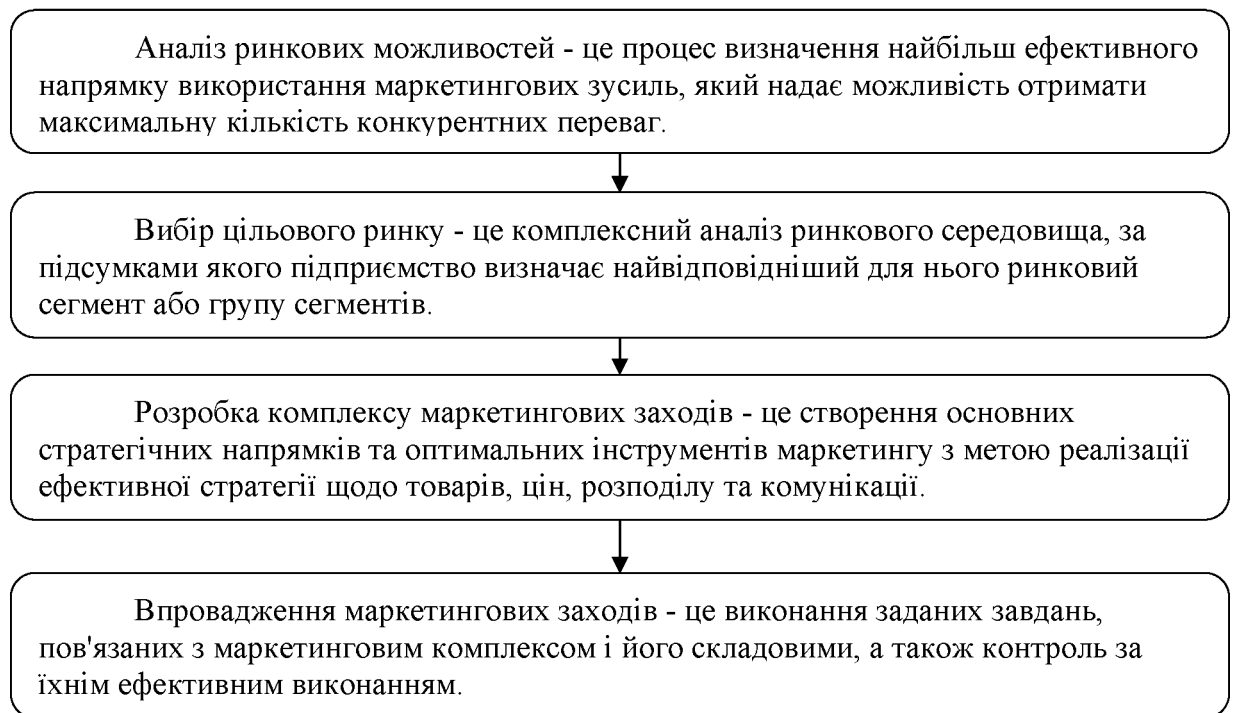


Рисунок 1.1 – Алгоритм послідовного впровадження маркетингової діяльності

*Джерело:* [9]

На нашу думкою, комплекс маркетингу є ключовою та необхідною складовою для забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємства. При цьому розробка та реалізація окремих компонентів маркетингового

комплексу має відбуватися послідовно на основі проведення конкретних етапів їх впровадження. Таким чином, ефективна маркетингова діяльність має ґрунтуватися на чітко визначених компонентах (рис. 1.1).

Підсумовуючи зазначений підрозділ, можна відзначити важливу роль, яку маркетинг відіграє в сучасному конкурентному та непередбачуваному ринковому середовищі. Основним поняттям маркетингу є маркетинговий комплекс, що охоплює різні маркетингові методи та інструменти, об'єднані в конкретні групи для спільного впливу на цільову аудиторію з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Використання маркетинг-міксу допомагає систематизувати та оптимізувати наявні маркетингові інструменти та напрямки діяльності, максимізуючи їх ефективність. Оптимальний набір цих чинників повинен відповідати чітким характеристикам, враховуючи об'єктивні потреби організації та здатність окремих елементів системи досягати поставлені цілі та завдання.

## **1.2 Наукові підходи до визначення складових комплексу маркетингу**

У попередньому параграфі роботи нами було визначено роль комплексу маркетингу та його важливість для розвитку сучасного успішного підприємства. У даному підрозділі ми зосередимо увагу на більш детальному розкритті сутності маркетингового комплексу через призму аналізу його окремих складових.

Характеризуючи стандартний та найбільш поширений підхід до визначення поняття комплексу маркетингу, ми маємо відзначити, що він складається з чотирьох основних компонентів, до яких входять продукт (product), ціна (price), місце (place) і просування (promotion). Саме за першими літерами даних компонентів і сформувалася назва комплексу маркетингу "4P". На сьогоднішній день цей підхід є найбільш популярним і використовується на різних підприємствах незалежно від ринку, на якому вони функціонують, а також від спеціалізації та особливостей їхньої діяльності.

Класичний маркетинговий комплекс став основою для подальшого розвитку та еволюції. Цей напрямок розширення проявився у додатковому виокремленні нових маркетингових напрямків активності з наявних чотирьох компонентів. Також формуються альтернативні підходи, що полягають у формуванні «погляду під іншим кутом» на складові класичного маркетингового міксу.

Незважаючи на те, що загальне розуміння комплексу маркетингу є зручним та універсальним, розвиток ринкового середовища сформував необхідність його подальшого вдосконалення та розширення. Це стало реакцією на зазначені зміни та потребу підприємств досягти найвищого рівня конкурентоспроможності, а також досягти максимальної ефективності в сфері продажів. В результаті еволюції маркетингового комплексу були сформовані різноманітні його варіації та моделі, які отримали назви "5P", "6P", "7P", "8P", "12P" тощо.

Варто зазначити, що незважаючи на значну кількість розширених моделей класичного маркетингового комплексу, більшість з них не отримали значної популярності. Це пов'язано з тим, що дані моделі є досить складними для розуміння та впровадження, а також визначення окремих складових, на які краще було б розглядати в межах їхньої присутності в складових стандартного маркетингового комплексу.

Незважаючи на дані аспекти, окремі види розширеного маркетинг-мікс зазнали активного поширення та впровадження у практичну діяльність підприємств. Прикладом такого поширення є комплекс маркетингу "7P". Він представляє собою розширений варіант класичного маркетингового комплексу "4P", до якого були додані три нові компоненти, а саме: «people», «physical evidence» і «process». Однією з ключових причин популярності саме цього підходу є те, що він досить ефективно відображає маркетингову діяльність з управління продажами підприємств у сфері послуг.

Класичний маркетинговий комплекс, незважаючи на всі свої переваги, орієнтувався більше на діяльність підприємств у сфері виробництва та реалізації

товарів. Таким чином, він не міг в повній мірі відобразити особливості діяльності сервісних підприємств, частка яких невпинно зростала в останні десятиліття та складає більшу частину ВВП розвинутих країн на даний момент. Тому розширений комплекс маркетингу дає можливість не тільки аналізувати окремі класичні складові маркетингового комплексу, але й враховувати роль персоналу, особливості самого процесу надання послуги та загальне оточення, в межах якого реалізуються послуги. В результаті чого, відбулось значне зростання ефективності управління маркетингом в сфері продажів.

Варто зазначити, що незважаючи на загальну популярність та ефективність даного методу, на нашу думку, найбільш об'єктивним є підхід комплексу маркетингу "5P". Він є розширенням класичного комплексу маркетингу "4P" за допомогою додаткової складової, а саме «People». Саме ця компонента є ключовою для сучасного підприємства, оскільки вона визначає загальний людський капітал підприємства та його загальну гнучкість та конкурентоспроможність в умовах сучасного середовища [10].

Використання зазначеного підходу є більш ефективним та гнучким, ніж більш широкий комплекс "7P". Універсальність пов'язана з тим, що такі складові, як процес та фізичні докази (Physical Evidence), є важливими елементами забезпечення ефективного функціонування підприємства. Однак їх можна включити в існуючі складові, такі як продукт (Product) та місце (Place).

Таким чином, можна виділити, що зазначений нами комплекс "5P" складається з наступних складових маркетингової діяльності підприємства: товарна або продуктова політика, політика розподілу, комунікаційна політика, політика просування, а також «людей». Останнє включає персонал підприємства, споживачів, цільову аудиторію, партнерів, постачальників - іншими словами, всіх тих, хто може впливати на діяльність підприємства.

Визначений нами підхід є найбільш зручним та універсальним. Він характеризується достатньою кількістю компонентів для максимально ефективного опису діяльності сучасного підприємства в межах забезпечення ефективності продажів і, разом з цим, не є перевантаженим окремими

складовими, які можна віднести до діючих елементів маркетинг-мікс. Таким чином, комплекс "5P" виступає компромісним варіантом між класичним маркетинговим комплексом "4P" та його розширеною версією "7P". З його допомогою можна оцінювати загальну ефективність управлінської діяльності будь-якого підприємства [11].

Для кращого розуміння загальної еволюції маркетингового комплексу протягом останніх десятиліть, ми пропонуємо розглянути загальну схему даного процесу на рис. 1.2.

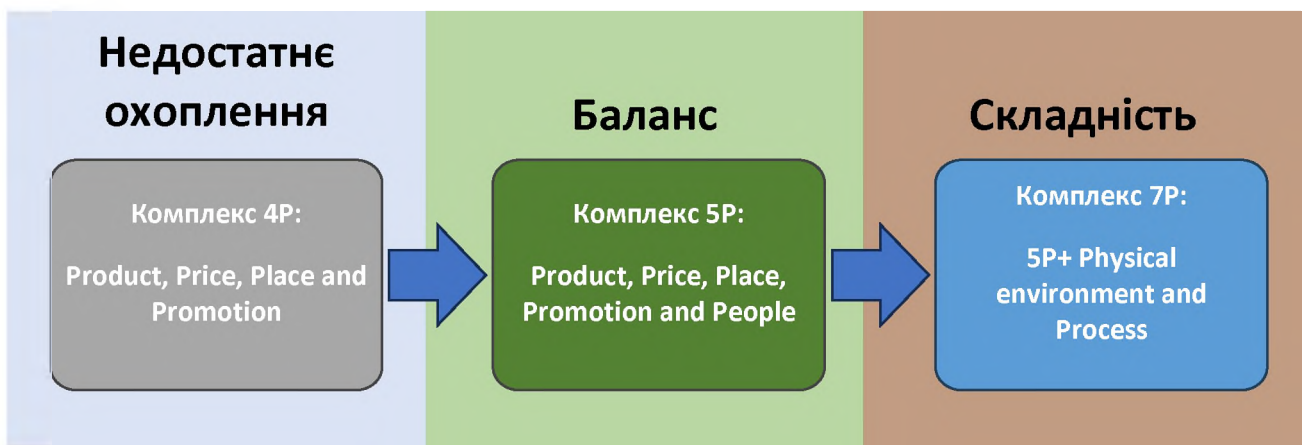


Рисунок 1.2 – Напрямок розвитку маркетинг-міксу та зміна його складових компонентів

*Джерело: [10; 12]*

Тепер більш детально зосередимось на розкритті особливостей окремих складових маркетингового комплексу, що необхідно для розуміння місця та ролі маркетингової діяльності сучасного підприємства в сфері забезпечення його ефективних продажів. Оскільки найбільш універсальним підходом до маркетингового комплексу нами було обрано "5P", то саме його складові ми пропонуємо розглянути.

Аналізуючи окремі компоненти маркетинг-міксу, в першу чергу ми маємо звернути увагу на таку його складову, як «Product». Під цим поняттям ми розуміємо загальну сукупність методів та інструментів, які формують продуктову політику організації. Вона включає в себе формування товарного асортименту та визначення його особливостей. Ключовим фактором при

формуванні товарної політики є орієнтація не тільки на продаж певної продукції кінцевому споживачу, але й на задоволення його потреб шляхом її реалізації \. Таким чином, чим краще товарний асортимент зможе задовольнити потреби потенційного споживача, тим більш ефективною є загальна товарна політика підприємства. Головною метою формування товарного асортименту підприємством є забезпечення такої міри задоволення потреб споживачів, щоб зробити зусилля зі збуту непотрібними.

Варто відзначити, що продуктова політика підприємства є комплексним процесом, орієнтованим на кінцевого споживача. Ключовими елементами є формування певної номенклатури товарів та послуг, що мають продаватися кінцевому споживачу. Комплексність даного поняття визначається наявністю значної кількості складових, до яких можна віднести, окрім безпосередньо самого продукту, такі елементи, як його назва, торговельна марка, особливості пакування і її зовнішнього вигляду упаковки та самого товару, якісні характеристики, поєднання функціональних можливостей, які задовольняють потреби цільового споживача, а також експлуатаційні показники товару або послуги. Також до продуктової політики можна віднести такі поняття, як гарантійне та післягарантійне обслуговування. Важливість даного напрямку визначається формуванням додаткової цінності продукту для споживача, що сприятиме загальному підвищенню рівню продажів [13, с. 228].

Формування ідеального асортименту товарів та послуг є постійним процесом діяльності кожного підприємства. Загальні зміни на ринковому середовищі, вподобання споживачів, ціни на продукцію і технологічний розвиток зумовлюють постійне його оновлення, розширення за рахунок нових категорій та видів продукції, а також елімінування малоефективних та застарілих видів товарів і послуг. Таким чином, успішне підприємство має адаптувати свій асортимент до наявних ринкових реалій та власних можливостей з метою найкращого задоволення попиту потенційного споживача і, таким чином, забезпечення найвищого рівня управління продажами [14].

Наступною складовою маркетингового комплексу, яку ми розглянемо, є «Price», що означає цінову політику компанії. Даний вид маркетингової діяльності відповідає за політику підприємства у сфері ціноутворення, особливості коливання рівня цін, визначення специфіки впливу ціни на цільову аудиторію підприємства, постійний аналіз та моніторинг цінової політики конкуруючих фірм, а також визначення особливостей та забезпечення максимального ефективного впливу за допомогою засобів цінового стимулювання збуту.

Ключова роль цінової політики підприємства визначається і тим, що саме вона відповідає за формування кінцевого рівня прибутку підприємства. Головним завданням підприємства в рамках реалізації власної цінової політики є формування такого рівня ціни на товари та послуги, що забезпечить найвищий можливий рівень прибутку. В контексті цього підприємства регулює власну цінову пропозицію з метою впливу на загальний рівень попиту. Прикладом останнього є ситуація, коли підприємство змінює ціни на окремі види товарів протягом року, що пов'язано з сезонним характером попиту на них та необхідністю вирівнювання, в зв'язку з цим, рівня попиту на них протягом року.

Важливо зазначити, що цінова політика є одним з ключових факторів забезпечення ефективного розвитку підприємства на сучасному ринку, що особливо стосується вітчизняного ринкового середовища. Важливість цієї політики полягає в тому, що саме цінова пропозиція є ключовим елементом впливу на поведінку споживача на стадії прийняття рішення щодо придбання певного виду продукції.

Загальна складність процесу ефективного ціноутворення пов'язана із загальною складністю врахування різних компонентів формування ціни, а також трудомісткістю даного процесу. Особливо це проявляється в умовах широкого асортименту товарів та послуг. Для досягнення найбільш ефективного рівня цінового планування підприємству необхідно мати якісну аналітичну базу, що стосується загальних тенденцій ринку та передбачення можливих критичних ситуацій. Окрім цього, необхідно враховувати специфічні особливості товарної

пропозиції підприємства, які можуть впливати на пропозицію ціни. Ключовими факторами ціноутворення є собівартість виготовлення або придбання продукції підприємства, ціна її реалізації кінцевому споживачу, а також цінова пропозиція на аналогічні або схожі товари з боку конкуруючих фірм. Окрім цього необхідно враховувати і можливу ступінь реакції на фактичну та потенційну зміну рівня цін на окремий вид товару на ринку в цілому та їх вплив на прибуток компанії [15].

В межах аналізу складової маркетингового комплексу "Place" ми можемо відзначити, що вона орієнтована на політику розподілу комерційної організації. Ключовими елементами цієї діяльності є організація та забезпечення функціонування збутових каналів підприємства, їх оптимальний вибір з метою найбільш ефективного та швидкого просування власної товарної пропозиції та підбір найкращих ринкових посередників. Головною метою цієї діяльності є створення системи доставки товарів від продавця до кінцевого споживача, що буде найбільш ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища. Ключова роль політики розподілу полягає в тому, що саме вона формує можливість фізичного доступу споживача до товарів та послуг. Для забезпечення найбільш ефективною системою розподілу підприємство повинно забезпечити постійний доступ потенційного споживача до продукції. Тобто споживач повинен мати фізичну можливість отримати продукт чи послугу певного підприємства, адже у випадку фізичної відсутності продукції у точках реалізації його експлуатаційні характеристики, а також інші складові маркетингового комплексу підприємства стають не важливими для споживача, оскільки він не може отримати доступ до нього [12].

З метою забезпечення постійного доступу потенційної аудиторії підприємства до їх товарів та послуг необхідно враховувати географію розташування точок реалізації товарів або послуг з метою забезпечення доступу найбільшій кількості цільової аудиторії. Крім цього, необхідно враховувати такі показники, як графік їх роботи та рівень легкості отримання продукції зі сторони потенційних споживачів.

У даному контексті одним з найважливіших елементів, які підприємство повинно враховувати, є такі показники, як радіус необхідної торгової зони, тобто певна область, в межах якої має бути достатній рівень попиту на товари та послуги підприємства, які вона буде задовольняти. Дана характеристика є надзвичайно важливою, оскільки необхідно забезпечити не тільки доступ до власних товарів та послуг цільової аудиторії, але і розташовувати власні збутові мережі таким чином, щоб забезпечити максимальну прибутковість діяльності самого підприємства через забезпечення ефективних продажів. Для цього ж, необхідно враховувати не тільки особливості фізичного розміщення потенційних споживачів, але і враховувати місце розташування збутових майданчиків конкуруючих фірм на певній географічній площині [16].

Одним з найважливіших напрямків маркетингової діяльності підприємства є комунікаційна активність, яка об'єднується в елементі маркетингового комплексу – «Promotion». Основною задачею цього елементу маркетинг-мікс є створення найбільш ефективною та результативною системи комунікації між компанією та її клієнтами, партнерами, посередниками, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Орієнтація цього напрямку розвитку полягає в визначенні найбільш ефективних каналів впливу на потенційного споживача, шляхом встановлення комунікаційного зв'язку з ним і постійної підтримки цього зв'язку. Це необхідно для формування загального розуміння підприємства, особливостей його товарів та послуг у свідомості споживача, спонукання його до покупки, а також до повторних покупок та інших дій [17].

Досліджуючи особливості комунікаційної діяльності підприємства, варто зазначити, що всі її методи та інструменти об'єднуються в комплексі маркетингової комунікації (маркетингового міксу), який складається з наступних елементів:

Рекламна активність – це форма платного та неособистого представлення товарів та послуг від рекламодавця. Вона спрямована на цільову аудиторію для інформування, спонукання до певних дій, нагадування і т.д.

Стимулювання збуту – це напрям комунікаційної активності, спрямований на збільшення попиту на окремі види товарів та послуг протягом короткострокового періоду. Дана діяльність необхідна для реалізації надлишків товарів, згладження рівня попиту протягом певного часу, привертання додаткової уваги до нових видів товарів та послуг тощо. Варто зазначити, що в особисту маркетингову активність можуть включатися як грошові методи, зокрема знижки, так і негрошові методи, такі як різноманітні акції, розіграші, лотереї, подарунки та інші види стимулювання продажів [18].

Прямий маркетинг, до якого також входять прямі продажі, є методом комунікації, що передбачає встановлення безпосереднього зв'язку з потенційним споживачем від імені фірми або її представників. Прямі продажі можуть включати в себе такі методи, як телефонні дзвінки, проведення консультацій, створення програм лояльності та інші інструменти впливу на споживачів за допомогою інтернет-маркетингу.

Важливою складовою комплексу маркетингової комунікації є «Public Relations», або відносини з громадськістю. Цей напрямок включає в себе різноманітні дії та інструменти з метою підвищення загального рівня відомості підприємства, його впізнаваності серед цільової аудиторії і формування позитивного іміджу. PR може включати в себе участь у виставковій діяльності, ярмарках, проведення благодійних заходів, спонсорство та інші заходи [19].

Останньою з перелічених нами складових маркетингового комплексу є People. Вона відповідає за формування відносин між підприємством з одного боку та його працівниками, споживачами, різними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) з іншого боку. До складових цього елемента входять не тільки працівники підприємства, його посередники і продавці, але і інші види персоналу, які взаємодіють з клієнтами, покупцями, керівниками продукції, інвесторами та іншими партнерами.

Ключова роль управлінської діяльності у сфері людських ресурсів пов'язана з особливостями функціонування сучасних компаній, особливо якщо вони працюють у сфері послуг і постійно взаємодіють зі значною кількістю

клієнтів. З метою забезпечення ефективної політики в напрямку People, компанія повинна забезпечувати створення та підтримку корпоративної культури, яка відіграє ключову роль в формуванні особливостей поведінки персоналу підприємства в усіх взаємодіях з різними зацікавленими аудиторіями. Це сприяє створенню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня лояльності з боку потенційних та наявних споживачів комунікації [20].

Важливо відзначити факт, що успішне підприємство повинно визнати чіткі методи та підходи у контексті взаємодії зі своєю цільовою аудиторією з метою забезпечення максимального рівня задоволення та попиту, а також для формування стосунків та збільшення довгострокової цінності. Також необхідно забезпечити ефективні довгострокові відносини з ринковими посередниками, постачальниками та іншими суб'єктами ринкової діяльності. Це необхідно для забезпечення максимізації ефективності діяльності з управління продажами, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства та його ринкових позицій. Крім того, ефективна політика підприємства в сфері роботи з персоналом та цільовою аудиторією дозволяє швидко та ефективно адаптувати власну діяльність до наявних проблем і викликів, що виникають зі сторони ринкового середовища.

Важливо відзначити, що ефективне функціонування маркетингової діяльності підприємства можливе тільки при комплексній взаємодії всіх складових елементів маркетингового комплексу, які формують єдину потужну систему. Ефективність цієї системи є значно вищою, ніж сума окремих компонентів.

Узагальнюючи дану частину наукової роботи, можемо зазначити, що маркетингова діяльність підприємства відрізняється значним рівнем різноманітності завдяки великій кількості методів та інструментів, спрямованих на більш зручне розуміння загальних особливостей маркетингової діяльності. Сукупність її методів та інструментів розділяється на окремі напрямки діяльності, які формують складові комплексу маркетингу. За класичним підходом до формування комплексу маркетингу використовується концепція

маркетинг-міксу або комплексу 4P. Також може використовуватись концепція 4C, де покладається більший акцент на співпрацю та спілкування.

Концепція 4P характеризується значним рівнем популярності через свою простоту та ефективність. Незважаючи на це, загальні зміни в ринковому середовищі привели до постійного розвитку та еволюції цієї концепції. Одним з результатів є популяризація концепції 7P, яка стала більш сучасною. З нашої точки зору, найбільш ефективним комплексом маркетингу є маркетинг-мікс 5P, який є компромісом між концепцією 4P та 7P. Він об'єднує всі основні компоненти класичного маркетингового комплексу і додає до них компоненту People, яка враховує людський фактор, що є одним з основних на сучасному ринку.

Складовими даного комплексу маркетингу є:

- товарна політика, яка визначає особливості формування товарного асортименту та продукції підприємства з метою задоволення потреб споживачів.
- цінова політика, що визначає особливості отримання прибутку підприємства та вплив на цільову аудиторію шляхом зміни цінової пропозиції.
- політика просування, яка визначає особливості збутових каналів та відповідає за фізичну доступність продукції у точках збуту.
- політика просування, що характеризується формуванням комплексу маркетингових комунікацій, включаючи рекламну активність і маркетинговий збут, прямий маркетинг та «Public Relations».
- елемент «Люди», що спрямована на забезпечення довгострокових успішних відносин зі цільовою аудиторією підприємства, включаючи споживачів, працівників та партнерів.

Для успішної функціональної діяльності на ринку всі ці складові мають активно використовуватися не лише окремо, але й в рамках єдиної взаємодіючої та взаємодоповнюючої системи, що є неодмінною складовою забезпечення максимізації ефективності діяльності з продажів.

### **1.3 Методичні підходи до визначення ефективності комплексу маркетингу в системі управління продажем товарів**

Як вже було вказано раніше в даній роботі, одним із ключових чинників для успішного функціонування організації є активне використання маркетингових методів та інструментів, які об'єднуються в єдину маркетингову суміш. При цьому, загальна ефективність маркетингової системи залежить від ефективності окремих її компонентів, а також її загальної продуктивності. Ключовим чинником, що забезпечує успішну роботу маркетингової структури, є належна система моніторингу її діяльності та введення системи оцінки ефективності.

Головною складністю в оцінці ефективності маркетингової діяльності є її різноманітність та розмаїтість. Все це значно ускладнює процес оцінки окремих аспектів маркетингу, оскільки вони можуть мати різні параметри ефективності, які важко виміряти та узагальнити. Це робить дослідження цього питання надзвичайно актуальним і доцільним.

Для комплексного оцінювання ефективності маркетингової діяльності в системі управління продажу товарів застосовують різні показники, які враховують різні параметри, такі як витрати та доходи, якість послуг, а також ефективність окремих елементів маркетингового комплексу і інші. Важливо враховувати різницю, яка існує між різними підприємствами і сферами їх діяльності. Наприклад, показники ефективності промислових, сервісних і торгових підприємств можуть значно відрізнятися [21, с. 65].

Загальні підходи до оцінювання ефективності маркетингового комплексу підприємства можуть різнитися між собою. Методи оцінки можуть бути як кількісними, так і якісними. Іншими словами, загальна оцінка може формуватися на основі певних вимірюваних показників ефективності, які можна порівняти протягом певного періоду. Також можуть використовуватися якісні методи оцінки, такі як метод експертної оцінки.

Так, одним з ключових методів визначення ефективності, як для маркетингового комплексу в цілому, так і для окремих його компонентів, є використання експертної шкали оцінювання, яка є універсальним інструментом для оцінки різних аспектів діяльності підприємства. Цей метод дозволяє оцінити конкретний аспект маркетингової діяльності з точки зору співробітників компанії та/або її споживачів. Загальні зміни в цій оцінці протягом певного періоду можуть надати більше деталей щодо загальної ефективності певного аспекту маркетингу або загального напрямку розвитку. Наприклад, загальне опитування може включати різноманітні запитання, такі як «Як ви оцінюєте продукцію компанії?», «Чи задоволені ви рівнем обслуговування?», «Як ви оцінюєте роботу відділу маркетингу?» і так далі [22, с. 113].

Для отримання даного показника компанія повинна провести опитування серед різних груп осіб, таких як експерти у відповідній галузі, її співробітники, споживачі, партнери на ринку та інші зацікавлені сторони. Під час цього опитування для кожного питання застосовується спеціальна шкала з оцінками від 0 до 10, де 0 вказує на найнижчу оцінку, що вказує на негативне сприйняття, а 10 - на найвищий рівень задоволення щодо конкретного аспекту маркетингу. Таким чином, середня оцінка на основі всіх відповідей дозволить отримати узагальнену оцінку певного показника, що дозволить зробити певні висновки. Регулярне проведення опитувань подібного характеру дозволить відстежувати загальну ефективність впроваджених заходів для поліпшення поточної ситуації [23, с. 205].

Розглядаючи доступні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності, можна визначити найбільш універсальний і популярний показник, який відрізняється високою комплексністю - це ROI (Return on Investment). Цей показник визначає загальну окупність інвестицій, тобто відображає відношення між сумою коштів, витрачених підприємством, і отриманим фінансовим результатом. Таким чином, ROI надає інформацію про рентабельність інвестицій підприємства протягом певного періоду, що дозволяє оптимізувати їх в

майбутньому [24, с. 25]. Розрахунок цього показника зазвичай виконується за такою формулою:

$$ROI = \frac{TR - TSC}{TSC} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де  $TR$  – загальний рівень інвестиційного доходу;

$TSC$  – загальні інвестиційні витрати.

Як вже було вказано раніше, головною перевагою цього показника є його універсальність, яка дозволяє його використання як для оцінки окремих складових маркетингової суміші, так і для загальних маркетингових витрат.

З метою забезпечення комплексної оцінки певного напрямку маркетингової діяльності або загальної ефективності маркетингу в цілому, можуть застосовуватися інтегральні показники, які враховують сукупність різних показників і дають можливість отримати загальну оцінку на основі різних оцінок.

Один з прикладів такого підходу - це інтегральний показник якості сервісу, який є ключовим параметром для оцінки ефективності роботи торгових та сервісних підприємств. При оцінці цього інтегрального параметра можуть брати участь такі фактори, як надійність постачання, якість консультативних послуг, гнучкість системи ціноутворення і інші. Розглядаючи цей показник, можна зазначити, що сукупність зазначених показників дозволяє визначити ефективність одного комплексного параметру, а саме - якості обслуговування підприємства. Розрахунок цього інтегрального показника зазвичай виконується за наступною формулою:

$$K_{\text{серв}} = \sum_{i=1}^n A_i \times \Pi_i \rightarrow 1,0, \dots, 1,2, \quad (1.2)$$

де  $A_i$  – вагомість одиничного показника;

$\Pi_i$  – це відносне значення зазначеного показника,  $i=1,2,\dots$ ;

$n$  – кількість показників якості товару.

Значущість інтегральних показників ефективності маркетингової діяльності важко переоцінити. Вони складаються з різноманітних показників ефективності, які можуть бути виражені у різних формах. Спеціальні ключові показники ефективності (KPI) грають вирішальну роль у маркетинговій

діяльності підприємства і фокусуються на різних аспектах цієї діяльності [25, с. 45].

Система показників ефективності може включати в себе оцінку роботи окремих співробітників, вивчення результативності ціноутворення, продажів, виробництва, а також ефективності окремих аспектів комунікаційної політики та інших факторів. Фактично ці показники представляють собою конкретні результати, які підприємство має досягти в різних аспектах своєї діяльності в рамках маркетингового комплексу. Шляхом аналізу цих показників можна встановити відмінності між поставленими цілями та досягнутими результатами, що дає змогу оцінити загальну ефективність діяльності в різних напрямках.

Для забезпечення якісної оцінки маркетингової діяльності, підприємство повинно визначити стійкі пріоритети і SMART-цілі. Вони мають бути конкретними, досяжними, обґрунтованими і вимірювальними в чітких часових рамках для можливості відслідковування динаміки змін. За таким підходом, показники ефективності надаватимуть чіткі дані, які дозволять визначити проблеми ефективності та вжити заходів для їх усунення [26].

Один з ключових показників ефективності діяльності підприємства - це показник рентабельності маркетингових витрат. Цей показник схожий на ROI, проте він зосереджується виключно на витратах у маркетинговій діяльності. Розрахунок цього показника може бути виконаний за наступною формулою:

$$P_{mv} = \frac{\Pi_{pp}}{V_m}, \quad (1.3)$$

де  $P_{mv}$  – показник рентабельності затрат на маркетинг,

$\Pi_{pp}$  – показник прибутку отриманого через реалізації продукції,

$V_m$  – витрати на маркетингову діяльність.

Один із ключових показників, який допомагає визначити ефективність діяльності підприємства, включаючи маркетингові аспекти, - це точка беззбитковості. Він відображає критичний рівень продажів, необхідний компанії для покриття всіх сукупних витрат за умови досягнення рівня сукупних доходів, і може бути розрахований за наступною формулою:

$$T_b = \frac{V_p}{P - V_{pc}}, \quad (1.4)$$

де  $P$  – показник ціни продажу;

$V_p$  – рівень постійних витрат;

$V_{pc}$  – рівень питомих змінних витрат.

Розглядаючи специфічні особливості оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, можна відзначити, що основні розбіжності між окремими компонентами маркетингового комплексу впливають на унікальність критеріїв їх оцінки. Кожна складова маркетингового комплексу має свої власні показники ефективності, які дозволяють зробити висновок про її загальну продуктивність. Давайте розглянемо окремі показники більш докладно [27, с. 102]:

При аналізі ключових показників компоненту маркетингового комплексу "Продукт", можна виділити такий показник:

*Темп приросту ринкової частки підприємства* (демонструє зміну частки компанії в ринковому середовищі за певний хронологічний період).

$$\Delta PC = (PC_1 - PC_0) / PC_0, \quad (1.5)$$

де  $PC_1$  – ринкова частка підприємства у базовому періоді;

$PC_0$  – ринкова частка підприємства у попередньому періоді.

*Рентабельність продажів* (показує відсоток рентабельності продажів компанії):

$$P_n = ЧП / ЧД, \quad (1.6)$$

де  $ЧП$  – чистий прибуток, грн.;

$ЧД$  – чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), грн.

До основних показників ефективності елементу маркетингового комплексу «Price» можна віднести [28, с. 45]:

*Коефіцієнт покриття витрат* (демонструє частку покриття витрат компанії шляхом отримання продукції):

$$КП_v = TO / (C + BO), \quad (1.7)$$

де  $TO$  – товарообіг підприємства, грн.;

$C$  – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн.;

$BO$  – сума витрат обігу, грн.

*Показник торгової націнки в роздрібній ціні* (показує рівень націнки загальної від вартості товару):

$$P_{TH_p} = TH_i / PC_i * 100\%, \quad (1.8)$$

де  $TH_i$  – торгова націнка  $i$ -го реалізованого товару, грн.;

$PC_i$  – роздрібна ціна  $i$ -го реалізованого товару, грн.

Серед показників елементу «Place» можна визначити наступні [29]:

*Частка витрат на збут у загальних витратах підприємства* (демонструє частку витрат на збут серед інших напрямків фінансування):

$$Ч_{V_{зб}} = V_{зб} / V_з, \quad (1.9)$$

де  $V_{зб}$  – витрати на збут, грн.;  $V_з$  – загальні витрати підприємства, грн.

*Коефіцієнт рентабельності витрат на збут* (демонструє ефективність витрат на збут в розрізі економічної ефективності):

$$\Delta OP_{V_{зб}} = \Delta OP / \Delta V_{зб}, \quad (1.10)$$

де  $\Delta OP$  – темп зростання обсягу реалізації, %;

$\Delta V_{зб}$  – темп зростання витрат на збут, %.

Складова «Promotion» характеризується застосуванням таких показників ефективності [30, с. 28]:

*Коефіцієнт рентабельності заходів збуту* (визначає економічну ефективність застосування заходів просування):

$$P_{зпр} = ЧП / V_{зпр}, \quad (1.11)$$

де  $ЧП$  – чистий прибуток, грн.;

$V_{зпр}$  – витрати на заходи просування продукції, грн.

*Темп приросту витрат на просування* (демонструє показник приросту витрат на комунікаційну діяльність за певний період):

$$\Delta V_{зпр} = (V_{зпр1} - V_{зпр0}) / V_{зпр0}, \quad (1.12)$$

де  $V_{зпр1}$  – витрати на заходи просування підприємства у базовому році, грн.;

$V_{зпр0}$  – витрати на заходи просування підприємства у попередньому році, грн.

Представлені показники ефективності не охоплюють всі можливі аспекти маркетингової діяльності підприємств, але вони служать для ілюстрації різних підходів до оцінки результатів окремих компонентів маркетингової діяльності. За допомогою наведених показників можна формувати варіацію інтегральних показників ефективності для кожного окремого елементу маркетингового комплексу, які були розглянуті мною раніше. Далі, шляхом порівняння

інтегральних показників окремих компонентів, я можу створити загальну інтегральну оцінку ефективності маркетингової діяльності.

Підсумовуючи, можна відзначити різноманітні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства та окремих її компонентів.

Зауважимо наявність універсальних показників ефективності, які базуються на визначенні економічного результату при застосуванні окремих видів діяльності. До них можна віднести такі показники, як рентабельність інвестицій, рентабельність маркетингових витрат, рентабельність продажів та інші. Крім того, важливими є показники економічної ефективності, такі як точка беззбитковості, коефіцієнт безпеки комерційної діяльності та інші.

Ці показники дозволяють підприємству оцінити фінансові аспекти маркетингової діяльності і визначити їх вплив на загальну ефективність підприємства. Будучи одними з універсальних інструментів оцінки, вони можуть застосовуватися у багатьох галузях та для різних видів діяльності підприємства.

Слід зазначити, що існують показники ефективності як для маркетингу в цілому, так і для окремих складових його комплексу. Для кожного елемента маркетингового комплексу існують свої специфічні показники ефективності, які відображають загальну результативність в окремих напрямках маркетингової діяльності.

Визначення того, які саме показники підлягають оцінці, залежить від загальної специфіки маркетингової діяльності підприємства, його розмірів, кількості складових елементів, а також від конкретних потреб та завдань. Спеціальну роль у визначенні ефективності окремих складових маркетингу відіграють спеціальні показники ефективності (KPI), які надають інформацію щодо досягнення цілей та завдань у процесі діяльності.

На підставі оцінки окремих показників ефективності можуть формуватися комплексні показники ефективності, які здатні оцінювати результати роботи як конкретних напрямків маркетинг-міксу, так і загальну ефективність маркетингу в цілому.

У процесі оцінки маркетингу підприємства та його окремих складових можуть відігравати важливу роль експертні оцінки. Ці оцінки можуть проводити спеціально уповноважені особи, співробітники фірми, клієнти та інші зацікавлені сторони. Для забезпечення комплексної та всебічної оцінки ефективності маркетингу підприємства варто застосовувати різноманітні показники оцінки, що дозволяє отримати найбільш комплексні та всебічні результати.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

#### 2.1 Маркетингова характеристика економічної діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "Брокард-Україна" на ринку України працює з 1997 року, тобто уже більше 26 років. Компанія була заснована кіпріотським холдингом "Індеон Холдингс Лімітед", який володіє 100% акцій компанії. З травня 2022 року кінцевим бенефіціаром є Бенасен Ф. з Франції, а уповноваженою особою є Севрюк Л. М. з України. Юридична адреса компанії - м. Київ, вул. Фрунзе (Кирилівська), буд. 134А. Компанія є платником податку на додану вартість і включена до реєстру великих платників податку. Її код за ЄДРПОУ - 24597296. Головний поточний рахунок компанії розміщений в АТ "КБ Приватбанк", а офіційним аудитором є підприємство ТОВ "Крестон Джі Сі Джі Аудит" [30].

Основний вид діяльності компанії - це роздрібна торгівля та постачання косметичної продукції згідно з КВЕД кодом 47.75. Крім того, компанія здійснює оптові продажі відповідної продукції за кодом КВЕД 46.45. Структура видів діяльності компанії досить проста і лаконічна, що дозволяє їй бути представником "droggerie retail" – комерційною бізнес-організацією сфери роздрібною торгівлі косметичними, гігієнічними та парфумерними товарами на вітчизняному ринку [30].

Компанія успішно застосовує традиційний маркетинг, і ця ринкова концепція маркетингу дозволила їй зайняти провідну позицію в преміальному сегменті droggerie retail. Перший магазин був відкритий в 1999 році за адресою вул. Велика Васильківська, 30. З того часу компанія активно працює над підвищенням ефективності своїх господарських процесів.

У 2022 році сталися негативні події, що вплинули на діяльність компанії. У зв'язку з війною було прийнято рішення про обмеження діяльності підприємств, що належать громадянам країни-агресора [31], і частина активів "Брокерд-Україна" була заарештована. Згідно з постановою від 3 березня 2022 року, було змінено власника компанії (до війни – Володіна Т.), і тепер компанія належить Бенасену Ф. з Франції. Виникли правові суперечки щодо законності цих дій [32; 33]. Ці події спричинили відкриття кримінальної справи щодо фінансування агресії проти України та незаконного заволодіння майном. У вересні також розпочалося кримінальне розслідування щодо ухилення від сплати податків на суму 51 млн грн. Це призвело до арешту товарів на суму 700 тис. одиниць, рахунків на суму 881 тис. грн і корпоративних прав на суму 420 млн грн.

На початку лютого 2023 року Бюро економічної безпеки повідомило, що не виявлено ознак фінансування агресії, що спростило ситуацію для компанії. Залишилася кримінальна справа щодо ухилення від сплати податків, але ризики закриття підприємства на сьогодні мінімальні [34]. У січні 2023 року "Брокерд-Україна" офіційно зробила публічну заяву, в якій повністю відшкодувала всі необхідні суми і виразила підтримку Збройним Силам України, засуджуючи агресію з боку РФ.

Останні події негативно позначилися на фінансових показниках підприємства, що додатково погіршило вже складне зовнішнє середовище. В табл. 2.1 наведено зміни ключових показників діяльності підприємства протягом 2020-2022 років.

Якщо розглядати 2020 рік, то взагалі його можна вважати фінансово не успішним. Завдяки кризі, спричиненій пандемією, відбувся значний спад у доходах та прибутках підприємства, а рентабельність досягла мінімальних рівнів.

Позитивні зміни відбулися в 2021 році, коли доходи зросли до 4 мільярдів гривень, що становить зростання на 18,3% порівняно з попереднім роком.

Чистий прибуток також збільшився до 200 мільйонів гривень (+573,6%), що дозволило досягти високих показників рентабельності (рентабельність продажів 5,12%, що перевищує нормативний рівень підприємства в більше ніж на 3%).

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники ТОВ “Брокард-Україна”  
2020-2022 рр.

№	Назва показника	2020	2021	2022	Темпи приросту		
					2021/2020	2022/2021	2022/2020
1	Чистий дохід від реалізації, млн. грн.	3 382,3	4 001,9	1 892,1	18,3	-52,7	-44,1
2	Чистий прибуток, млн. грн.	30,4	204,7	-386,6	573,6	-288,9	-1 372,2
3	Баланс, млн. грн.	2 915,3	2 511,9	1 900,7	-13,8	-24,3	-34,8
4	Власний капітал, млн. грн.	716,0	1 103,6	598,4	54,1	-45,8	-16,4
5	ROA, %	1	8,1	-20,3	681,8	-349,6	-2 051,4
6	ROS, %	0,9	5,12	-20,43	469,3	-499,5	-2 374,2
7	ROE, %	4,24	18,55	-64,61	337	-448,3	-1 622,2

Джерело: дані управлінського обліку ТОВ “Брокард-Україна”

У 2022 році настали критично негативні зміни. Виручка знизилась на 52,7% в грошовому виразі, досягнувши рівня 1,9 мільярда гривень. Рік закінчився значними втратами на рівні 386,6% (-288,9%). Очевидно, в таких умовах важко говорити про перспективи відновлення показників у найближчі періоди [35]. В той же час, за період перших трьох кварталів 2023 року ситуація мала повільну, але позитивну динаміку. Очікується, що доходи за поточний рік досягнуть 2,4 млрд грн та підприємство зможе вийти на нульовий рівень чистого прибутку. Однак, враховуючи неповноту даних за останній квартал, можна припустити наявність незначного рівня збитків в межах 50 млн грн.

Політика управління персоналом також зазнала негативного впливу. До початку війни в компанії налічувалось 2000 співробітників. Відповідно до офіційної інформації наданої підприємством [35], можна зробити висновок, що більшість операційного персоналу було збережено, і на даний момент у компанії працює 1808 співробітників. Це значно збільшує навантаження операційних витрат.

Щодо структури управління, вона побудована на дивізіональному принципі. Спрощена схема подана на рис. 2.1, а повна структура наведена в Додатку А.



Рисунок 2.1 – Спрощена організаційна модель ТОВ «Брокард-Україна»

*Джерело:* дані управлінського обліку ТОВ «Брокард-Україна»

Головний дивізіональний блок - це комерційна діяльність. Основний відділ продажів у цьому блоку включає в себе традиційний роздрібний продаж, електронну комерцію і оптові продажі.

Департамент маркетингу має комбінований підхід до структури, використовуючи як продуктову, так і функціональну ознаку. Департамент маркетингу також підпорядкований комерційному департаменту. Загалом у департаменті маркетингу задіяно до 40 співробітників, що обіймають посади

аналітиків, бренд-менеджерів, інтернет-маркетологів, піар-та рекламних менеджерів, а також дизайнерів.

Загалом, структуру організації можна вважати оптимальною, але велика кількість персоналу призводить до надмірного навантаження на обсяг операційних витрат компанії і не відповідає поточному стану підприємства.

Розглянемо маркетингову діяльність підприємства більш детально. У товарному асортименті маємо 10 категорії для ширини, 15 для довжини та 5 для глибини. Флагманські бренди Kiehl's (США) та M.A.C. (Канада) представлені в сферах косметики та професійної косметики відповідно. Крім того, ці флагманські бренди також продаються через мережу M.A.C&Kiehl's в Україні. Загалом бренд-портфель підприємства налічує 350 торговельних марок і більше 70 брендів у нішових категоріях. Кількість сертифікатів відповідності становить понад 30 тисяч, і вони підтверджують якість і оригінальність продукції підприємства. Ключова (основна) товарна категорія - "Макіяж", яка приносить 19,1% від загального обсягу продажів, наступна важлива категорія - "Парфумерія" з 16,6% продажів, а також суттєвою є "Догляд за обличчям та тілом" з 14,2% продажів. В цілому, структура залишається стабільною протягом останніх років [35].

Щодо цінової політики, підприємство акцентує увагу на застосуванні різноманітних конфігурацій цінових стратегій високого рівня ціни. Середня цінова позиція становить від 15% до 25% приросту. Підприємство активно використовує іміджевий (престижний) підхід до формування цін на продукцію, а для новинок використовується стратегія зняття вершків. Періодичні знижки також мають місце, але застосовуються досить рідко. Встановлення ціни базується на аналізі попиту на продукцію підприємства протягом року.

Політика розподілу підприємства залишається його сильною стороною. До спалаху війни в 2022 році, мережа закладів ТОВ "Броккард-Україна" була розповсюджена в 26 містах України та налічувала 100 закладів. Оцінювалася кількість щорічних покупців до 1,7 мільйона осіб. Станом на травень 2023 року було відновлено роботу 62 магазинів мережі, з них найбільше розташовано в

Києві - 22 заклади, Одесі - 6 закладів та по 4 заклади у Львові та Дніпрі. Традиційний роздрібний ринок залишається основним джерелом доходів підприємства, що складає 80,2% від обсягу продажів у 2022 році. Інтернет-продажі відіграють значну роль, забезпечуючи близько 16,8% від загального обсягу продажів. Ще 3% відводиться на оптову торгівлю, яка останнім часом була передана до компетенції підприємницької структури ТОВ "Екzogон".

ТОВ "Брокард Україна" активно розвиває мультиформатний підхід в торговельній сфері. Було створено дві електронні платформи для продажу, а саме Brocard.Ua та Letu.Ua, хоча остання наразі не функціонує [35]. В традиційному роздрібному сегменті було впроваджено формат BROCARD Niche Bar, що представляє оригінальну концепцію торгівлі нішевою парфумерною продукцією, включаючи найбільшу колекцію унікальних авторських ароматів в Україні.

Ключовою складовою маркетингової діяльності залишається комунікаційна політика. Важливо зауважити, що вона значно постраждала в 2022 році, і бюджет на маркетинг формується залежно від поставлених цілей та завдань. У 2022 році обсяг маркетингового бюджету скоротився на 60% порівняно з 2021 роком та становив всього 32,17 мільйони гривень (рис. 2.2).

Обсяги витрат на традиційну рекламу значно скоротилися та досягли історичного мінімуму, складаючи 2,93 мільйони гривень, що становить 9,1% від загального бюджету. Попередньо, до 2022 року, ця категорія витрат була основною у сфері комунікацій та складала 37,4% від бюджету в 2021 році. Витрати на інтернет-комунікації залишаються відносно стабільними. Їх обсяг зменшився до 4,66 мільйонів гривень, але частка витрат зросла до 14,5%.

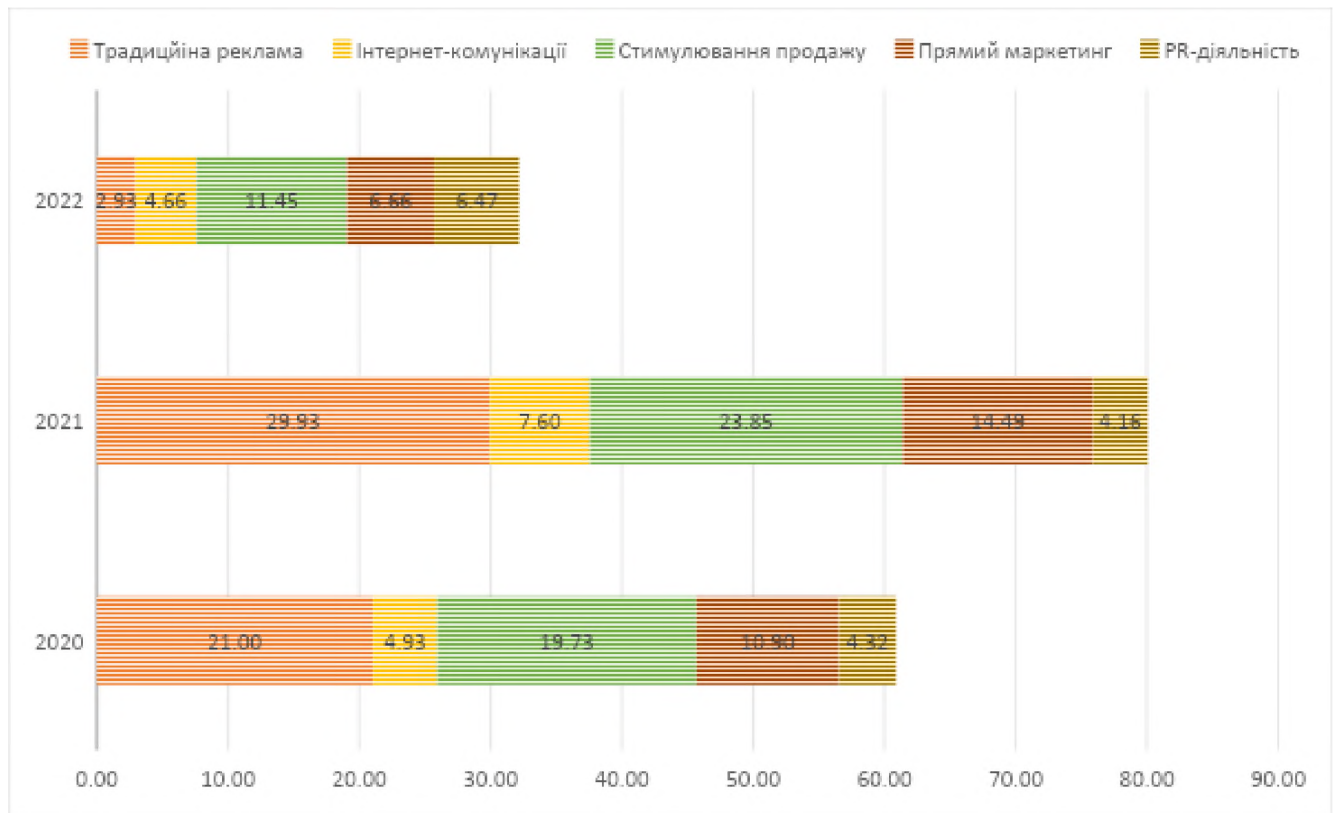


Рисунок 2.2 – Структура витрат на просування продукції ТОВ “Брокард Україна” 2020-2022 рр, млн грн.

Джерело: дані управлінського обліку ТОВ “Брокард-Україна”

Найбільші зміни відбулися в сфері піар-витрат. У 2022 році їх обсяг становив 6,47 мільйонів гривень, що представляє суттєве збільшення до частки в структурі бюджету - 20,1% (порівняно з 5,2% в 2021 році). Серед усіх видів витрат найбільший внесок у структурі витрат 2022 року склали витрати на стимулювання продажів, які становили 35,6% від загальної суми 11,45 млн. грн.

У цілому, через кризові явища в діяльності ТОВ "Брокард Україна", керівництво суттєво зменшило бюджети на маркетингову діяльність. Ця ситуація негативно вплинула на ринкові позиції підприємства, але в той же час дозволяє оптимізувати операційні показники діяльності.

## 2.2 Дослідження зовнішнього середовища маркетингової діяльності

Незважаючи на всі труднощі та проблеми, економіка України в 2021 році показала стабільну позитивну динаміку зростання. Це стало можливим, в тому

числі, завдяки явищу відкладеного попиту після кризи пандемії у 2020 році. На початку 2022 року очікувалося продовження цих позитивних тенденцій, включаючи збільшення бізнес-активності, стабілізацію інфляції, підвищення доданої вартості та загального економічного добробуту.

Проте, з початком повномасштабної війни в Україні вся прогнозована динаміка на 2022 рік була перервана. Вторгнення російської армії на українську територію призвело до серйозних негативних наслідків у соціальних, політичних і економічних сферах. Україна була змушена оголосити воєнний стан і провести загальну мобілізацію. Частина території була окупована ворогом, і, станом на вересень 2023 року, близько 20% території перебуває під окупацією.

Поза політичними аспектами, військовий конфлікт має серйозний вплив на економіку. У результаті війни у 2022 році Україна втратила близько третини свого ВВП, і промислове виробництво скоротилося в середньому на 60-70%. Девальвація національної валюти на 30% спричинила значний ріст інфляції, індекс якої становив 126,6% на кінець року. У сфері соціального захисту населення головним чинником стала масова еміграція з України, і міграційний баланс на кінець 2022 року перевищив 5 мільйонів осіб, без урахування внутрішнього переселення населення [36].

У 2023 році ситуація набула деякої стабільності. Національний банк України прогнозує зростання ВВП країни на рівні 2,9% до кінця року, і цей прогноз має тенденцію до позитивного перегляду. Також відзначається стабілізація інфляції, яка планується досягти трохи більше 10% до кінця року, що є не великим показником для країни, яка переживає війну.

Позитивними також є поступове збільшення мінімальної заробітної плати та зниження рівня безробіття, що сприятиме загальному економічному добробуту. Проте Україна і надалі стикається з війною та всіма її негативними наслідками, такими як руйнація інфраструктури, обмеженість власних промислових ресурсів, втрата демографічного потенціалу та зростаюче кредитне навантаження на економіку тощо. Для подолання цих негативних факторів,

Україна повинна швидко досягти перемоги та розпочати реалізацію відновлювальної стратегії разом із своїми головними партнерами.

Щодо розвитку ринку продажу товарів для домогосподарства та косметичних товарів, корисно провести аналіз загального обсягу реалізованих товарів у відповідних магазинах в Україні за період 2016-2022 років. Важливо врахувати, що в Україні не існує чіткого розрізнення між товаром для дому і косметичними товарами, що може ускладнити статистичний аналіз. Також варто зауважити, що дані за 2022 рік є приблизними експертними оцінками автора, заснованими на загальній динаміці та окремих публікаціях у цій галузі, і можуть бути уточнені (рис. 2.3).

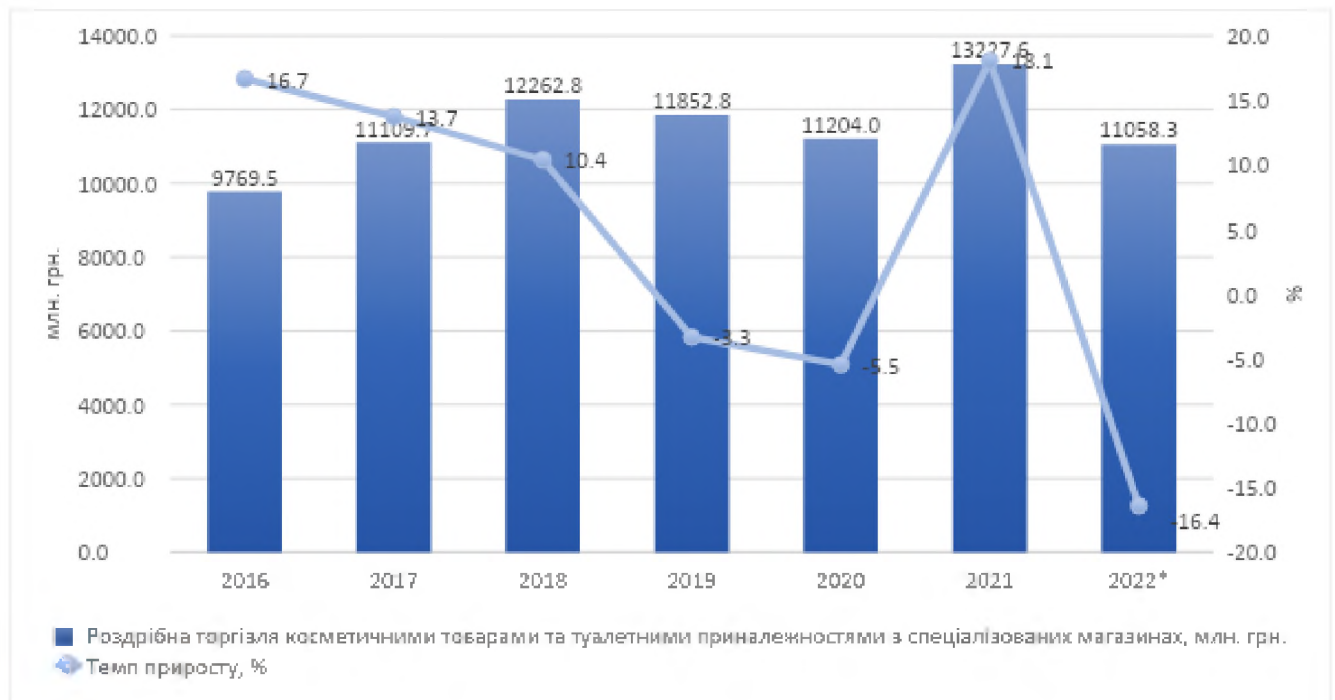


Рисунок 2.3 – Реалізаційні обсяги косметичної та парфумерної продукції в роздрібних магазинах, України, 2016-2022 рр.

Джерело: створено автором за даними [37; 38]

Узагальнюючи, протягом цього періоду ринок систематично зростає, відновлюючи себе після кризових подій 2014-2015 років. Найбільший зріст був зафіксований у 2016 році, коли обсяги продажу збільшилися на 16,65% до рівня 9769,5 тис. гривень. У 2019 році обсяги реалізації зменшилися на 3,3%. У кризовому 2020 році вони спали ще на 5,5%. У 2021 році спостерігалася істотна

динаміка зростання на 18,1%, і обсяги продажу стали рекордними за останній десятилітній період - оцінюються на рівні 13227,6 тис. гривень.

Обсяги реалізації в 2022 році безперечно зменшилися. Офіційна статистика на даний момент не оприлюднена, але, навіть з урахуванням зростання цін, обсяги продукції, яку було реалізовано, відображають значний спад. Загалом можна очікувати зменшення обсягів до рівня 2019-2020 років з подальшим відновленням, вже в 2023-2024 роках.

Згідно з думкою експертів [39], обсяг ринку роздрібної торгівлі, зокрема в сегменті *drogerie retail*, у 2019 році оцінювався приблизно в 25,1 мільярда гривень. Ця цифра перевищує обсяги реалізації товарів у категорії КВЕД більш ніж удвічі. У 2020 році відбулося зниження обсягів ринку приблизно на 5%, а в 2021 році спостерігалось збільшення більше ніж на 15%. У цілому, до 2021 року ринок досяг певної насиченості.

У сфері косметики вітчизняні бренди становлять менше ніж 20% від загального обсягу ринку. Експерти вважають цей показник умовним, оскільки Україна не має власної бази сировини для виробництва косметичних товарів, і близько 90% косметики закуповується за кордоном. Що стосується парфумів, то вітчизняна продукція становить менше ніж 5%. Зазвичай вітчизняні виробники спеціалізуються на середніх і низьких цінових сегментах.

Розглянемо аналіз покупців компанії. Приблизно 95% продажів спрямовано на кінцевих роздрібних споживачів. За віковою структурою покупців переважає молоде населення віком 18-24 роки (33,6%) та 25-34 роки (32,9%). З віком ріст сегментів покупців в значній мірі зменшується, на групу покупців віком 35-44 роки припадає 18%, а на групу старше 44 років - всього 15,6%. Ця структура є характерною для загального ринку [39].

В середньому протягом року кожен клієнт робить 2,76 замовлення, придбавши у кожному з них 2,93 товару. Середній чек складає 1440 гривень. Компанія спрямована на високий ціновий сегмент, який складає близько 15-20% ринкової місткості. Цей сегмент приносить компанії близько 53% від загального

обсягу продажів. Щодо інших сегментів, преміальний сегмент складає 27%, а середньоціновий - 20%.

Щодо споживчих уподобань на косметичному ринку, найважливішими факторами є ціна (24,6%) та якість (23,8%). Також важливе значення мають рекомендації від знайомих (18,8%), склад товарів (14,8%) і популярність бренду (12,3%). Проте, у високоціновому та преміальних сегментах важливими стають також сила та популярність бренду, тоді як ціновий аспект втрачає свою суттєвість.

На ринку існує конкуренція на різних рівнях. Перш за все, це конкуренція між виробниками та роздрібними торговцями за приваблення цільової аудиторії та частки ринку. Також важлива конкуренція між окремими брендами. В даному дослідженні ми акцентуємо увагу на аналізі конкуренції серед роздрібних торговців. Взяла до уваги саме такі ТОВ у сфері продажу парфумерії та косметики, адже кількість торговельних закладів та частка ринку в них найбільші в Україні. Ця конкуренція базується на кількох критеріях, включаючи обсяги продажів та кількість роздрібних точок (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Конкурентний аналіз підприємств дрогері-ртейлу України

Найменування	Чистий дохід 2022 рік, млрд. грн.	Чистий прибуток, млн. грн.	Відносна частка на сегменті, %	Приріст доходу, %	Кількість торговельних закладів 2020р., од.
ТОВ "Руш" (мережа Ева)	15,7	973,8	100	- 7,6	1 054
ТОВ "Стиль Д" (Простор&Космо)	3,2	- 564,1	20,4	- 25,4	426
ТОВ "Брокард - Україна"	1,9	- 386,6	12,1	- 52,7	98
ТОВ "ДЦ Україна" (мережа Ватсонс)	1,66	- 636,3	10,6	- 52,1	391
ТОВ "Мейкап Трейдинг" (електронна комерція)	2,39	79,6	15,2	- 21,6	0

Джерело: [40; 41]

ТОВ "Брокард-Україна" до війни мала 13,5% ринкового обсягу продажів, що робило її значущим учасником на сегменті дрогері-ртейлу. У сегменті

високого та преміального цінового діапазону, ТОВ "Брокард-Україна" була беззаперечним лідером, з часткою ринку, яка сягала 80%. Слід також зазначити, що окрім ТОВ "Брокард-Україна" існує підприємство ТОВ "Екзогон", яке здійснює більшість оптових продажів продукції групи Брокард. Ця ситуація додатково підсилює конкурентоспроможність підприємства як її послідовника на ринку дрогері.

На сьогоднішній день найсильнішим лідером на ринку дрогері-рітейлу є компанія ТОВ "Руш", яка володіє мережею магазинів "Єва". Її частка ринку перевищує 50%, а чистий прибуток в розмірі 973,8 мільйона гривень забезпечує максимальне повернення вкладених коштів. За даними 2021 року, ТОВ "Руш" розташовується на 44-му місці в рейтингу найбільших приватних підприємств України [33]. Крім того, ТОВ "Руш" має найбільшу кількість торгових точок і демонструє стійкий розвиток навіть у кризових ринкових умовах.

Іншим значущим гравцем на ринку є ТОВ "Стиль Д". Головна їхня мережа магазинів "Простор" була розширена у 2020 році мережею "Космо". Наразі їх частка на ринку становить близько 16,5%, а кількість магазинів складає 426, що робить їх другим за показниками.

Менш успішні результати і стан спостерігаються у компанії ТОВ "ДЦ Україна". Їхні прибутки скоротились на 52,1% за період (що є одним із найгірших показників серед лідерів), а діяльність стала збитковою із втратою в розмірі 636,3 мільйона гривень. Незважаючи на це, їхніх торгових точок налічувалося 391 до війни, що розміщує їх на третій позиції за цим показником.

Також варто відзначити, що ТОВ "Мейкап Трейдинг" є найбільшим інтернет-магазином дрогері-рітейлу. Зараз він активно розвивається і відзначається високими темпами зростання обігу (близько 70% обсягів до війни), а його частка ринку вже оцінюється більш ніж у 6,5%.

Торкаючись закупівельної діяльності, зауважимо високу частку внутрішніх поставок від ТОВ "Екзогон" в обсягах забезпечення ТОВ "Брокард-Україна" готовими для реалізації товарами (рис. 2.4).

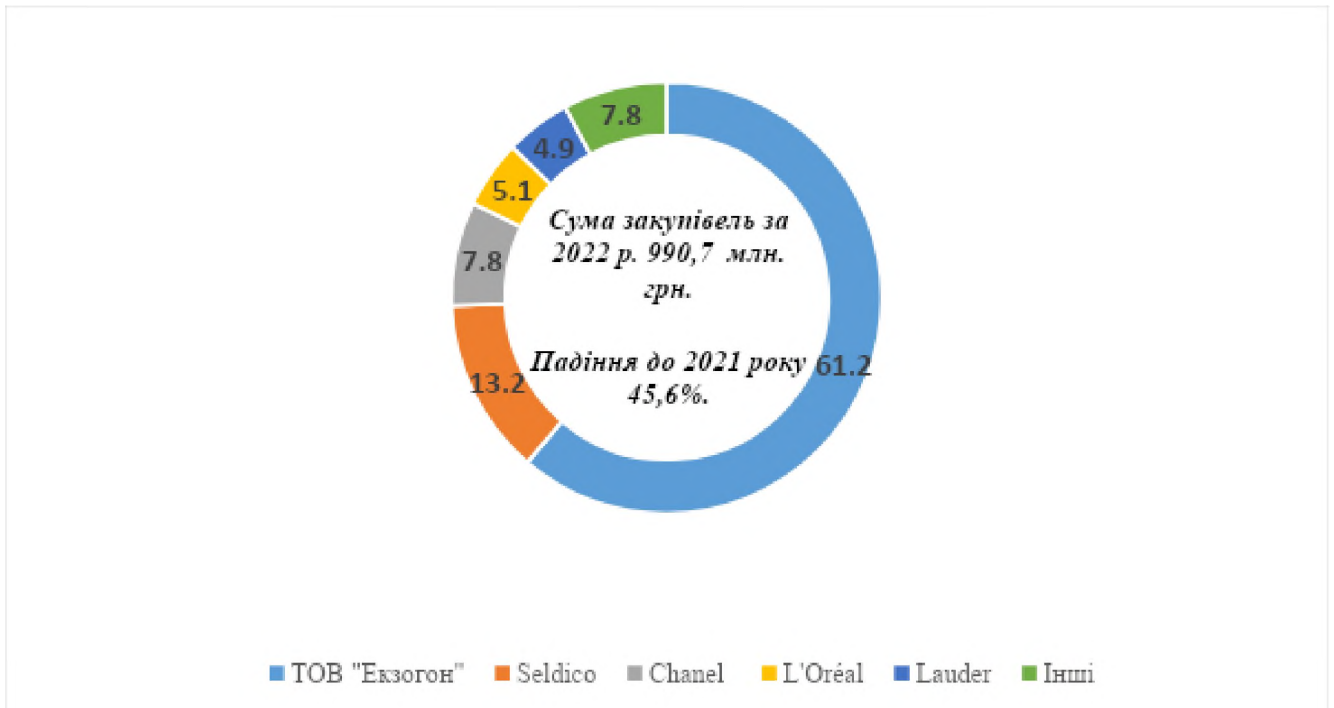


Рисунок 2.4 – Частки закупівель ТОВ “Брокард-Україна” 2022 рік, %

Джерело: дані управлінського обліку ТОВ “Брокард-Україна”

Внутрішнє постачання становить близько 61,2% від загального обсягу поставок, які досягли 990,7 мільйонів гривень протягом 2022 року, що відзначається зменшенням на 45,6% порівняно з 2021 роком. Окрім внутрішнього партнера ТОВ "Екзогон", найбільшими постачальниками є Seldico, Chanel, L'Oréal та Lauder. Укладені контракти спрямовані на стратегічну перспективу та враховують потенційні ризики, що є важливою частиною політики логістики та розподілу продукції підприємства.

Була розроблена матриця SWOT-аналізу (див. таблицю 2.3), що складається з результатів отриманих шляхом кабінетного дослідження з відкритих джерел та особистого усного глибинного інтерв'ювання працівників підприємства на тему «Слабких та сильних сторін підприємства. Можливостей та загроз».

Застосувавши SWOT-аналіз (див. таблицю 2.3), можна узагальнити розглянуті аспекти діяльності базового підприємства. На даний момент ТОВ "Брокард-Україна" зберігає суттєві позиції на ринку дрогері-рітейлу.

Підприємство успішно використовує стратегію диференційованого маркетингу та управління маркетинговою концепцією, що дозволяє йому продовжувати лідирувати в сегменті високоцінової та преміальної продукції. Ефективний портфель брендів, спільно з власною системою постачання та оптовими продажами, допомагає зменшити комерційні ризики.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ “Броккард-Україна” 2023 рік

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значні обсяги реалізації продукції</li> <li>2. Лідирування на ціновому сегменті ринку</li> <li>3. Ефективний диференційований маркетинг на базі ринкової концепції</li> <li>4. Налагоджена робота веб-ресурсів</li> <li>5. Диверсифікований портфель торговельних марок</li> <li>6. Розвинена мережа продажів в Україні</li> <li>7. Наявність оптимальної системи внутрішнього забезпечення товарами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надмірна чисельність торговельного персоналу</li> <li>2. Слабкі позиції на головних цінових сегментах</li> <li>3. Недостатнє географічне охоплення закладів</li> <li>4. Афільованість з власницею з РФ</li> <li>5. Недостатній розвиток комунікацій в сфері онлайн</li> <li>6. Кримінальні провадження на підприємство</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відновлення роботи торговельних закладів по країні</li> <li>2. Розширення діяльності мережеских закладів по середнім містам</li> <li>3. Оптимізація чисельності штату співробітників</li> <li>4. Розширення вітчизняних підприємств за межі країни</li> <li>5. Удосконалення засобів просування товарів та послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання сили та впливу зі сторони перспективних учасників ринку (прикл. Мейкап)</li> <li>2. Подальша ескалація війни, окупація додаткових територій</li> <li>3. Подальше зменшення чисельності наявного населення в Україні</li> <li>4. Подальше скорочення реальної платоспроможності населення</li> <li>5. Знищення інфраструктури, дефіцит електроенергії, палива тощо</li> </ol>

*Джерело: власні дослідження автора*

У підприємства є можливість розширити свою діяльність, відкривши нові магазини великих міст України, зокрема в торгових центрах, а також розширити свою присутність на ринках міст, де вони ще не представлені. У середньостроковій перспективі варто розглянути можливість виходу на нові зарубіжні ринки поза межами України. Також, розширення асортименту товарів та збільшення інвестицій в маркетингові комунікації в інтернеті можуть бути важливими стратегічними кроками.

Серед слабких сторін можна відзначити юридичні питання, пов'язані з власністю на бізнес і системою сплати податків. Підприємство також має низьку фінансову автономію та слабку конкурентоспроможність на основних ринкових сегментах. Минулі зв'язки з власником із РФ вплинули на імідж компанії. Також регіональне покриття залишається недостатнім.

Найбільшими загрозами є наслідки продовження війни в Україні, такі як руйнування інфраструктури та зростання еміграції населення. Також існує ризик валютних коливань та падіння платоспроможності. У майбутньому може збільшитися конкуренція на ринку, особливо в сегменті онлайн.

### **2.3 Аналіз комплексу маркетингу в системі управління продажем**

Незважаючи на значні труднощі у розвитку базового підприємства у 2022 році, ми можемо відзначити збереження його відносно сильних позицій на ринку та загальну стабілізацію показників функціонування компанії у 2023 році. Великою мірою це пов'язано з успішним впровадженням маркетингових стратегій у систему управління продажами.

У зв'язку з цим виникає необхідність провести більш комплексне дослідження особливостей системи маркетинг-міксу ТОВ “Брокард-Україна” в сфері забезпечення ефективних продажів. Це необхідно для виявлення основних його сильних та слабких сторін, що слугують основою для надання комплексу рекомендацій у наступному розділі роботи.

Для кращого розуміння системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, нам потрібно проаналізувати окремі складові його маркетинг-міксу, включаючи продуктову політику, цінову політику, політику розподілу та стратегії просування.

Проте перед тим, як перейти до безпосереднього аналізу окремих напрямків комплексу маркетингу компанії, ми повинні докладніше розглянути її

організаційну структуру в контексті забезпечення ефективної діяльності продажів.

Вище нами вже зазначалося, що департамент маркетингу в структурі базового підприємства характеризується своєю формуванням на основі комбінованого підходу, використовуючи продуктові та функціональні ознаки, і входить до складу комерційного департаменту, який включає в себе напрямок продажів та підтримку комерційної діяльності. Безпосередньо над реалізацією маркетингу компанії працює близько 40 співробітників, які займають різні посади з метою забезпечення ефективності проведення та підтримки маркетингової діяльності підприємства. Ми пропонуємо розглянути більш детально основні напрямки маркетингової діяльності компанії на основі викладення основних функціональних обов'язків фахівців (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Функціональні обов'язки персоналу ТОВ “Брокерд-Україна” в межах відділу маркетингу

Напрямок діяльності	Функціональні обов'язки
Керівник комерційного департаменту	Відповідальний за стратегічний розвиток маркетингової діяльності підприємства, а також за планування та узгодження між різними департаментами, включаючи оцінку та коригування в управлінні маркетингом в цілому.
Керівник Департаменту маркетингу	Також він керує формуванням та проведенням діяльності підприємства, хоча на більш низькому рівні в рамках власного департаменту. Однією з його основних завдань є виконання стратегії розвитку підприємства та координація всіх працівників власного департаменту з метою забезпечення їх ефективної взаємодії з іншими підрозділами. Він також відповідає за управління маркетинговим бюджетом та розподіл ресурсів.
Маркетинг-аналітик	веде діяльність у сфері збору та аналізу комплексної інформації про ринок, конкурентів та споживачів. Він формує звіти та рекомендації, які надсилаються вищому керівництву, і консультує його при прийнятті рішень на основі доступних даних, як зовнішнього, так і внутрішнього маркетингового середовища.
Бренд-менеджери	Діяльність спрямована на забезпечення ефективного розвитку та управління брендом компанії. Вони відповідають за планування та реалізацію маркетингової діяльності, а також за постійний моніторинг та відстеження рівня репутації бренду та його сприйняття в суспільстві. Згідно з цим вони вносять необхідні корективи в загальну стратегію просування корпоративного бренду на ринку.
Інтернет-маркетологи	участь в розробці та впровадженні цифрових стратегій. Вони відповідають за створення та управління онлайн-контентом і рекламною діяльністю, а також за управління соціальними мережами і комунікацією через різні канали та інструменти в інтернеті. Також вони досліджують ефективність цих заходів та приймають управлінські рішення на підставі своєї компетенції.

PR-фахівці	зосереджені на розробці та впровадженні зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії підприємства, а також на формуванні та управлінні корпоративною комунікацією та іміджем Brocard. Вони організують різноманітні заходи, такі як прес-конференції та інші події.
Рекламні менеджери	планують та реалізують різноманітні рекламні кампанії, співпрацюють з рекламними агентствами та медіа, а також збирають інформацію та аналізують ефективність рекламних заходів з метою коригування їх у майбутньому та забезпечення максимальної ефективності.
Дизайнери	відповідає за розробку та створення рекламних та комунікаційних матеріалів, включаючи веб-дизайн і творчі ідеї. Їх метою є створення єдиного комплексу комунікаційних матеріалів, які забезпечують єдиний стиль і впізнаваність бренду компанії.

*Джерело: дані управлінського обліку ТОВ "Брокерд-Україна"*

Окрім вказаних спеціалістів відділу маркетингу, важливо відзначити значну роль відділу продажів, що відзначається спрямованістю на ефективну реалізацію продукції через різні канали, включаючи традиційні продажі в торгових точках підприємства та оптові продажі. Для забезпечення ефективності цього процесу фахівці відділу продажу активно співпрацюють з представниками відділу маркетингу для загальної координації та створення цілісної ефективної системи. В цьому процесі важливу роль відіграє вище розташоване керівництво компанії, включаючи керівників відділу маркетингу, відділу продажів та комерційного департаменту загалом.

Під час більш детального аналізу окремих складових маркетингового комплексу підприємства в рамках забезпечення ефективної системи продажів, доцільно використовувати класичний підхід комплексу маркетингу 4P.

Почнемо аналіз комплексу, розглядаючи спершу складову під назвою «продукт», яка визначає загальні особливості функціонування підприємства в умовах ринкового середовища.

На сьогоднішній день базове підприємство займається реалізацією різноманітної косметичної продукції. Асортимент компанії включає в себе 10 ключових товарних категорій (рис. 2.5).

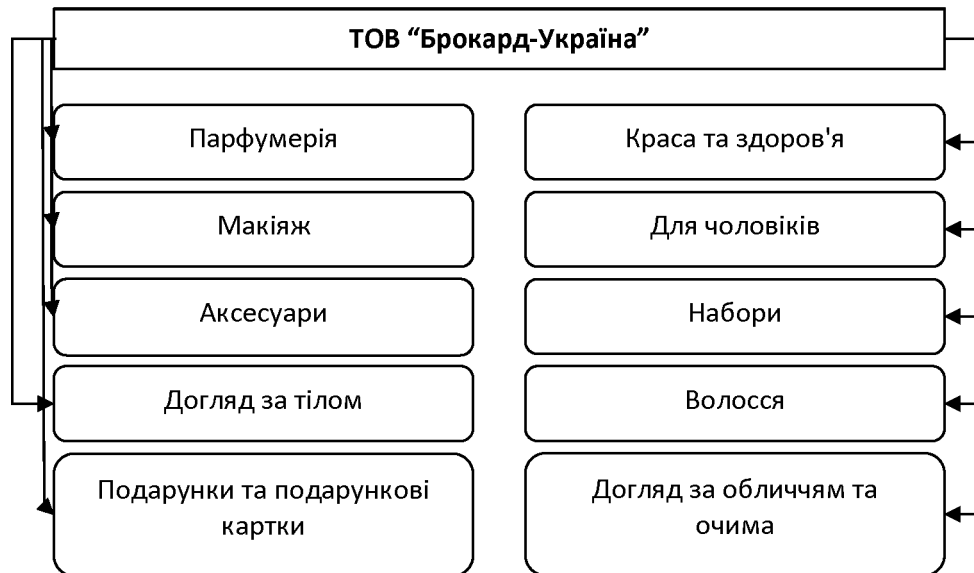


Рисунок 2.5 – Широта товарного асортименту ТОВ "Брокард-Україна"

*Джерело:* дані управлінського обліку ТОВ "Брокард-Україна"

Розглянемо основні напрямки реалізації товарів більш детально:

«Парфумерія». Спеціалізується на реалізації різноманітних парфумерних продуктів для жінок і чоловіків, включаючи різні види духів, туалетну воду, аромати і т. д.

Напрямок «Подарунки та подарункові карти», зазначається реалізацію тематичних подарункових наборів та карток, які дозволяють придбати продукцію в магазинах підприємства. Подарунки можуть бути спрямовані як на жінок, так і на дітей та чоловіків.

Категорія «Макіяж», включає великий асортимент декоративної косметики для різних частин тіла.

Характеризуючи товарну структуру напрямку «Аксесуари», можна зазначити, що вони включають різноманітну біжутерію, сумки, гребінці, пінцети, дзеркала, пензлі, манікюрні ножиці, пілочки, щипчики та інші товари, які доповнюють образ або використовуються під час косметичних процедур.

Аналізуючи товарний напрямок «Догляд за тілом», необхідно вказати, що він включає в себе різноманітні масла, маски і засоби, що застосовуються для догляду за різними частинами тіла.

Товарний напрямок «Краса та здоров'я» характеризується наявністю товарів для догляду за ротовою порожниною, шкірою, інші гігієнічні засоби, а також органічну та натуральну косметику.

Існує також специфічна категорія «Для чоловіків», яка характеризується реалізацією різноманітних гігієнічних та косметичних товарів, спрямованих на чоловічу аудиторію. До цієї категорії входять різні аромати, дезодоранти, парфуми, засоби для гоління, гелі після гоління та інші гігієнічні та косметичні продукти.

Ще однією специфічною категорією є «Набори», які включають в себе певну сукупність косметичних, парфумерних або гігієнічних товарів, представлених комплексно, з метою задоволення різних потреб споживача.

Напрямок «Волосся» акцентується на реалізації різноманітних шампунів, кондиціонерів, масок для волосся, засобів для професійного догляду та фарбування волосся, а також засобів для вологості, стайлінгу та інших волосся пов'язаних продуктів.

Товарна категорія «догляд за обличчям та очима» спеціалізується на реалізації кремів та мазей, які використовуються для догляду за шкірою під очима, на обличчям та окремими його частинами.

Отже, можемо відзначити загальну широту спектр товарної номенклатури базового підприємства. Крім того, кожен товарний напрямок включає в себе велику кількість складових підкатегорій. Це створює різноманітність продукції в кожній з цих підкатегорій, які відрізняються за функціональними особливостями, розмірами, якістю, ціною і т. д. Таким чином, ми можемо зазначити велику глибину товарного асортименту. Це дає базовому підприємству можливість широко охоплювати ринок косметичних продуктів і ефективно задовольняти потреби та запити своєї цільової аудиторії.

Незважаючи на кризові явища, продукція підприємства користується високим попитом, оскільки косметичні продукти та засоби гігієни користуються стабільним попитом. Проте важливо зауважити, що рівень зацікавленості та інтересу може значно варіюватися залежно від конкретного товарного напрямку

та категорії. Це дозволяє виділити ключові напрямки продажу продукції, які генерують основний обсяг доходів для базового підприємства, та додаткові напрямки, які доповнюють основний асортимент і розширюють ринковий охоплення. Розглянемо місце та роль основних товарних напрямків в структурі продажів базового підприємства (рис. 2.6).

Ключову роль в діяльності підприємства відіграє продуктовий напрямок «Макіяж», завдяки реалізації якого ТОВ «Брокард-Україна» формує близько 19% всіх своїх прибутків. Також важливу роль відіграють такі товарні категорії, як «парфумерія», «догляд за обличчям та очима», «догляд за тілом», «краса та здоров'я». Менш важливими напрямками є товари «для чоловіків», «засоби для волосся», а найменшу частку формують напрямки «набори» та «подарунки та подарункові набори» через їхню специфічність.



Рисунок 2.6 – Частка збуту окремих категорій ТОВ «Брокард-Україна» станом на початок 2023 року

*Джерело:* дані управлінського обліку ТОВ «Брокард-Україна»

В результаті проведеного аналізу ми можемо зазначити загальну широту та різноманітність товарної номенклатури базового підприємства, а також високий рівень продуктового асортименту.

Характерною особливістю косметичного ринку та задоволення потреб споживачів на ньому є наявність певних типів та різновидів продукції для задоволення потреб, а також реалізація товарів відомих та популярних брендів. Все це визначає необхідність формування широкого брендового портфелю базовим підприємством. На сьогоднішній день загальна різноманітність товарної номенклатури підприємства характеризується наявністю близько 350 преміальних брендів і ще приблизно 70 специфічних брендів, спрямованих на окремі ринкові ніші.

Розглядаючи загальне різноманіття товарної номенклатури та кількість брендів у продуктовому портфелі підприємства, ми можемо зазначити, що ефективне управління ними свідчить і про високу ефективність маркетингу товарної політики, що дозволяє формувати найбільш ефективну сукупність різноманітної продукції з метою максимального задоволення попиту цільової аудиторії та отримання найвищого рівня прибутку.

Наступною складовою маркетингової діяльності підприємства, яку варто розглянути, є його цінова політика, завдяки якій відбувається формування загального доходу компанії.

Особливості цінової політики ТОВ “Брокард-Україна” є подібність її характеристик до товарного асортименту, тобто наявністю високого рівня різноманітності з метою максимізації охоплення ринку та задоволення потреб споживачів, шляхом реалізації товарів у різних цінових нішах. Незважаючи на присутність базового підприємства у різних цінових сегментах, основна частина його продукції зосереджена у високому та середньовисокому цінових нішах. Слабше охоплені середній та преміальний цінові сегменти. Найменш охопленими є середньо-низький та низький цінові сегменти. В результаті такого цінового позиціонування ТОВ “Брокард-Україна” характеризується певною нішевістю у порівнянні з деякими своїми конкурентами, які орієнтовані на максимально широке охоплення ринку. За такого підходу компанія охоплює меншу кількість потенційних клієнтів, що особливо гостро відобразилось на діяльності підприємства внаслідок кризових явищ 2022 року.

Ціни на продукцію, які реалізуються ТОВ “Брокард-Україна”, формуються за допомогою методу «витрати плюс прибуток», який користується популярністю завдяки своїй універсальності та простоті застосування. Цей метод передбачає додавання до кінцевої вартості продукції певного рівня торговельної націнки зі сторони продавця. Дана націнка дозволяє компанії отримувати прибуток. Шляхом впливу на рівень торговельної націнки, компанія може зменшувати або збільшувати рівень власної цінової пропозиції, відповідно до ринкових умов, з метою досягнення максимального рівня прибутку.

Для визначення загального рівня торговельної націнки базового підприємства та особливостей його позиціонування на ринку, ми пропонуємо провести порівняння вартості на окремі види продукції між ТОВ “Брокард-Україна” та його окремими конкурентами, які є провідними мережами з продажу косметичної продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Зіставлення вартісних показників окремих видів продукції ТОВ “Брокард-Україна” та його конкурентів

Назва продукції	Brocard	Makeup	Eva	Watson s	Prosto r
Парфумована вода CALVIN KLEIN Euphoria (50 мл)	1401	1206	1291	-	-
Туалетна вода чоловіча GUCCI Guilty Cologne Pour Homme (90 мл)	2512	2479	2580	-	-
Тональний крем L’Oreal Paris Alliance Perfect SPF 17 (30 мл)	390	394	390	395	399
Туш для вій Artdeco Amazing Effect Mascara (6 мл.)	382	316	370	389	316
Губна помада Maybelline New York Color Sensational Mauve For Me	270	213	270	257	215

*Джерело: [42; 43; 44; 45; 46]*

На основі проведеного порівняльного аналізу можемо спостерігати значні відмінності в цінах між окремими продавцями на ринку. Однак за окремими

товарними позиціями цінова пропозиція є досить схожою. Ця схожість в цінових пропозиціях більше характерна для товарів з відносно невеликою вартістю та спрямованих на масовий ринок. У разі більш дорогої продукції спостерігається вищий рівень різниці в цінах.

Також можна відзначити, що за деякими видами продукції ціни базового підприємства є вищими за середньоринкові, тоді як в інших випадках вони відповідають їм або є трохи вищими за них. Загалом загальний рівень націнки продукції компанії ТОВ “Брокард-Україна” можна охарактеризувати, як вищий, ніж у в середньому в конкурентів. Однак завдяки орієнтації на більш заможну аудиторію, компанія може дозволити собі загальне підвищення цін на окремі товари та послуги, оскільки це допомагає забезпечити комплексний продаж спільно з унікальними видами продукції, які відсутні у конкурентів. Таким чином, компанія забезпечує орієнтацію на меншу, але більш заможну аудиторію та акцентує увагу на збереженні довгострокової цінності для своєї аудиторії в порівнянні з іншими мережами.

Переходячи до аналізу маркетингового елементу «Місце», яке визначає особливості доступу споживачів до продукції підприємства та визначає особливості формування збутових каналів, ми рекомендуємо розглянути продажі компанії впродовж останніх років (роки) для отримання загального уявлення про структуру та специфіку основних напрямів реалізації продукції (рис. 2.8).

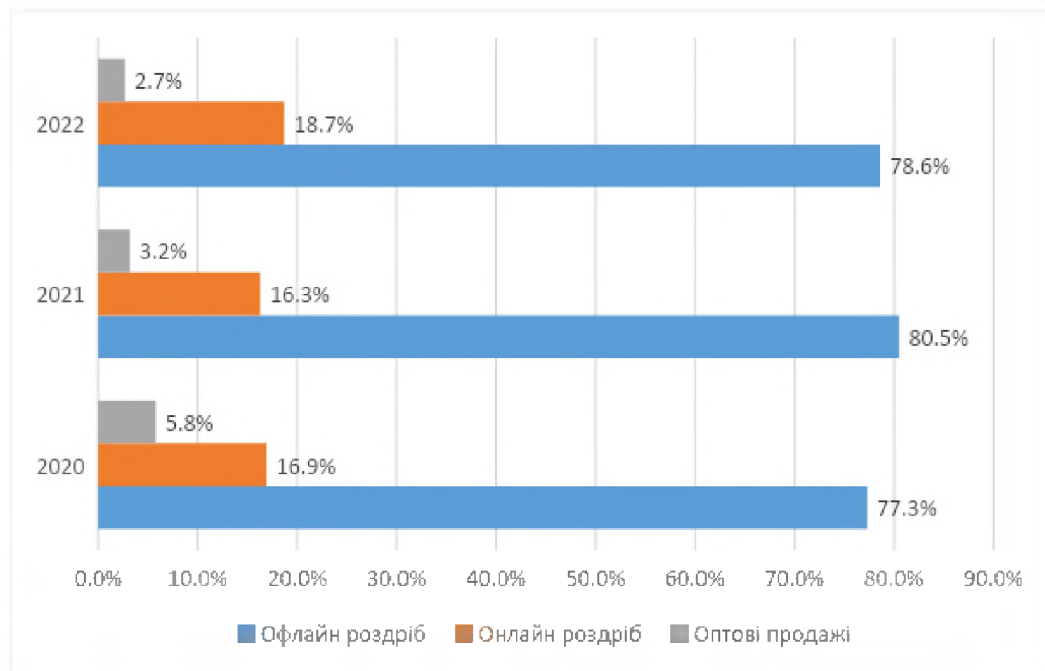


Рисунок 2.8 – Частка збуту ТОВ “Брокард-Україна” за ключовими каналами у 2020-2022 рр.

*Джерело:* дані у управлінського обліку ТОВ “Брокард-Україна”

Реалізація товару через мережу власних магазинів підприємства, тобто роздрібна торгівля в офлайн середовищі, залишається ключовою, разом з цим існує тенденція до поступового нарощування ролі роздрібних продажів в онлайн-середовищі. Це відбувається завдяки активному використанню різних інтернет-каналів, особливо власного інтернет-магазину. Оптові продажі на даний момент становлять найменшу частку в структурі реалізації продукції підприємства.

Аналізуючи загальну динаміку, ми спостерігаємо зростання рівня офлайн продажів у 2021 році та невелике зниження у сфері електронної комерції, а також значне зменшення оптових продажів. Це зв'язано з подоланням наслідків пандемії та змінами в загальному бізнес-середовищі і традиційних методах торгівлі протягом цього періоду. Однак з початком війни у 2022 році спостерігається новий спад частки роздрібної торгівлі через тимчасове закриття значної кількості магазинів.

Незважаючи на ці значні зміни та турбулентність останніх років, загальна структура реалізації продукції залишається в основному незмінною.

Довгостроковою перспективою може бути зауважено лише зменшення можливостей оптової торгівлі та зростання важливості електронної комерції.

Таким чином, розглядаючи особливості системи розподілу підприємства, можна відзначити переважання ролі каналів нульового рівня, тобто безпосередньої організації продукції компанією для кінцевих споживачів. У даному контексті ключову роль відіграють фізичні магазини підприємства, проте вони зазнали значних труднощів у 2022 році. Наприкінці 2022 року мережа магазинів була представлена у понад 26 містах України та налічувала понад 100 закладів, але на початок 2023 року загальна кількість магазинів скоротилася до близько 62 точок продажу.

Використання каналів першого та другого рівнів, що передбачають співпрацю з посередниками, має низьке значення. Основна частина оптових продажів припадає саме на ці канали. Низька частка продажів через них обумовлена тим, що посередники додають свою торгову націнку до кінцевої вартості продукції для здобуття прибутку. З огляду на відносно високі рівні цінових пропозицій, це призводить до ситуації, коли кінцевий продукт може мати занадто високу ціну, що знижує його загальну конкурентоспроможність. Тому реалізація продукції за високими цінами є більш вдалим варіантом, коли це відбувається безпосередньо через базове підприємство, яке має популярне ім'я та відповідний бренд, якому споживачі довіряють. Окрім цього, даний вид діяльності орієнтований іншої юридичній особі. Що є дочірнім підприємством ТОВ “Брокард-Україна”.

Аналізуючи особливості комунікаційної політики підприємства, слід відзначити ключову роль, яку вона відіграла в рамках його маркетингової діяльності в 2022 та 2023 роках. Це пов'язано з медійними скандалами, в яких брала участь базова компанія, і необхідністю відновлення її ринкових позицій та репутації, включаючи сприйняття споживачами.

Як ми вже зазначали, ситуація з комунікаційним бюджетом компанії відзначилася надзвичайно серйозним зниженням, яке було обумовлено загальними проблемами в розвитку підприємства. Це призвело до значного

скорочення витрат, перш за все, за рахунок мінімізації традиційної реклами, прямого маркетингу та стимулювання продажу. З іншого боку, видатки на public relations збільшилися з метою відстоювання позитивного іміджу компанії та його відновлення. Загалом, скорочення бюджету суттєво вплинуло на комунікаційну діяльність компанії та знизило її ефективність у сфері конкурентоспроможності порівняно з провідними конкурентами.

На сьогоднішній день найбільшу частку в структурі витрат підприємства складає напрям стимулювання збуту, що характеризується активним використанням знижок та пропозицій на окремі види продукції та товарний асортимент. Це використовується для згладження сезонного попиту та покращення ефективності просування певних видів продукції та товарних категорій в цілому.

Продовжуючи відігравати значну роль, напрямок прямого маркетингу, включаючи особисті продажі, є однією з ключових компонентів ефективного управління продажами, особливо взаємодії з найважливішими індивідуальними клієнтами та урахуванням їхніх потреб. При цьому, з урахуванням значного зменшення кількості фізичних магазинів компанії, співробітники відділу продажу навантажені більш відповідальністю, але демонструють ефективність у своїй діяльності.

Також в рамках прямого маркетингу активно використовуються функції продавців-консультантів у наявних торгових точках, телефонні консультації та індивідуальні пропозиції для окремих клієнтів, а також розсилки SMS-повідомлень.

Як ми вже зазначали раніше, важливу роль у функціонуванні базової компанії відіграють онлайн-комунікації, які включають у себе роботу власного інтернет-магазину компанії (рис. 2.10), підтримку та просування його в інтернет-середовищі за допомогою SEO-оптимізації. Крім того, велику роль в інтернет-просуванні відіграють email-маркетинг, використання соціальних медіа та месенджерів, а також рекламні інструменти, перш за все, в пошукових мережах.

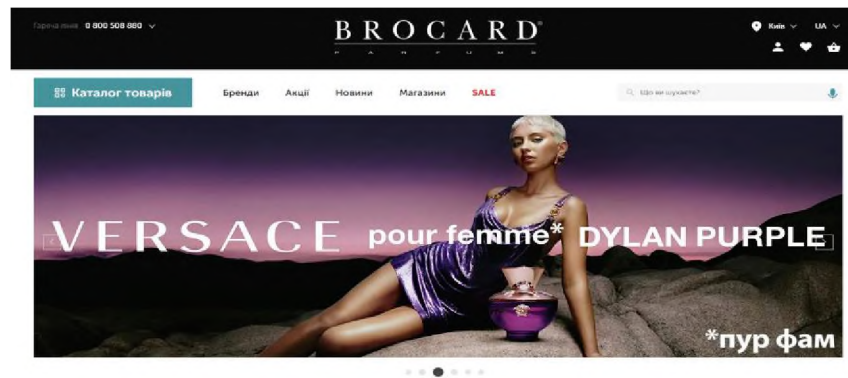


Рисунок 2.10 – Головна сторінка інтернет-магазину ТОВ “Брокард-Україна”

Джерело: [42]

Звісно, високу роль у 2022 році почав відігравати PR-активність, що пов'язано із загальною ситуацією, в якій опинилося базове підприємство, та необхідністю відновлення та поширення позитивного іміджу і репутації. З цією метою компанія активно бере участь у різних благодійних акціях та допомагає переселенцям, ЗСУ тощо. Так, даний вид активності досить добре проявляється в контексті формування системи відрахування благодійних внесків з кожної одиниці проданої одиниці продукції (рис. 2.11). Це дозволяє компанії продемонструвати свою соціальну відповідальність, сприяє наближенню до перемоги та формує позитивний імідж серед суспільства та споживачів.

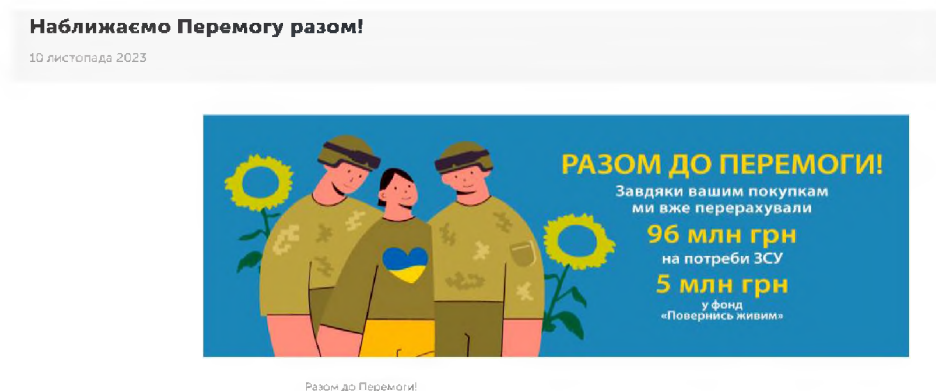


Рисунок 2.11 – Приклад використання благодійних зборів зі сторони ТОВ “Брокард-Україна”

Джерело: [42]

Крім того, публічна активність також проявляється в участі представників компанії у різних інтерв'ю та публікаціях інформації про підприємство в масових ЗМІ, що сприяє підвищенню рівня обізнаності та формує позитивний імідж і високий рівень довіри серед цільової аудиторії.

Характеризуючи сьогоdnішній стан рекламного напрямку, ми можемо зазначити її застосування лише поблизу місць продажу або на території власне магазинів компанії. Дана активність здійснюється переважно в найбільших містах де представлені торгові точки підприємства.

Підводячи підсумки цього підрозділу, можемо відзначити, що, незважаючи на кризові явища, які сталися у 2022 році, ТОВ “Брокард-Україна” вдалося утримати стійкі позиції на ринку та продовжує успішно функціонувати в сфері продажу косметичної продукції.

У товарній номенклатурі базового підприємства ми можемо відзначити розміщення 10 основних товарних категорій, кожна з яких характеризується високим рівнем різноманітності і глибини товарного асортименту, орієнтованої на задоволення конкретних потреб та запитів цільової аудиторії. Компанія також володіє великою кількістю брендів, загальна кількість яких налічує понад 420 торгових марок.

Аналізуючи особливості цінової політики компанії, слід відзначити, що цінова пропозиція формується на основі підходу «витрати плюс прибуток», і встановлює дещо вищий рівень цін, ніж середня на ринку. Більша частина продукції компанії реалізується у високому та преміальному ціновому сегменті, орієнтуючись на окремі ринкові ніші, що зменшує загальну кількість цільової аудиторії, але підвищує рівень взаємодії з наявною аудиторією, призводячи до більш високого середнього чеку та довгострокової цінності клієнта.

У контексті політики розподілу домінуючими є збутові канали нульового рівня, які передбачають реалізацію продукції переважно через мережу власних офлайн-магазинів. Кількість таких магазинів значно зменшилася протягом останнього року, з приблизно 100 до 62 на середину 2023 року. Також важливу роль відіграють продажі через інтернет, переважно через власний інтернет-

магазин. Зауважимо, що оптові продажі, як напрямок, скоротилися частково через переорієнтацію діяльності на дочірнє підприємство та високий рівень закупівельних цін.

Аналізуючи особливості комунікаційної політики підприємства, слід відзначити значне скорочення бюджету у 2022 році, обумовлене початком повномасштабної війни та проблемами функціонування компанії, які виникали через обвинувачення у наявності бізнес-зв'язків з Росією. Однак оскільки звинувачення були відхилені, а компанія стабілізувала свою роботу та почала відновлювати активність, комунікаційна діяльність відіграє одну з найважливіших ролей у цьому процесі. Незважаючи на загальне зменшення комунікаційних бюджетів, спостерігається збільшення рівня видатків на зв'язки з громадськістю. Також важливу роль відіграють напрямки комунікації, пов'язані з прямими продажами, інтернет-просуванням та стимулюванням збуту. У той же час, традиційна рекламна діяльність характеризується мінімізацією свого застосування та обмеженістю реклами поблизу місць продажу.

Отже, загальна ефективність діяльності підприємства в сфері управління продажами дає змогу подолати найбільш кризові явища, мінімізувати можливі втрати та забезпечує досить стійкі ринкові позиції компанії, сприяючи відновленню її позицій та створюючи передумови для подальшого росту на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

#### 3.1 Оптимізація складових поточного комплексу маркетингу підприємства

На основі проведеного комплексного дослідження маркетингової діяльності, зокрема ефективності маркетинг-міксу ТОВ “Брокард-Україна” в системі управління його продажами, у попередньому розділі роботи, ми можемо відзначити їх загальну ефективність. Незважаючи на це, ми повинні відзначити також значні негативні фактори розвитку підприємства, які мали місце у 2022 році. Компанія зіткнулася з підозрою в афілійованості з власницею на території Росії. Крім того, проти компанії було відкрите кримінальне провадження за ухилення від сплати податків, що значною мірою негативно позначилося на її іміджі і діяльності. Негативний вплив на підприємство також мав початок повномасштабної війни, яка призвела до закриття значної кількості фізичних магазинів компанії і скорочення географічного охоплення. Це призвело до надмірної чисельності торгового персоналу та погіршило позиціонування важливих сегментів косметичного ринку, зокрема, масового сегменту. Крім того, низька представленість компанії в сфері власної діяльності в Інтернет-середовищі залишається важливою проблемою через значний скорочення комунікаційного бюджету у 2022 році.

Проте на сьогоднішній день діяльність Brocard відзначається стабілізацією своєї діяльності, зняття обвинувачень та працює над відновленням своїх ринкових позицій. У контексті даної діяльності особлива роль відводиться маркетинговим методам та інструментам, які мають відігравати ключову роль у посиленні конкурентоспроможності підприємства у найближчий час. Для прискорення та посилення цього процесу було запропоновано низку рекомендацій, спрямованих на окремі елементи маркетингового комплексу

підприємства. Умовно, рекомендації можна поділити на два основних напрямки. Перший з них спрямований на підвищення ефективності функціонування складових поточного маркетингового комплексу та їх оптимізацію. Другий напрямок стосується розробки рекомендацій щодо впровадження нових інструментів комплексу.

Однією з найважливіших ролей в рамках розширення фактичного асортименту базового підприємства повинен стати розвиток його продуктової політики. Незважаючи на значну широту та глибину товарного асортименту, ми повинні відзначити необхідність постійного розвитку та удосконалення. Це пов'язано з необхідністю забезпечення відповідності товарної номенклатури фактичному стану ринку для забезпечення найвищого рівня прибутку. Крім того, базове підприємство повинно розглядати можливі напрямки розвитку товарного асортименту в межах розширення своєї цільової аудиторії за рахунок середнього ринкового сегменту. Це дозволить швидше відновити кризові показники функціонування компанії та сформувати основу для подальшого довгострокового розвитку та зростання.

Аналізуючи основні напрямки можливого розширення товарного асортименту підприємства, ми можемо виділити можливість розробки зовсім нових напрямків діяльності та невиділену активність, пов'язану з найвищим рівнем витрат та характеризовану найвищим рівнем ризику. У нинішніх кризових умовах та обмеженості наявних ресурсів це може бути не найкращим рішенням. Тому важливо продовжувати розвивати діяльність з насичення наявного товарного асортименту, розширюючи його через нові бренди та позиції. Даний процес має відбуватися на постійній основі та характеризуватися додаванням нових видів товарів та брендів та видаленням інших.

На нашу думку, найбільш доцільним напрямком розвитку товарної номенклатури може стати провадження нової спеціальної товарної категорії, що включатиме специфічний напрям реалізації традиційних різновидів продукції. Ця нова категорія має акцентувати увагу на реалізації корейської косметики. Корейська косметика характеризується високою якістю та є доступною для

споживача ціною, що формує значний попит на даний вид косметичної продукції, у тому числі й в Україні. На сьогоднішній день Корея досягла статусу одного з лідерів в галузі beauty індустрії. Даний вид косметики також характеризується наявністю унікальних рецептур, що відрізняють їх товари від продукції виробників з інших країн.

На сьогоднішній день корейська косметика набуває все більшої популярності на вітчизняному ринку та користується доброю репутацією, що дозволяє їй успішно реалізовуватися. Додатково, як свідченням високої популярності даного напрямку у продажу косметичної продукції, можна вказати на приклад інтернет-магазину великої мережі «Eva» (рис. 3.1). Так, на її сайті зазначеної мережі, серед інших категорій продукції, окремо виділена товарна категорія «Корея», в якій міститься різна корейська косметична продукція, яку фірма реалізує.

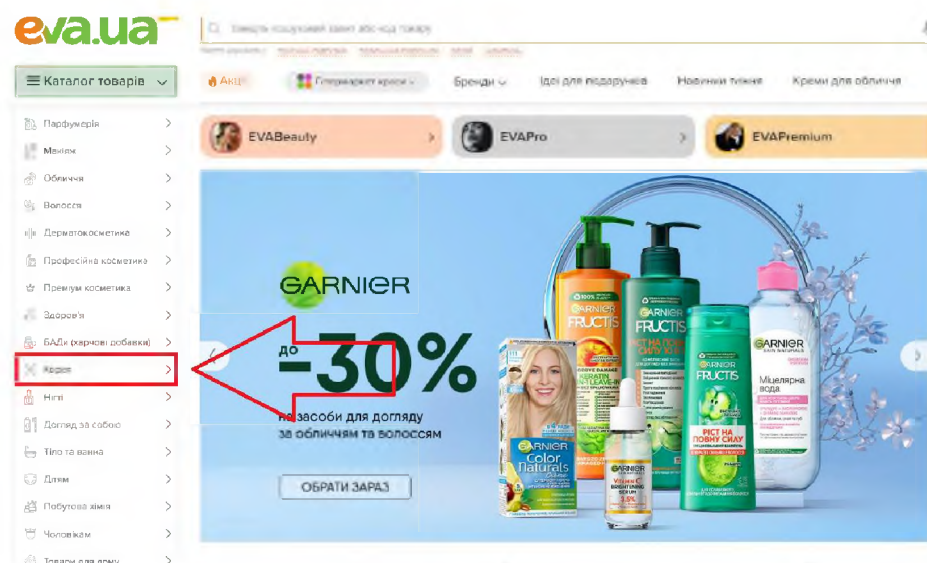


Рисунок 3.1 – Присутність товарної категорії з корейською косметики в інтернет-магазині мережі «Eva»

*Джерело: [44]*

З метою забезпечення широкого рівня насиченості асортименту нової товарної категорії ми маємо забезпечити співпрацю, як з безпосередніми виробниками продукції шляхом прямих закупівель від постачальників, так і шляхом укладання контрактів на ексклюзивні поставки від офіційних

дистриб'юторів. Важливо відзначити, що корейська косметична продукція відзначається обмеженою доступністю постачальників на вітчизняному ринку. Найкращими постачальниками для базового підприємства можна назвати магазин корейської косметики «BoViLeVa» та ТОВ "Лотана". Дані дистриб'ютори реалізують різні види продукції в різних цінових категоріях. Так, ТОВ "Лотана" пропонує більш вигідні умови поставок при значних обсягах закупівлі продукції, у той час як дистриб'ютор BoViLeVa має більш вигідні умови для дрібного та середнього опту. Внаслідок цього найбільш доцільним є комбінування поставок від дистриб'юторів та безпосередньо від споживачів, що дозволить наситити нову товарну категорію та забезпечити її повноцінне функціонування в рамках існуючого асортименту підприємства.

У межах проведеного розширення товарної номенклатури ми пропонуємо описати ключову структуру асортименту нового товарного напрямку (рис. 3.2).

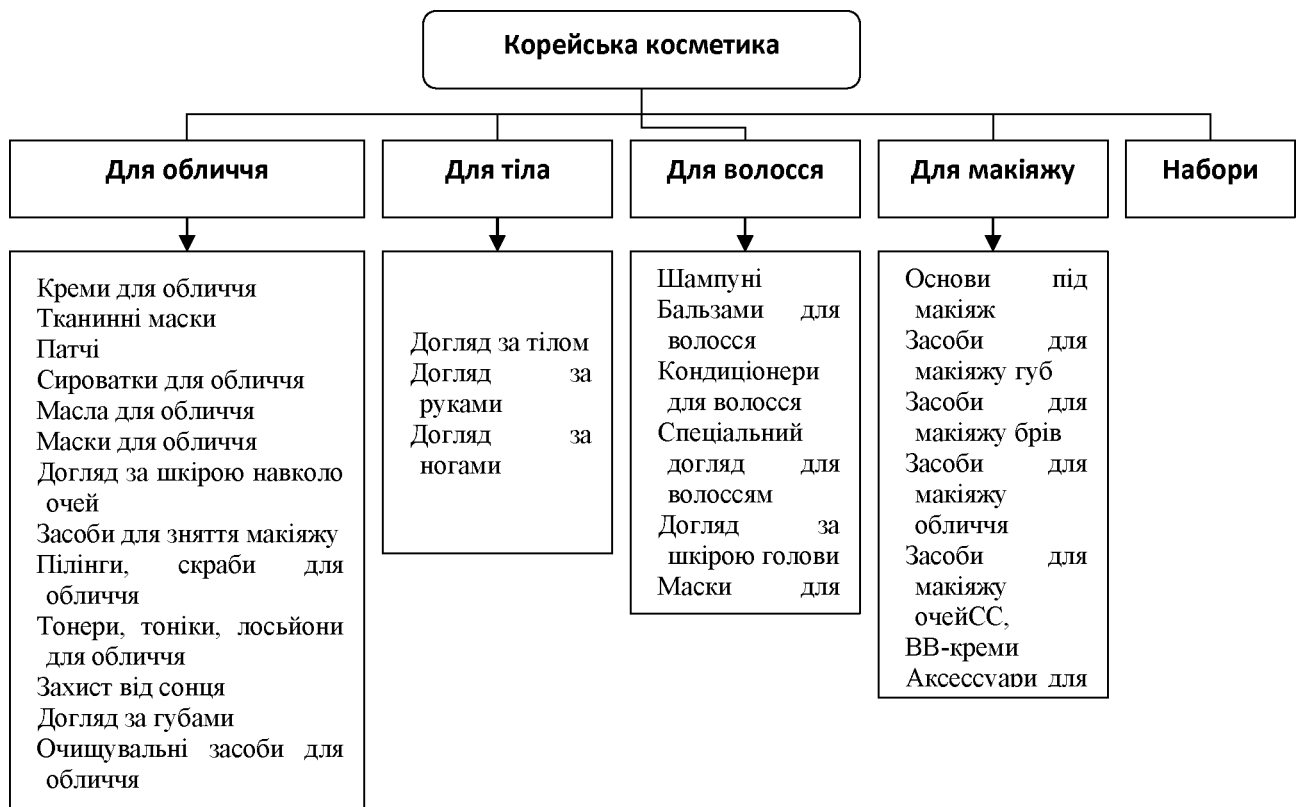


Рисунок 3.2 – Потенційна структура нового товарного напрямку «Корейська косметика»

Джерело: сформовано автором

Так, корейська косметика має реалізовуватися в п'яти основних підкатегоріях: «товари для обличчя, тіла, волосся, макіяжу, а також включати певні набори продукції. В межах кожної категорії повинні знаходитися різні види товарів, що дозволять максимально задовольнити попит зі сторони цільової аудиторії.

Розширення товарного асортименту має на меті не лише збільшення загальної кількості продукції, що пропонується ТОВ “Брокард-Україна”, але й розширення його цільової аудиторії. Корейська косметична продукція є особливо популярною серед підліткової аудиторії та молодих жінок, тому реалізація даного напрямку дозволить залучити більше цільової аудиторії та розширити рівень співпраці з нею.

Необхідно відзначити, що реалізація корейських косметичних засобів має бути не тільки напрямком, що асоціюється з країною походження, але й повинна бути представлена певними брендами, з якими дана продукція асоціюється. Це необхідно для підтримки іміджу базового підприємства як продавця високоякісної фірмової продукції від провідних світових виробників. Деякі з найбільш перспективних брендів вказані на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – приклади популярних косметичних брендів з Кореї

*Джерело: Сформовано на основі інформації з [47; 48]*

Вигідність проведення саме цього напрямку пов'язана зі значними можливостями по розширенню власної цільової аудиторії базового підприємства

та відносно невисокою вартістю реалізації даного напрямку. Важливим фактором є те, що переважна кількість корейської косметики знаходиться у середньому ціновому діапазоні, що дозволяє розширити кількість продуктів, пов'язаних саме з нею. Таким чином, дана рекомендація стосується не лише товарів, але й цінового пропонування від базового підприємства.

У випадку успішної реалізації даного напрямку розширення товарного асортименту, ми зможемо забезпечити збільшення своєї цільової аудиторії, а також загальних показників продажів. Це дозволить нам швидше відновити наші наявні ринкові позиції та створити передумови для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку і зростання.

Окрім того, у випадку успішної реалізації даного напрямку, ми можемо розглянути інші подібні сфери розширення. Наприклад, перспективним варіантом може бути створення аналогічної спеціальної категорії, що буде реалізовувати вітчизняні косметичні засоби.

Іншим напрямком, який втілює наші рекомендації, є необхідність розширення мережі фізичних представництв базового підприємства на території нашої держави з географічним охопленням. Навіть до початку 2022 року ТОВ “Брокард-Україна”, характеризувалося відносно слабким рівнем територіальної експансії, але з початком повномасштабної війни ситуація ще більше погіршилась, що проявилось у закритті значної кількості фізичних збутових точок. На сьогоднішній день приблизно 60 з них відновили свою діяльність. Проте ця ситуація призвела до надто високого рівня насиченості торговим персоналом та зменшення загальної ефективності функціонування компанії. В зв'язку з цим необхідно ретельно обирати напрямки розширення власної географічної присутності для базового підприємства.

На сьогоднішній день найбільша кількість магазинів компанії зосереджена в місті Київ, що пов'язано з високим рівнем його розвитку та наявністю великої кількості купівельноспроможної аудиторії. Однак представлення в інших районах є недостатнім, що вимагає аналізу та визначення найбільш перспективних місць для відновлення або відкриття нових магазинів

підприємства. Зважаючи на наявні кризові обставини, ми визначили недоцільність одночасного відкриття великої кількості магазинів через значні ризики. Таким чином, ми виділили найбільш потенційні міста для розширення власної торгової мережі (рис. 3.4).

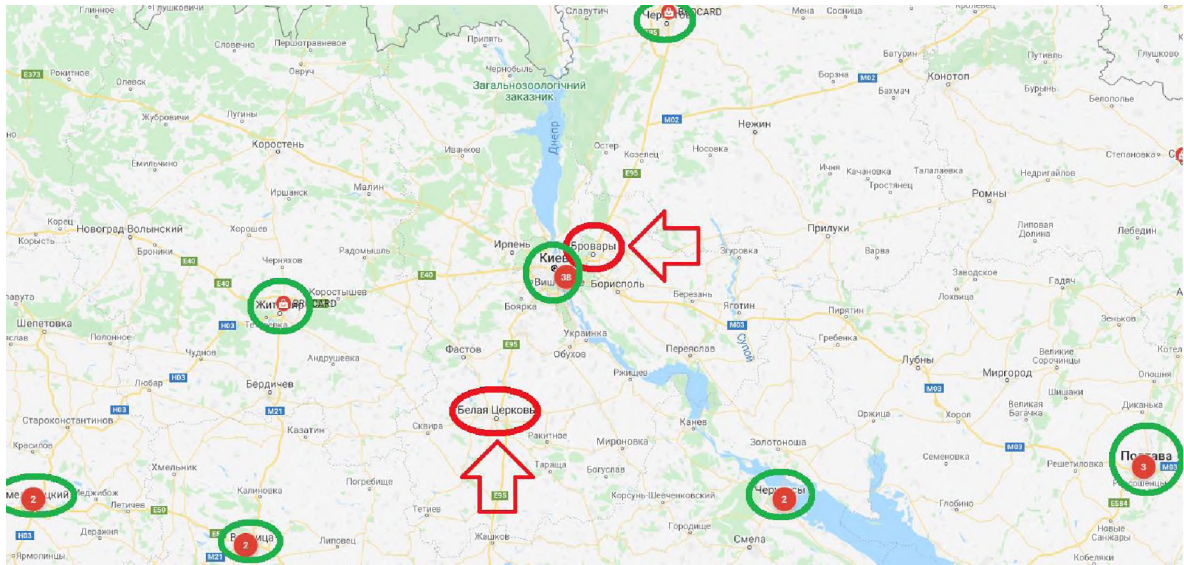


Рисунок 3.4 – Ключові напрямки потенційного відкриття нових магазинів ТОВ “Брокард-Україна”

*Джерело: Створено автором на основі [49]*

Внаслідок проведеного дослідження ми можемо відзначити, що підприємство приділяє особливу увагу містам центральної та західної частини України як перспективним населеним пунктам. Ми можемо виділити такі міста як Полтаву, Черкаси, Вінницю, Хмельницький і Житомир. Також слід врахувати загальну перспективність відкриття магазину у Чернігові та можливості розширення присутності у Києві.

Проте в більшості з названих міст вже є принаймні один магазин компанії, що підтверджує доцільність пошуку інших перспективних районів, де відсутня представництво компанії та достатня кількість платоспроможної аудиторії. В цьому контексті найбільш важливою є Київська агломерація та Київська область загалом, які характеризуються загальною стабільністю економічного розвитку.

На основі проведеного аналізу ми виділили найбільш перспективні міста, а саме Бровари та Біла Церква.

Обрання саме цих населених пунктів пов'язане з їхнім відносним наближенням до Києва, що характеризується найвищою концентрацією магазинів і полегшує загальну налагодження ефективної логістики. Щодо Білої Церкви, слід відзначити, що вона є найбільшим містом Київської області. Окрім того, населення Білої Церкви складає близько 200 000 чоловік, що відповідає розміру обласних центрів на заході країни. Кількість населення Броварів становить близько 100 000 чоловік. Разом з тим, це місто розташоване досить близько до Києва і входить до складу Київської агломерації, що робить його досить перспективним для розміщення магазину компанії.

У разі успішного впровадження розширення діяльності підприємства, слід також розглянути можливості охоплення інших населених пунктів у контексті розширення власної присутності в містах, де вже є представництво компанії. Це дозволить краще охопити населені пункти та відновити діяльність компанії в окремих місцях, де магазини закрилися, ідеально для таких ситуацій.

Проте ця остання пропозиція потребує окремого розгляду в рамках більш довгострокового розвитку компанії. В даному випадку ми зосереджуємо увагу на двох найбільш перспективних містах, а саме Білій Церкві та Броварах. Доцільність відкриття нових торгових точок на їхній території в економічному аспекті розглянута в підрозділі 3.3.

Загальним підсумком даного підрозділу є те, що на сьогоднішній день підприємство зіткнулося зі значними викликами у сфері маркетингової діяльності через вплив зовнішнього середовища. Проте компанія на даному етапі розвивається та відновлює свою діяльність. Ми пропонуємо розширити товарну номенклатуру, впровадивши новий товарний напрямок - корейську косметику. Цей вид косметичної продукції користується високою популярністю в Україні, особливо серед молодих жінок та підлітків, завдяки своїм високоякісним характеристикам та доступній ціні. Шляхом розширення асортименту, включаючи різні види косметичних продуктів, ми зможемо привернути більше

клієнтів, покращити рівень співпраці та пришвидшити ріст компанії. Для успішної реалізації цього напрямку необхідно співпрацювати як з виробниками косметики, так і з провідними українськими дистриб'юторами.

Другим перспективним напрямком розширення діяльності підприємства є поступове збільшення географічного покриття через відкриття нових збутових точок. Особливо актуально це стає в контексті значного зменшення кількості магазинів у 2022 році. Враховуючи загальні ризики та обмеження, ми рекомендуємо сфокусуватися на відкритті двох нових магазинів у перспективних містах - Білій Церкві та Броварах. Обидва ці міста характеризуються достатньою кількістю населення та їхнім наближенням до Києва, який є головним центром діяльності підприємства та об'єднує в собі функції економічного та політичного центру України.

### **3.2 Розробка рекомендацій з впровадження нових інструментів в комплекс маркетингу**

З метою підвищення загального рівня ефективності підприємства та швидкого відновлення до докризового рівня, а також для забезпечення його довгострокового розвитку, необхідно не лише оптимізувати та покращити наявні компоненти маркетингового комплексу підприємства, але й розглянути нові напрямки маркетингової діяльності з метою підвищення ефективності продажів ТОВ "Брокард-Україна".

У цьому контексті найбільш перспективними напрямками розвитку, з урахуванням затрат та потенційного прибутку, є розширення діяльності компанії в сфері маркетингових комунікацій, зокрема в цифровому середовищі. Ми вважаємо, що найбільш вдалим кроком для оптимізації та розширення діяльності базового підприємства може бути розробка та запуск власного мобільного додатку.

На сьогоднішній день вже було відзначено, що базове підприємство активно розвиває власну комунікаційну діяльність в інтернет-середовищі. Однак

ефективність цієї діяльності на даний момент є недостатньою, що вимагає розширення її обсягу, включаючи використання нових комунікаційних інструментів.

З метою підвищення загальної ефективності комунікації, важливо враховувати активне зростання ролі мобільних пристроїв у сучасному ринковому середовищі. За останні роки спостерігається загальне поширення смартфонів та розширення доступу до вільного інтернету, що призвело до того, що більшість споживачів використовують мобільні телефони для взаємодії з веб-ресурсами підприємств. Це стосується не лише базового підприємства, але й інших великих продавців косметичної продукції, де переважна більшість відвідувачів використовує мобільний трафік.

Тому наразі актуальним є акцентування уваги на взаємодії через мобільні платформи. Серед різних способів співпраці між підприємством та його цільовою аудиторією за допомогою мобільних пристроїв, важливе місце займають мобільні додатки, які діють як програмне забезпечення та стають комунікаційною платформою. Головною метою розробки таких додатків є підвищення рівня взаємодії між компанією та її клієнтами, а також збільшення рівня лояльності та купівельної активності клієнтів у довгостроковій перспективі.

Застосування мобільних додатків є доцільним для базового підприємства, інші великі мережі, такі як Eva та Watsons, вже успішно використовують подібні застосунки. Наприклад, додаток мережі Eva має понад мільйон завантажень та тисячі відгуків та оцінок, а додаток мережі Watsons також користується популярністю з понад 100 тис. завантажень і близько 2 тис. коментарів. Зовнішній вигляд даних мобільних додатків представлений на рис. 3.5.

Загалом оцінюючи високий рівень кількості завантажень та наявність оцінок, можемо визнати ефективність застосування даного інструменту та проведення аналогічного програмного забезпечення для ТОВ “Брокард-Україна”.

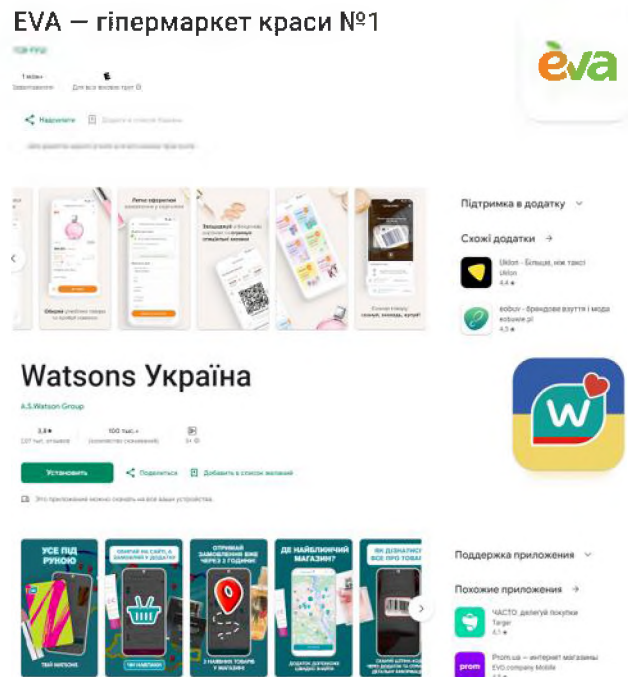


Рисунок 3.5 – Приклад мобільних додатків мереж «Eva» та «Watsons»

Джерело: [50; 51]

З метою визначення специфіки зовнішнього вигляду майбутнього додатку, пропонуємо сформуванати для нього технічне завдання. Назва мобільного додатку має бути пов'язана з корпоративним брендом підприємства та відображати його основне призначення. На нашу думку, найбільш доцільною назвою може бути «Brocard Shop». Ключовою метою створення має бути збільшення загальних показників продажів продукції в онлайн середовищі через створення нового ефективного та зручного збутового каналу для потенційних споживачів Brocard.

Також, важливо забезпечити зростання загального рівня лояльності споживачів шляхом формування ефективного каналу спілкування. Це дозволить підвищити розмір середнього чеку та збільшити довгострокову цінність клієнта. Крім того, необхідно забезпечити підвищення ефективності комунікації та взаємодії між базовим підприємством та його споживачами шляхом створення універсального комунікаційного каналу.

Цільова аудиторія, на яку буде орієнтований мобільний додаток, включає передусім жінок віковою категорії від 18 до 45 років. Вони активно користуються

мобільними гаджетами та є потенційними споживачами продукції базового підприємства.

Для забезпечення широкого поширення програмного забезпечення компанії необхідно мати мобільний додаток, який підтримує операційні системи Android та iOS. Додаток повинен бути доступний для завантаження на онлайн-платформах Google Play та Apple Store для зручного доступу користувачів та забезпечення безпеки завантаження.

Щоб прискорити та розширити поширення мобільного додатку серед споживачів Brocard, інформація про нього повинна бути доступна на сайті компанії, а також розміщена у фізичних представництвах компанії. Наприклад, за допомогою рекламних стендів та оголошень, що містять вся необхідну інформацію та QR-коди для завантаження додатку. Дані коди можна також розміщувати на флаєрах, які можна додавати до замовлень споживачів, а також друкувати на фірмових пакетах та іншій рекламній продукції.

Характеризуючи основний функціонал додатку базового підприємства, варто відзначити необхідність впровадження в нього інтегрованих комунікаційних інструментів, які включатимуть значну кількість можливих способів взаємодії з цільовою аудиторією. До основних орієнтовних функцій перспективного мобільного додатку можна віднести:

Віртуальна накопичувальна карта. Додаток має надавати можливість створення віртуальної накопичувальної карти з власним рахунком та бонусами. Інформація про цю карту повинна зберігатися на серверах підприємства. Карта лояльності компанії також може бути доступною в додатку, і користувачам має бути надана можливість сканувати її на касі магазину.

Особистий кабінет користувача. Додаток повинен мати особистий кабінет користувача, який відображатиме наявність бонусів, історію покупок, індивідуальні знижки та пропозиції тощо.

Перевірка цін. Додаток може надавати можливість користувачам перевіряти ціни на товари через додаток. Це може бути корисним, наприклад, у випадку відсутності цінника в фізичному магазині підприємства.

Онлайн магазин. Додаток повинен включати повноцінний каталог товарів з комплексним описом та цінами, які можна придбати онлайн.

Оплата товарів. Додаток повинен забезпечувати можливість оплати товарів безпосередньо через додаток, а також надавати можливість вибору способу замовлення та особливостей оплати.

Відгуки користувачів. Користувачам має бути надана можливість залишати відгуки про продукцію, які інші користувачі можуть переглядати. Відгуки також мають бути інтегровані з веб-сайтом компанії.

Окрім цього, додаток має бути призначеним для знаходження найближчих фізичних магазинів Brocard.

Для забезпечення ефективної реалізації мобільного додатку, слід приділити особливу увагу його зовнішньому вигляду. Він повинен відзначатися використанням фірмових кольорів бренду, а саме поєднанням чорного та білого, а також білого і бірюзового.

Дизайн мобільного додатку має бути мінімалістичним і приємним для потенційних користувачів з візуальної точки зору. Важливо, щоб він відзначався високим рівнем зручності використання (usability), щоб користувачі мали інтуїтивне розуміння основного функціоналу. Таким чином, ми пропонуємо орієнтовний вигляд мобільного додатку, який можна побачити на рис. 3.6.

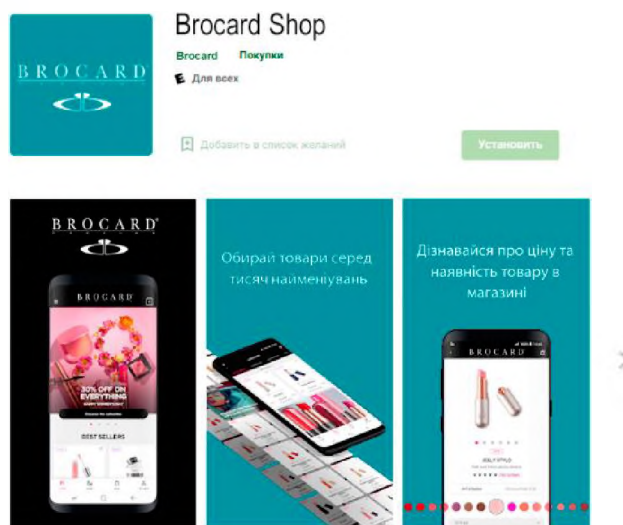


Рисунок 3.6 – Концепція зовнішнього вигляду мобільного додатку «Brocard Shop» для ТОВ «Брокард-Україна»

*Джерело: Створено автором*

Таким чином, у випадку успішної реалізації цієї рекомендації, базове підприємство зможе значно розширити можливості підтримки комунікації зі своїми споживачами. Це сприятиме зміцненню власних конкретних позицій, підвищенню рівня лояльності аудиторії, поліпшенню іміджу та створенню основи для подальшого розширення комунікаційної активності в інтернет-середовищі.

Окрім безпосереднього впровадження нових напрямків комунікаційної діяльності в інтернет-середовище, також важливо розглянути можливості підвищення ефективності наявних комунікаційних інструментів і використовувати інші перспективні методи впливу на цільову аудиторію.

У цьому контексті, пропонується розглянути загальні показники ефективності діяльності інтернет-магазину Brocard у взаємодії з його відвідувачами порівняно з подібними мережами, що спеціалізуються на реалізації косметичної продукції, такими як «Makeup», «Parfums», «Notino» та «Prostor» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Зіставлення показників ефективності функціонування веб-сайту ТОВ «Брокард-Україна» та його конкурентів

Показник	brocard.ua	makeup.com.ua	parfums.ua	notino.ua	prostor.ua
Кількість візитів за місяць, млн.	1,906	9,497	0,466	2,07	439
Середня тривалість візиту, хв.	02:58	06:58	03:11	05:01	01:38
Середня кількість переглянутих сторінок, од.	3,75	5,43	3,95	5,78	4,24
Показник відмов, %	55,61	45,54	52,4	45,7	48,75
Кількість переглянутих сторінок, млн.	7,158	51,61	1,843	11,96	1,865

Джерело: [52]

На основі проведеного аналізу відвідуваності, базове підприємство відзначається низькою середньою тривалістю візитів, найнижчими показниками середньої кількості переглянутих сторінок і високими показниками відмов. Це свідчить про наявність проблем у приверненні та утриманні аудиторії, і вимагає

внутрішньої оптимізації з метою підвищення загального рівня зручності використання та наповнення веб-сайту необхідною інформацією для споживачів.

Можливість магазину в якості ключового інтегрованого ресурсу в інтернет-комунікації підприємства відкриває можливість проаналізувати його основні канали формування трафіку порівняно з конкурентами (рис. 3.7)



Рисунок 3.7 – Зіставлення показників основних каналів залучення аудиторії веб-сайту ТОВ “Брокард-Україна” та його конкурентів

*Джерело: [52]*

Ми можемо побачити ключову роль залучення користувачів через органічний трафік, а також відзначити мінімальне використання медійної реклами, платного трафіку, електронного маркетингу та реферальних посилань. Важливу роль відіграють соціальні медіа, а також важливі напрямки прямих переходів.

Аналізуючи особливості графіку підприємства, особливу увагу слід звернути на соціальні медіа, які є надзвичайно важливим каналом для встановлення та підтримки комунікації з цільовою аудиторією для підприємств, що реалізують косметику. Незважаючи на досить високі загальні показники залучення аудиторії ТОВ "Брокард Україна" через соціальні медіа, найбільшу частку в цьому контексті займає соціальна мережа Facebook, яка більше орієнтована на формування бізнес-зв'язків і менше підходить для просування косметичних товарів (рис. 3.8).

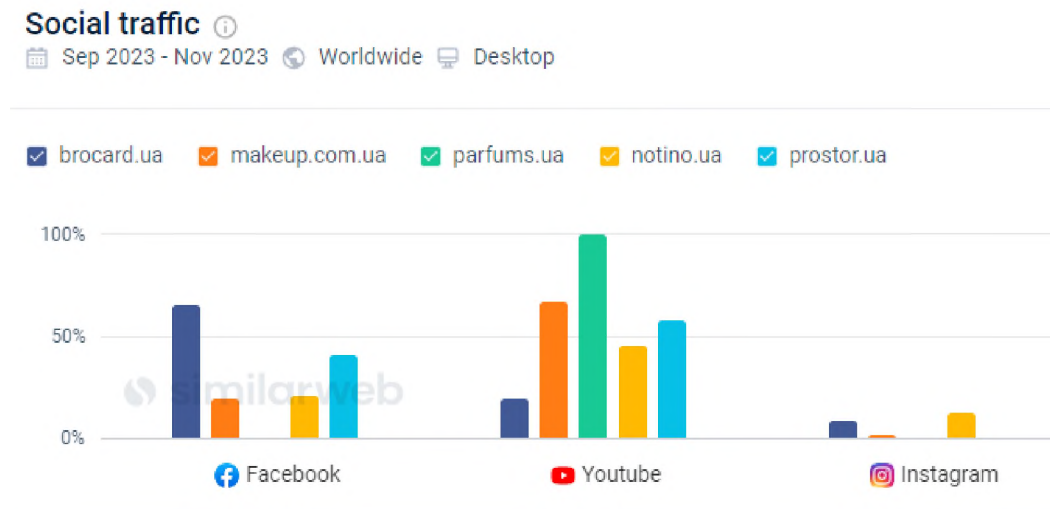


Рисунок 3.8 – Інтенсивність залучення аудиторії на веб-сайт ТОВ “Брокард-Україна” та його конкурентів через соціальні медіа

*Джерело: [52]*

Разом з тим, ми можемо відзначити досить низькі показники ефективності використання YouTube у порівнянні з конкурентами та низьку інтенсивність застосування соціальної мережі Instagram, яка, якраз, орієнтується на просування візуального контенту і найкращим чином підходить для компаній, які реалізують косметику. Зважаючи на це, ми можемо запропонувати необхідність інтенсифікації діяльності в соціальному медіа Instagram за допомогою підвищення інтенсивності публікацій і проведення різноманітних акцій, включаючи розіграші, з метою залучення аудиторії.

Також перспективним є активізація використання YouTube як окремого інструменту для розміщення рекламної активності, а також як місця для розміщення цікавих та інформативних відео з метою охоплення цільової аудиторії, що підвищить загальний рівень лояльності до бренду і спонукає аудиторію перейти на його інтернет-магазин.

Розглядаючи найбільш перспективні напрямки розширення комунікативної активності у соціальних медіа за допомогою застосування нових комунікаційних інструментів для Brocard, ми можемо зазначити доцільність створення власного представництва в соціальній мережі TikTok (рис. 3.9).

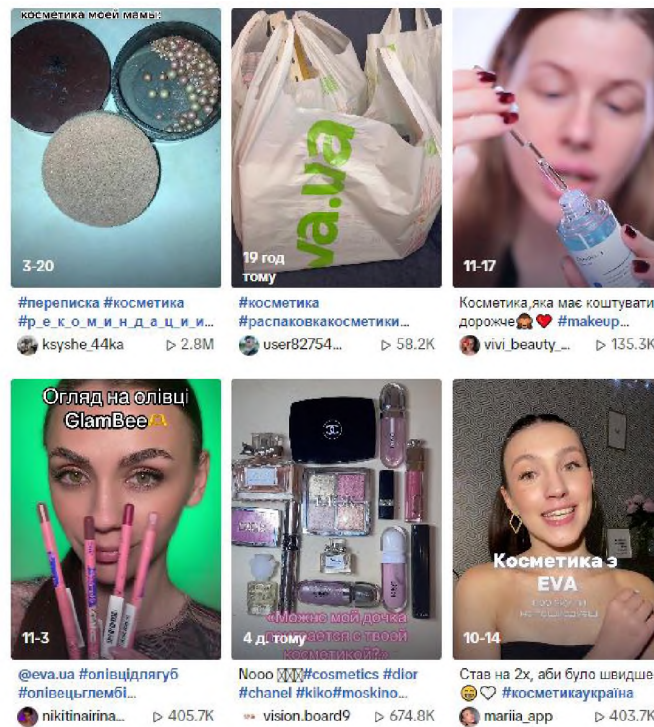


Рисунок 3.9 – Приклади популярних відеороликів пов'язаних з косметикою в TikTok

Джерело: [53]

На сьогоднішній день дане соціальне медіа характеризується активним розвитком та зростанням через орієнтацію на молоду аудиторію. Головною специфічною особливістю даної мережі є розміщення контенту у вигляді невеликих відеороликів, тобто відбувається акцент на візуальний контент, що дозволяє ефективно просувати продукцію базового підприємства. У цьому контексті важливо зазначити цінність використання базовим підприємством даного соціального медіа з метою охоплення молодшої аудиторії, яка досить ефективно доповнює нашу рекомендацію з попереднього розділу щодо розширення товарного асортименту через коректну косметику, спільну з аудиторією користувачів TikTok.

Таким чином, ми зможемо посилити попередні рекомендації та забезпечити загальне розширення комунікаційного впливу на нову аудиторію для базового підприємства. Це дозволить підвищити загальний вплив і сприятиме збільшенню конкретної споживчої здатності та довгострокового сталого розвитку.

Підводячи підсумок даного підрозділу роботи, можемо визначити необхідність активного пошуку нових засобів і інструментів для просування діяльності підприємства в межах цифрового середовища. Ключову роль в цьому процесі мають відігравати інструменти інтернет-комунікації. На сьогоднішній день, одним із найбільш перспективних напрямків є посилення впливу на цільову аудиторію за допомогою більш тісної взаємодії з нею через створення власного мобільного додатку. Це пояснюється його високим рівнем популярності та ефективності, включаючи в межах підприємств, які реалізують продукцію.

Додаток повинен відзначатися своєю комплексністю та універсальністю, що проявлятиметься у можливості здійснення онлайн покупок, наявності та збереженні комплексної інформації про активність споживача взаємодії з Bgocard, а також дозволить замінити фізичну карту лояльності.

Серед інших перспективних напрямків важливо відзначити необхідність оптимізації функціонування власного інтернет-магазину компанії, а також інтенсифікацію активності на відеохостингу YouTube та в соціальній мережі Instagram.

До ключових напрямків розширення комунікативної активності варто віднести можливе застосування соціального медіа TikTok, яке характеризується акцентом на молоду аудиторію та використанням візуального контенту. Це досить добре поєднується з косметичним напрямком і дозволяє підвищити ефективність рекомендацій, зокрема, розширення асортименту за рахунок корейської косметики, яка має спільну цільову аудиторію з користувачами TikTok.

### **3.3 Економічна ефективність реалізації обґрунтованих пропозицій та її прогнозна оцінка**

ТОВ “Брокард-Україна” є одним із успішних учасників ринку дрогері-ртейлу в Україні, і він належить до категорії компаній-послідовників. Успішність цього підприємства підтверджується рядом факторів, таких як

розгалужена мережа власних роздрібних магазинів, добре організована система постачання і оптових продажів, високий імідж та репутація. Ці фактори свідчать про розвинутість діяльності компанії, яка дозволяє їй залишатися лідером у своєму ціновому сегменті на ринку.

Проте важливо зазначити, що міцні позиції на ринку не означають, що підприємство досягло свого максимального розвитку. Навпаки, компаніям-послідовникам необхідно постійно підвищувати ефективність своєї маркетингової діяльності у різних напрямках, щоб не відставати від лідера. Крім того, важливо враховувати, що маркетингові ініціативи ТОВ “Брокард-Україна” можуть значно вплинути на весь ринок дрогері-рітейлу в Україні.

Серед переваг підприємства можна відзначити його значні фінансові ресурси для інвестицій. Бюджет для маркетингу на цьому підприємстві визначається на основі цілей і завдань компанії, і не обов'язково пов'язаний із конкретними обсягами продажів на ринку. Це робить бюджет маркетингу гнучким та значущим. В цілому, програми розвитку підприємства на довгострокову перспективу здійснюються переважно за рахунок власних коштів, основними джерелами яких є нерозподілений прибуток та інші компоненти власного капіталу.

В ході попередніх досліджень ми виявили, що перспективними шляхами розвитку комплексу маркетингу на 2024 рік можуть стати:

- розвиток товарного пропонування без виходу за межі цільового діапазону цін через покупку продукції від ексклюзивних постачальників та/або напряму від виробника;
- розвиток торговельної мережі, через відкриття нових форматів торговельних закладів в перспективних неосвоєних компанією містах України;
- розробка та запуск мобільного додатку для підвищення ефективності просування та продажів в цифровому середовищі, що сприятиме підвищенню розвитку омніканального підходу до управління даними процесами.

Показники, які будуть свідчити про доцільність економічних ініціатив, включатимуть такі аспекти: додатковий обсяг прибутку, додатковий прибуток

від окремих операцій, рентабельність інвестицій, зміни в рентабельності продажів та кількість додаткових клієнтів.

Для прогнозування результатів і ефективності використовуються методи, такі як лінійна багатofакторна модель регресії, сценарний аналіз комерційних пропозицій та бюджетування проекту.

Під час обґрунтування доцільності рекомендацій щодо розширення асортименту товарів було вказано, що на практиці розширення може відбуватися через прямі закупівлі від постачальника або укладання контрактів на ексклюзивні поставки з офіційними дистриб'юторами. Категорія продукції "корейська косметика" має обмежену кількість постачальників на вітчизняному ринку. Серед найбільш оптимальних варіантів для ТОВ "Брокард-Україна" виділяються Магазин корейської косметики BoViLeVa та ТОВ "Лотана". Основним критерієм вибору є оцінка діяльності підприємств та відповідність цінкових категорій брендів. Також важливо враховувати, що ТОВ "Лотана" надає більш вигідні умови поставок при великому оптовому обсягу, тоді як BoViLeVa стає вигідним в середньому та дрібному опті. Також варто враховувати можливість напряму постачати товари від виробників. Результати і ефективність комерційних пропозицій наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Попередня оцінка комерційних пропозиції з позиції ефективності та результативності

Найменування показника	Варіант поставок		
	Прямі поставки (Інкотермс DDP)	ТОВ "Лотана"	BoViLeVa
Планова величина продажів, тис. грн	120 928	120 928	1209 28
Базова частка вартості контрактів, %	5	2	1
Зважені обсяги продажів, тис. грн.	114 881,6	118 509,4	119 718,7
Собівартість реалізації, тис. грн.	73 524,2	82 347,1	91 170,0
Умовно непрямі витрати, тис. грн.	28 720,4	17 776,4	11 971,9
Прибуток операційний, тис. грн.	12 637,0	18 385,9	16 576,8
Рентабельність продукції, %	17,2	22,3	18,2
Рентабельність продажу, %	11	15,5	13,8

Джерело: авторські обчислення за даними ТОВ "Брокард-Україна" та [35; 38]

У трьох наведених випадках ми спостерігаємо різні результати та ефективність. Зазначимо, що поставки товарів безпосередньо з Південної Кореї від виробників виглядають як найменш вигідний сценарій, особливо на початковому етапі розвитку даного напрямку. Укладання контрактів є найбільш витратним варіантом (5% від вартості поставки з можливістю щорічного зниження на 0,5% до 3%). Крім того, цей спосіб вимагає найбільших витрат на транспортування товарів по Україні, їх зберігання та інші витрати.

Варіанти з внутрішніми постачальниками виглядають набагато привабливіше. Особливо варто відзначити комерційну пропозицію від ТОВ "Лотана", яка забезпечує операційний прибуток на рівні 18385,9 тис. грн з рентабельністю продукції в 22,3% та рентабельністю продажів в 15,5%. У випадку VoViLeVa, вигіднішою є менша базова вартість контракту, що призводить до більшого рівня зваженої виручки. Проте, ТОВ "Брокард-Україна" ставить перед собою основним критерієм відбору саме зважені показники ефективності, і в цьому контексті контракти з ТОВ "Лотана" суттєво вищі.

Ці умови слід постійно моніторити і переглядати, оскільки в майбутньому інша комерційна пропозиція може виявитися економічно більш вигідною. Проте, на даний момент, на 2024 рік, рекомендовано налагодити поставки продукції корейської косметики від ТОВ "Лотана".

Другий проект передбачає розгортання мережі торговельних закладів ТОВ "Брокард-Україна" в перспективних містах України, які на даний момент ще не були включені в діяльність підприємства. Місто Київ є найбільш розвинутим в Україні з точки зору інфраструктури та економічного рівня. У самому Києві мережа магазинів "Брокард" вже представлена достатньо широко, але важливо також звертати увагу на Київську агломерацію, в яку входять міста, такі як Бровари, Бориспіль, Вишневе і інші.

Серед міст агломерації найбільшим і потенційно вигідним для розміщення торгового закладу є Бровари. Крім того, ми врахували Білу Церкву, яка є найбільшим містом Київської області і відрізняється меншою конкурентною активністю. Для прогнозування обсягів продажів у цих містах, ми

використовуємо методику багатофакторної лінійної регресії на основі даних про продажі в аналогічних торговельних закладах в інших містах України. Результати прогнозу обсягів продажів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозування обсягів продажів в Білій Церкві та Броварах

Найменування міста	Наявне населення, тис. ос. X1	Середня оплата праці (міс, 2022 рік), грн. X2	Конкуренція, бал з 10, X3	Продажі, тис. грн. Y
Початкові дані для побудови регресійної моделі				
Краматорськ	157,1	9 511	5	17 452
Кременчуг	219	9 155	6,5	20 131
Житомир	266,1	9 615	6	35 841
Івано-Франківськ	230,5	9 544	5	35 921
Чернігів	285,8	9 669	5,5	40 691
Суми	264,7	9 331	5	38 651
Регресія:	$Y = -133\,902,21 + 132,19X_1 + 15,96X_2 - 3\,203,23X_3$			
Прогноз продажів в містах Біла Церква та Бровари				
Бровари	108,3	11 395	6	43 089,33
Біла Церква	203,8	9 973	5,5	34 615,93

Джерело: власні авторські обрахунки

В Додатку В приведені результати функції “ЛІНІЙН”, що дозволило сформувавши прогноз продажів для закладів торгівлі на базі багатофакторної лінійної економетричної моделі наступного вигляду:

$$Y = -133\,902,21 + 132,19X_1 + 15,96X_2 - 3\,203,23X_3$$

Коефіцієнт детермінації моделі досягає 0,932, таким чином, наведені фактори (X<sub>i</sub>) здатні охарактеризувати варіацію продажів на 93,2%. Модель статистично достовірна за F-критерієм (F<sub>факт.</sub> = 13,81 > F<sub>табл.</sub> = 10,13) та має один статистично достовірний параметр по T-критерію - X<sub>1</sub> (населення міст). Модель має достатню якість для формування прогнозів продажів по іншим населеним пунктам.

Так, у таблиці 3.4 представлені дані щодо очікуваних витрат, інвестицій та рентабельності магазинів у Білій Церкві та Броварах.

Разові інвестиції в відкриття торгової точки складають 3000 тис. грн (Бровари) і 2500 тис. грн (Біла Церква). Ця сума, в основному, включає витрати на довгострокову оренду, ремонт приміщення магазину та закупівлю необхідного торговельного обладнання. Операційні витрати включають собі в

основному собівартість продукції, яка реалізується (65%), і витрати на заробітну плату для працівників. Прогнозований річний операційний прибуток торгового закладу складає 43089,33 тис. грн (Бровари) та 34615,93 тис. грн (Біла Церква) з рентабельністю продажу відповідно 12,79% та 10,8%. Рентабельність інвестицій розраховується шляхом віднімання Інвестиційних витрат від Операційного прибутку, діленням отриманої суми на Інвестиційні витрати та множенням на 100%.

$$ROI \text{ (Бровари)} = \frac{TR-TSC}{TSC} \times 100\% = \frac{5509,47-3000}{3000} \times 100\% = 83,65$$

$$ROI \text{ (Біла Церква)} = \frac{TR-TSC}{TSC} \times 100\% = \frac{3738,26-2500}{2500} \times 100\% = 49,53$$

Відповідно це 83,65% та 49,53%, що показує, що проекти будуть окупатися протягом 2024 року. Платіж за оренду передбачається протягом 3 років. Загалом, ці показники вважаються задовільними для відкриття магазинів у містах Біла Церква і Бровари в Київській області.

Таблиця 3.4 – Економічна оцінка прибутковості продажів та діяльності в Білій Церкві і Броварах

Показник	Бровари	Біла Церква
Інвестиційні витрати, тис. грн	3000,00	2500,00
Операційні витрати, тис. грн	37579,87	30877,67
Операційний прибуток, тис. грн	5509,47	3738,26
Рентабельність продажу, %	12,79	10,80
Рентабельність інвестицій, %	83,65	49,53

*Джерело: авторські самостійні обчислення за згодою ТОВ «Брокерд-Україна»*

Остання важлива рекомендація стосується створення мобільного додатку для ТОВ "Брокерд-Україна". На сьогодні, ключовим елементом успішного функціонування на ринку дрогері-рітейлу (і в більшості інших галузей торгівлі) є концепція "омніканальності" та інтегрованості. Це означає, що взаємодія з клієнтами повинна здійснюватися через різні канали, такі як фізичні магазини, інтернет-платформи, мобільні додатки та інше. При цьому всі ці канали повинні бути частиною єдиної системи продажу, спільно створювати аналітичну базу та

генерувати синергетичний ефект, тобто взаємодоповнювати один одного. У ТОВ "Брокард-Україна" вже є розгалужена мережа роздрібних магазинів та два інтернет-магазини. Створення мобільного додатку дозволить не лише відкрити новий канал для маркетингу та продажу товарів, але також зміцнить інтеграцію та підвищити ефективність існуючих каналів. У табл. 3.5 представлений прогноз економічного ефекту та результативності розробки мобільного додатку з використанням методу бюджетування проекту.

Таблиця 3.5 – Бюджетування рішення з розробки та запуску мобільного застосунку Brocard на 2024 рік

<b>Структура витрат</b>		
<b>Інвестиційні витрати</b>		
1.	Витрати на розробку застосунку, грн	2 864 321
2.	Разове інтенсивне просування застосунку, грн	286 432
3.	Повна сума витрат категорії, грн	3 150 753
<b>Додаткові періодичні (річні) витрати</b>		
4.	Підтримка та комунікаційне забезпечення застосунку, грн	315 075,3
<b>Продажі та доходи</b>		
5.	Запланований обсяг покупок через канал, од	8160
6.	Запланований середній чек, грн	1440
7.	Планові обсяги продажу за рік, грн	11 750 400
8.	Розподілені категорії витрат продажу, грн	9 219 363,84
9.	Прибуток операційний, грн	2 215 961
<b>Економічні результати та ефективність</b>		
10.	Збиток за перший рік, грн	-934 792
11.	Операційний прибуток в другому році, грн	1 281 169
12.	Операційний прибуток в 3-му та наступних роках, грн	2 215 961
14.	Період окупності, років	1,42
15.	Беззбитковість за кількістю покупок, од	11602

*Джерело:* авторські самостійні обрахунки за згодою ТОВ «Брокард-Україна»

Створення мобільного додатку з необхідним функціоналом є високою інвестиційною витратою, оціненою в 3,86 млн. грн. Додатково, розумно виділити близько 286 тис. грн на інтенсивне просування мобільного застосунку в магазинах GooglePlay та AppStore, щоб забезпечити йому оптимальні позиції порівняно з конкурентами. Без ефективних інвестицій у маркетинг, застосунок не зможе здобути необхідну кількість завантажень, і відповідно, обсяги продажів.

Прогнозується, що кількість покупок через мобільний додаток у 2024 році становитиме близько 8160 одиниць (1% від кількості покупок на основному сайті), при середньому розмірі замовлення у 1440 грн (аналогічно сайту). Річна виручка від цих продажів очікується більше 11,75 млн. грн при розподілених витратах в 9,22 млн. грн. Операційний прибуток, враховуючи щорічні витрати на маркетинг у розмірі 315 тис. грн, складе 2216 тис. грн.

Такий прогноз говорить про окупність проекту протягом 1,4 року, коли в 2025 році прибуток досягне 1281 тис. грн. Прибуток у третьому році та подальших роках буде перевищувати 2216 тис. грн щороку. Рентабельність продажу складає 18,86%, окупність проекту відбувається через 17 місяців, і критична точка замовлень становить 11602 одиниці. Важливо зазначити, що така висока ефективність досягається навіть за умови мінімальних очікувань щодо кількості покупок, і імовірно, фактичні показники будуть вищими.

Крім того, розробка мобільного додатку має додатковий комунікаційний ефект, який сприяє підсилению ефективності стратегії продажу підприємства на ринку загалом.

Для узагальнення очікуваного економічного впливу, який може виникнути внаслідок впровадження всіх рекомендацій, розумно зібрати наведені дані і відобразити їх у графічній формі (рис. 3.10).

У загальному, внаслідок реалізації комплексу наведених рекомендацій та з урахуванням позитивної динаміки відновлення, підприємство прогнозує має можливість підвищити обсяги продажів на 207 964,66 тис. грн. вже у наступному 2024 році. Це становить понад 5,2% зростання порівняно з довоєнним 2021 роком. Очікується, що операційний прибуток збільшиться на 29 849,62 тис. грн, що означає приріст у 6,8% до довоєнного періоду. Важливо враховувати, що розмір операційного прибутку не включає в себе обсяги інвестиційних витрат, які будуть покриті лише у 2025 році. Розраховані нами показники окупності інвестицій показали, що торговельні заклади досягнуть окупності у поточному році, а мобільний додаток зробить це після півтора років від запуску. Щодо

розвитку товарного пропонування через корейську косметику, то тут інвестиційні витрати не передбачені.

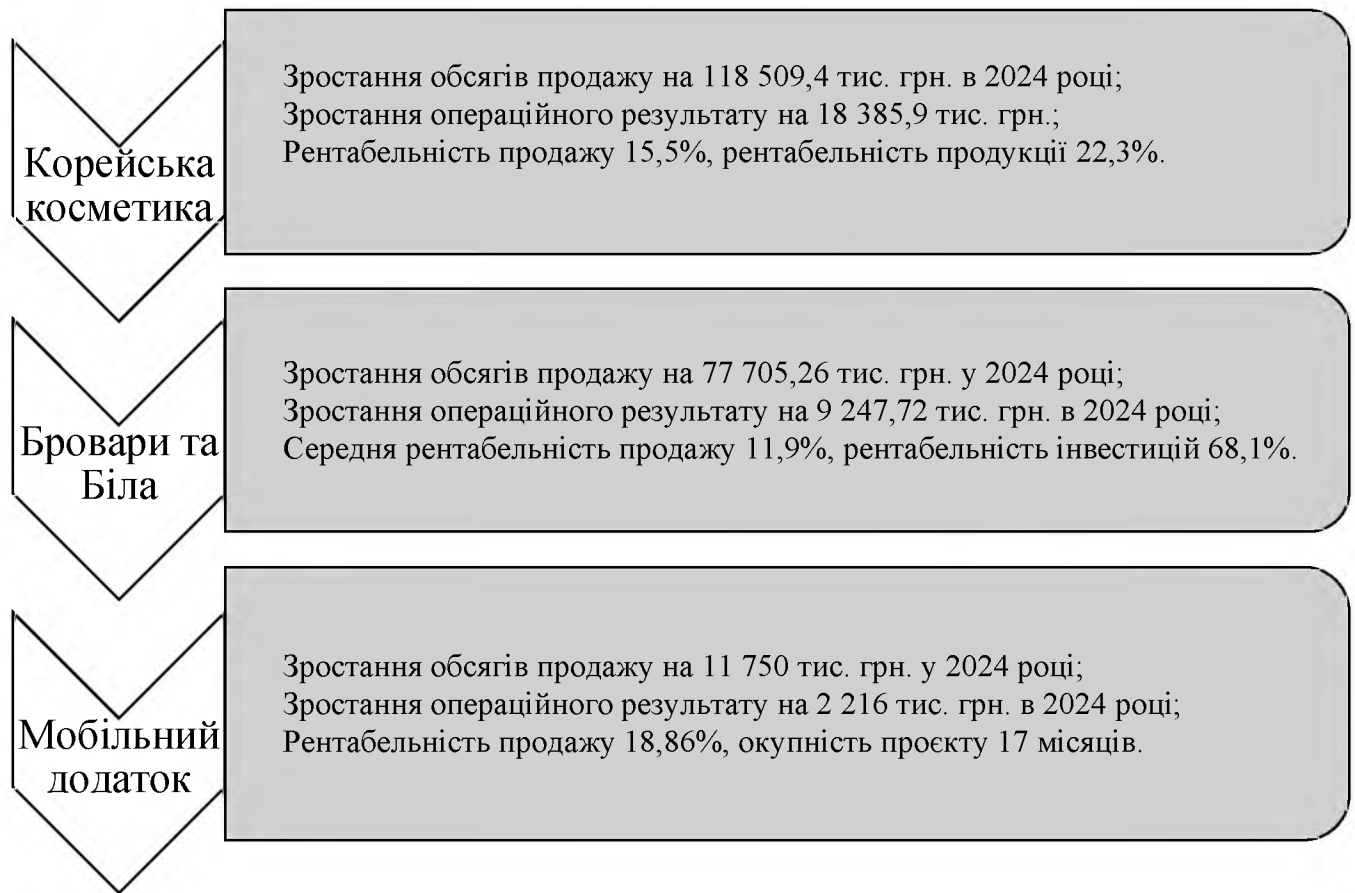


Рисунок 3.10 – Перспективи впровадження рекомендацій в ТОВ “Брокард-Україна” на 2024 рік

*Джерело:* самостійне авторське узагальнення

Ризики, пов'язані з недостатнім попитом та інші потенційні загрози, були зведені до мінімуму. Це стало можливим завдяки сильним позиціям підприємства на ринку та стабільному попиту на продукцію у цій галузі, що дозволяє більш-менш точно спрогнозувати обсяги продажів на найближчі роки. Важливо також відзначити, що реалізація рекомендацій призводить до зменшення ризиків, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, і це особливо актуально в періоди економічної нестабільності.

Крім того, запуск мобільного додатку в систему просування та продажів товарів підприємства генерує синергетичний ефект у комунікації, що є додатковим позитивним фактором.

## ВИСНОВКИ

У межах моєї заключної кваліфікаційної магістерської науково-дослідної роботи, нами проведено комплексний аналіз теоретичних аспектів маркетингового комплексу та його особливостей, які виникають при реалізації системи управління продажем. Також, ми провели загальне дослідження економічної діяльності компанії ТОВ "Брокерд-Україна", визначивши особливості її маркетингового комплексу та маркетингового середовища. На базі сформованих результатів нами розроблено низку рекомендацій, спрямованих на посилення результативності та ефективності цієї організації.

В першому розділі ми дослідили теоретичні аспекти маркетингового комплексу підприємства та його зв'язок з комерційною діяльністю підприємства. Маркетинг відіграє в сучасному конкурентному та непередбачуваному ринковому середовищі. Основним поняттям маркетингу є маркетинговий комплекс, що охоплює різні маркетингові методи та інструменти, об'єднані в конкретні групи для спільного впливу на цільову аудиторію з метою досягнення стратегічних цілей організації. Використання маркетинг-міксу допомагає систематизувати та оптимізувати наявні маркетингові інструменти та напрямки діяльності, максимізуючи їх ефективність. Оптимальний набір цих чинників повинен відповідати чітким характеристикам, враховуючи об'єктивні потреби організації та здатність окремих елементів системи досягати поставлені цілі та завдання.

Маркетингова діяльність підприємства відрізняється значним рівнем різноманітності завдяки великій кількості методів та інструментів, спрямованих на більш зручне розуміння загальних особливостей маркетингової діяльності. Сукупність її методів та інструментів розділяється на окремі напрямки діяльності, які формують складові комплексу маркетингу. За класичним підходом до формування комплексу маркетингу використовується концепція маркетинг-міксу або комплексу 4Р.

Ця концепція характеризується значним рівнем популярності через свою простоту та ефективність. Незважаючи на це, загальні зміни в ринковому середовищі привели до постійного розвитку та еволюції цієї концепції. Одним з результатів є популяризація концепції 7P, яка стала більш сучасною. З нашої точки зору, найбільш ефективним комплексом маркетингу є маркетинг-мікс 5P, який є компромісом між концепцією 4P та 7P. Він об'єднує всі основні компоненти класичного маркетингового комплексу і додає до них компоненту People, яка враховує людський фактор, що є одним з основних на сучасному ринку. Слід зазначити, що існують показники ефективності як для маркетингу в цілому, так і для окремих складових його комплексу. Для кожного елементу маркетингового комплексу існують свої специфічні показники ефективності, які відображають загальну результативність в окремих напрямках маркетингової діяльності.

Визначення того, які саме показники підлягають оцінці, залежить від загальної специфіки маркетингової діяльності підприємства, його розмірів, кількості складових елементів, а також від конкретних потреб та завдань. Спеціальну роль у визначенні ефективності окремих складових маркетингу відіграють спеціальні показники ефективності (KPI), які надають інформацію щодо досягнення цілей та завдань у процесі діяльності.

На підставі оцінки окремих показників ефективності можуть формуватися комплексні показники ефективності, які здатні оцінювати результати роботи як конкретних напрямків маркетинг-міксу, так і загальну ефективність маркетингу в цілому.

У процесі оцінки маркетингу підприємства та його окремих складових можуть відігравати важливу роль експертні оцінки. Ці оцінки можуть проводити спеціально уповноважені особи, співробітники фірми, клієнти та інші зацікавлені сторони. Для забезпечення комплексної та всебічної оцінки ефективності маркетингу підприємства варто застосовувати різноманітні показники оцінки, що дозволяє отримати найбільш комплексні та всебічні результати.

В другому розділі детально досліджені практичні аспекти комплексу маркетингу вітчизняного підприємства. На даний момент ТОВ "Брокард-Україна" зберігає суттєві позиції на ринку дрогері-рітейлу.

Підприємство успішно використовує стратегію диференційованого маркетингу та управління маркетинговою концепцією, що дозволяє йому продовжувати лідирувати в сегменті високоцінової та преміальної продукції. Ефективний портфель брендів, спільно з власною системою постачання та оптовими продажами, допомагає зменшити комерційні ризики. У підприємства є можливість розширити свою діяльність, відкривши нові магазини великих міст України, зокрема в торгових центрах, а також розширити свою присутність на ринках міст, де вони ще не представлені. У середньостроковій перспективі варто розглянути можливість виходу на нові зарубіжні ринки поза межами України. Також, розширення асортименту товарів та збільшення інвестицій в маркетингові комунікації в інтернеті можуть бути важливими стратегічними кроками.

Серед слабких сторін можна відзначити юридичні питання, пов'язані з власністю на бізнес і системою сплати податків. Підприємство також має низьку фінансову автономію та слабку конкурентоспроможність на основних ринкових сегментах. Минулі зв'язки з власником із РФ вплинули на імідж компанії. Також регіональне покриття залишається недостатнім.

Найбільшими загрозами є наслідки продовження війни в Україні, такі як руйнування інфраструктури та зростання еміграції населення. Також існує ризик валютних коливань та падіння платоспроможності. У майбутньому може збільшитися конкуренція на ринку, особливо в сегменті онлайн.

У товарній номенклатурі базового підприємства ми можемо відзначити розміщення 10 основних товарних категорій, кожна з яких характеризується високим рівнем різноманітності і глибини товарного асортименту, орієнтованої на задоволення конкретних потреб та запитів цільової аудиторії. Компанія також володіє великою кількістю брендів, загальна кількість яких налічує понад 420 торгових марок.

Аналізуючи особливості цінової політики компанії, слід відзначити, що цінова пропозиція формується на основі підходу «витрати плюс прибуток», і встановлює дещо вищий рівень цін, ніж середня на ринку. Більша частина продукції компанії реалізується у високому та преміальному ціновому сегменті, орієнтуючись на окремі ринкові ніші, що зменшує загальну кількість цільової аудиторії, але підвищує рівень взаємодії з наявною аудиторією, призводячи до більш високого середнього чеку та довгострокової цінності клієнта.

У контексті політики розподілу домінуючими є збутові канали нульового рівня, які передбачають реалізацію продукції переважно через мережу власних офлайн-магазинів. Кількість таких магазинів значно зменшилася протягом останнього року, з приблизно 100 до 62 на середину 2023 року. Також важливу роль відіграють продажі через інтернет, переважно через власний інтернет-магазин. Зауважимо, що оптові продажі, як напрямок, скоротилися частково через переорієнтацію діяльності на дочірнє підприємство та високий рівень закупівельних цін.

Аналізуючи особливості комунікаційної політики підприємства, слід відзначити значне скорочення бюджету у 2022 році, обумовлене початком повномасштабної війни та проблемами функціонування компанії, які виникали через обвинувачення у наявності бізнес-зв'язків з Росією. Однак оскільки звинувачення були відхилені, а компанія стабілізувала свою роботу та почала відновлювати активність, комунікаційна діяльність відіграє одну з найважливіших ролей у цьому процесі. Незважаючи на загальне зменшення комунікаційних бюджетів, спостерігається збільшення рівня видатків на зв'язки з громадськістю. Також важливу роль відіграють напрямки комунікації, пов'язані з прямими продажами, інтернет-просуванням та стимулюванням збуту. У той же час, традиційна рекламна діяльність характеризується мінімізацією свого застосування та обмеженістю реклами поблизу місць продажу.

Отже, загальна ефективність діяльності підприємства в сфері управління продажами дає змогу подолати найбільш кризові явища, мінімізувати можливі втрати та забезпечує досить стійкі ринкові позиції компанії, сприяючи

відновленню її позицій та створюючи передумови для подальшого росту на ринку.

В третьому розділі сформовано систему рекомендацій в цілях підвищення ефективності комплексу маркетингу підприємства. На сьогоднішній день підприємство зіткнулося зі значними викликами у сфері маркетингової діяльності через вплив зовнішнього середовища. Проте компанія на даному етапі розвивається та відновлює свою діяльність. Ми пропонуємо розширити товарну номенклатуру, впровадивши новий товарний напрямок - корейську косметику. Цей вид косметичної продукції користується високою популярністю в Україні, особливо серед молодих жінок та підлітків, завдяки своїм високоякісним характеристикам та доступній ціні. Шляхом розширення асортименту, включаючи різні види косметичних продуктів, ми зможемо привернути більше клієнтів, покращити рівень співпраці та пришвидшити ріст компанії. Для успішної реалізації цього напрямку необхідно співпрацювати як з виробниками косметики, так і з провідними українськими дистриб'юторами.

Другим перспективним напрямком розширення діяльності підприємства є поступове збільшення географічного покриття через відкриття нових збутових точок. Особливо актуально це стає в контексті значного зменшення кількості магазинів у 2022 році. Враховуючи загальні ризики та обмеження, ми рекомендуємо сфокусуватися на відкритті двох нових магазинів у перспективних містах - Білій Церкві та Броварах. Обидва ці міста характеризуються достатньою кількістю населення та їхнім наближенням до Києва, який є головним центром діяльності підприємства та об'єднує в собі функції економічного та політичного центру України.

Можемо визначити необхідність активного пошуку нових засобів і інструментів для просування діяльності підприємства в межах цифрового середовища. Ключову роль в цьому процесі мають відігравати інструменти інтернет-комунікації. На сьогоднішній день, одним із найбільш перспективних напрямків є посилення впливу на цільову аудиторію за допомогою більш тісної взаємодії з нею через створення власного мобільного додатку. Це пояснюється

його високим рівнем популярності та ефективності, включаючи в межах підприємств, які реалізують продукцію.

Додаток повинен відзначатися своєю комплексністю та універсальністю, що проявлятиметься у можливості здійснення онлайн покупок, наявності та збереженні комплексної інформації про активність споживача взаємодії з Brocard, а також дозволить замінити фізичну карту лояльності.

Серед інших перспективних напрямків важливо відзначити необхідність оптимізації функціонування власного інтернет-магазину компанії, а також інтенсифікацію активності на відеохостингу YouTube та в соціальній мережі Instagram.

До ключових напрямків розширення комунікативної активності варто віднести можливе застосування соціального медіа TikTok, яке характеризується акцентом на молоду аудиторію та використанням візуального контенту. Це досить добре поєднується з косметичним напрямком і дозволяє підвищити ефективність рекомендацій, зокрема, розширення асортименту за рахунок корейської косметики, яка має спільну цільову аудиторію з користувачами TikTok.

У загальному, внаслідок реалізації комплексу наведених рекомендацій та з урахуванням позитивної динаміки відновлення, підприємство прогнозує має можливість підвищити обсяги продажів на 207 964,66 тис. грн. вже у наступному 2024 році. Це становить понад 5,2% зростання порівняно з довоєнним 2021 роком. Очікується, що операційний прибуток збільшиться на 29 849,62 тис. грн, що означає приріст у 6,8% до довоєнного періоду. Важливо враховувати, що розмір операційного прибутку не включає в себе обсяги інвестиційних витрат, які будуть покриті лише у 2025 році. Розраховані нами показники окупності інвестицій показали, що торговельні заклади досягнуть окупності у поточному році, а мобільний додаток зробить це після півтора років від запуску. Щодо розвитку товарного пропонування через корейську косметичку, то тут інвестиційні витрати не передбачені.

Ризики, пов'язані з недостатнім попитом та інші потенційні загрози, були зведені до мінімуму. Це стало можливим завдяки сильним позиціям підприємства на ринку та стабільному попиту на продукцію у цій галузі, що дозволяє більш-менш точно спрогнозувати обсяги продажів на найближчі роки. Важливо також відзначити, що реалізація рекомендацій призводить до зменшення ризиків, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, і це особливо актуально в періоди економічної нестабільності. Крім того, запуск мобільного додатку в систему просування та продажів товарів підприємства генерує синергетичний ефект у комунікації, що є додатковим позитивним фактором.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семенова Л.Ю. Маркетинг 4.0. Ефективна економіка. 2020. № 11. 8с.  
URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/62.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/62.pdf) (дата звернення: 15.11.2023)
2. Шевченко М. М. Місце комплексу маркетингу в системі маркетингового стратегічного управління / М. М. Шевченко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 107-111.
3. Філіп Котлер, Гарі Армстронг "Основи маркетингу": Пер. з англ. Видавництво «Науковий світ», 2022. 880с.
4. Кадирус І. Г. Комплекс маркетингу: сутність, поняття та складові / І. Г. Кадирус, Н. І. Юрченко // Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика: монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. – Дніпро: Журфонд, 2019. С. 360-369.
5. Красовська О. Ю. Теоретичні засади концепції «маркетинг-мікс» // Бізнес-навігатор. 2018. С. 12-15. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46\\_2\\_2018/03.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_2_2018/03.pdf) (дата звернення: 15.10.2022)
6. Заруба В.Я. Парфентенко І.А. Маркетинг роздрібної торгівлі. Навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 106 с.
7. Карпенко Н. В., Мизін Л. О. Комплекс маркетингу в сучасних умовах // Збірник наукових статей магістрів. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 115-120
8. Сітак І. Л., Сюсікалов К. С. Принципи розробки комплекс маркетингу підприємства. ТОВ "Планета-Прінт". 2021. С.210-213.
9. Павленко А.Ф., І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 600с.
10. Карпенко Н.В., Яловега Н.І. Управління маркетингом на торговельному підприємстві / Н.В. Карпенко, Н.І. Яловега // Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки. – Полтава: ПУЕТ, 2018. – №1 (86). – С. 62-67.

11. Бугріменко Р. М. Маркетингові принципи й функції мережевого розвитку роздрібних торговельних підприємств. //Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. М.В. Чорна. – Харків: ХДУХТ, 2020. – Вип. 2 (32). – с.63-75
12. Заруба В.Я. Парфентенко І.А. Маркетинг роздрібної торгівлі. Навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей – Харків: НТУ «ХП», 2019.– 106 с. – На укр. Мові
13. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing / J.-J. Lambin, I. Schuiling. – 2nd ed. – New York : Palgrave Macmillan, 2012. – 496 с.
14. Жарлінська Р. Г., Марценюк А. Т. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ Маркетингова діяльність роздрібного торговельного підприємства: теоретичні аспекти. URL: <http://intkonf.org/k-e-n-zharlinska-r-g-martsenyuk-a-t-marketingova-diyalnist-rozdribnogo-torgovelnogo-pidpriemstva-teoretichni-aspekti/> (дата звернення: 15.10.2023)
15. Летуновська Н. Є., Сигида Л. О. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства у сфері товарної політики. Бізнес-інформ, 2019, №4. С. 97-105.
16. Гончаренко І. М. Особливості розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства на засадах маркетингу / І. М. Гончаренко, А. О. Ханіна // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали третьої всеукраїнської наукової Інтернет-конференції. Київ: КНУТД, 2018. – С. 141-152
17. Бутнік-Сіверський О.Б., Земко Г.В. Маркетингові інструменти в умовах сучасної маркетингової діяльності підприємств-виробників харчової промисловості //Науково-виробничий журнал «Наукові праці НУХТ», 2019. Том 25 №3. С. 59-67
18. Шевченко М. М. Місце комплексу маркетингу в системі маркетингового стратегічного управління / М. М. Шевченко // Вісник

Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 107-111.

19. Романишин Ю.Л., Нищук М.І. Види, інструменти та моделі сучасного маркетингу. Актуальні проблеми сучасної науки: збірка тез наукових праць XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції (Астана-Київ-Відень) / Міжнародний науковий центр, 2018. С.19-22.

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

21. Яцюк Д. В. Ключові показники та критерії ефективності маркетингової діяльності підприємства / Д. В. Яцюк // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2011. – С. 660–667

22. Муштай В.А., Бересток Б.П. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 2 (19). 2019. С. 183-189

23. Філіппов В. Ю., Нестеренко А. М. Шляхи розвитку торговельних підприємств //Економіка: реалії часу. – 2014. – №. 2. – С. 203-207.

24. Коваль Д. В. Сучасні особливості та складові механізму збутової діяльності підприємства //Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавнич. – С. 196.

25. Проскурніна Н. В. Концептуальний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі / Н. В. Проскурніна. // Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності: колективна монографія / за заг. ред.: Н.Б. Кашеної, Т.О. Ставерської; Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. – Харків: ФОП Іванченко І.С., 2020. – С. 39-54.

26. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд / Л. М. Шимановська-Діанич, Н. С. Педченко // Соціально-економічні проблеми

сучасного періоду України. - 2019. – Вип. 1. – С. 71-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2019\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2019_1_15)

27. Байцар, Р. І. Оцінювання пріоритетності коефіцієнтів вагомості для визначення комплексної оцінки компетентності персоналу / Р. І. Байцар, М. М. Сколоздра // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Автоматика, вимірювання та керування. – 2013. – № 753. – С. 100-104.

28. Крикавський, Є. В. Ефективність і результативність в управлінні ланцюгами поставок / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко // Логістика проблеми і рішення. Міжнародний науково-практичний журнал. – Харків, 2017. – № 1. – С. 16-21.

29. Подольчак, Н. Ю. Метод комплексного оцінювання рівня ризиків підприємств-лізингодавців / Н. Ю. Подольчак, І. Я. Кулиняк / Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. – К.: 2013. – № 4 (142). – С. 144-157.

30. Сервіс пошуку та перевірки контрагентів Оpendатабот – URL: <https://opendatabot.ua/c/24597296> (дата звернення: 20.11.2023).

31. Постанова “Про забезпечення захисту національних інтересів за майбутніми позовами держави Україна у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації“ від 3 березня 2022 р. № 187.

32. Інформаційне агентство УНІАН. Перспективи існування Брокарду в Україні URL: <https://www.unian.ua/society/rosiysku-merezhu-brokard-neobhidno-peredati-derzhavi-yak-ce-zrobili-z-trc-ocean-plaza-analitik-roman-portyanko-12216063.html> (дата звернення: 20.11.2023).

33. Портал Ліга. Бізнес. Суд заарештував 420 млн грн і продукцію мережі магазинів Brocard URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/novosti/sud-arestoval-420-mln-grn-i-produktsiyu-seti-magazinov-brocard> (дата звернення: 20.11.2023).

34. Інформаційне агентство Бізнес-Цензор. БЕБ не знайшло доказів причетності магазинів парфумерії Brocard до фінансування РФ URL:

[https://biz.censor.net/news/3403206/beb\\_ne\\_znayishlo\\_dokaziv\\_prychetnosti\\_magazyniv\\_parfumeriyi\\_brocard\\_do\\_finansuvannya\\_rf](https://biz.censor.net/news/3403206/beb_ne_znayishlo_dokaziv_prychetnosti_magazyniv_parfumeriyi_brocard_do_finansuvannya_rf) (дата звернення: 20.11.2023).

35. Власний веб-сайт ТОВ «Брокард-Україна». URL: <https://www.brocard.ua/> (дата звернення: 20.11.2023)

36. Інформаційний портал МІНФІН URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/> (дата звернення: 20.11.2023).

37. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств. Обсяги реалізації продукції за видами економічної діяльності. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pssg/vpsg\\_ek\\_2013\\_2020\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pssg/vpsg_ek_2013_2020_u.xls) (дата звернення: 15.11.2023)

38. Асоціація ритейлерів України. Рынок drogerie-ритейла в Украине в 2019 году превысил 25 млрд грн. URL: <https://rau.ua/ru/ekonomika/drogerie-v-ukraине-25-mlrd-grn/> (дата звернення: 15.11. 2023)

39. Інформаційний ресурс “Будуй своє”. URL: <https://buduysvoe.com/ru/publications/obuvnoy-rynok-rastyot> (дата звернення: 15.04.2023)

40. Асоціація ритейлерів України. Хозяева красоты и чистоты: кому принадлежат крупнейшие сети drogerie & beauty Украины URL: <https://rau.ua/ru/analytics/komu-nalezhat-drogerie-beauty/> (дата звернення: 15.04.2023)

41. Журнал Forbs. Рейтинг найбільших компаній. URL: <https://forbes.ua/ru/profile/eva-264> (дата звернення: 15.11. 2023)

42. Власний веб-ресурс ТОВ “Брокард-Україна” URL: <https://www.brocard.ua/> (дата звернення: 15.11. 2023)

43. Власний інтернет-магазин Makeup URL: <https://makeup.com.ua/ua/> (дата звернення: 15.11. 2023)

44. Власний інтернет-магазин Eva URL: <https://eva.ua/ua/> (дата звернення: 15.11. 2023)

45. Власний інтернет-магазин Watsons URL: <https://www.watsons.ua/> (дата звернення: 15.11. 2023)

46. Власний інтернет-магазин Prostor URL:<https://prostor.ua/> (дата звернення: 15.11.2023)
47. Інтернет-магазин корейської косметики BoViLeVa URL:  
<https://bovileva.com.ua/ua/> (дата звернення: 15.11.2023)
48. Власний сайт дистриб'ютора корейської косметики URL:  
<https://lotana.com.ua/> (дата звернення: 15.11.2023)
49. Сервіс Google maps URL: <https://www.google.com/maps> (дата звернення: 15.11.2023)
50. Сторінка мобільного додатку торгової мережі Eva у сервісі GooglePlay URL:  
<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.rush.eva&hl=uk&gl=US> (дата звернення: 15.11.2023)
51. Сторінка мобільного додатку торгової мережі Watsons у сервісі GooglePlay URL:  
<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.aswatson.watsonukraine&hl=uk&gl=US> (дата звернення: 15.11.2023)
52. Сервіс аналізу веб-ресурсів SimilarWeb URL:  
<https://pro.similarweb.com/> (дата звернення: 15.11.2023)
53. Соціальне медіа ТікТок URL: <https://www.tiktok.com/> (дата звернення: 15.11.2023)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

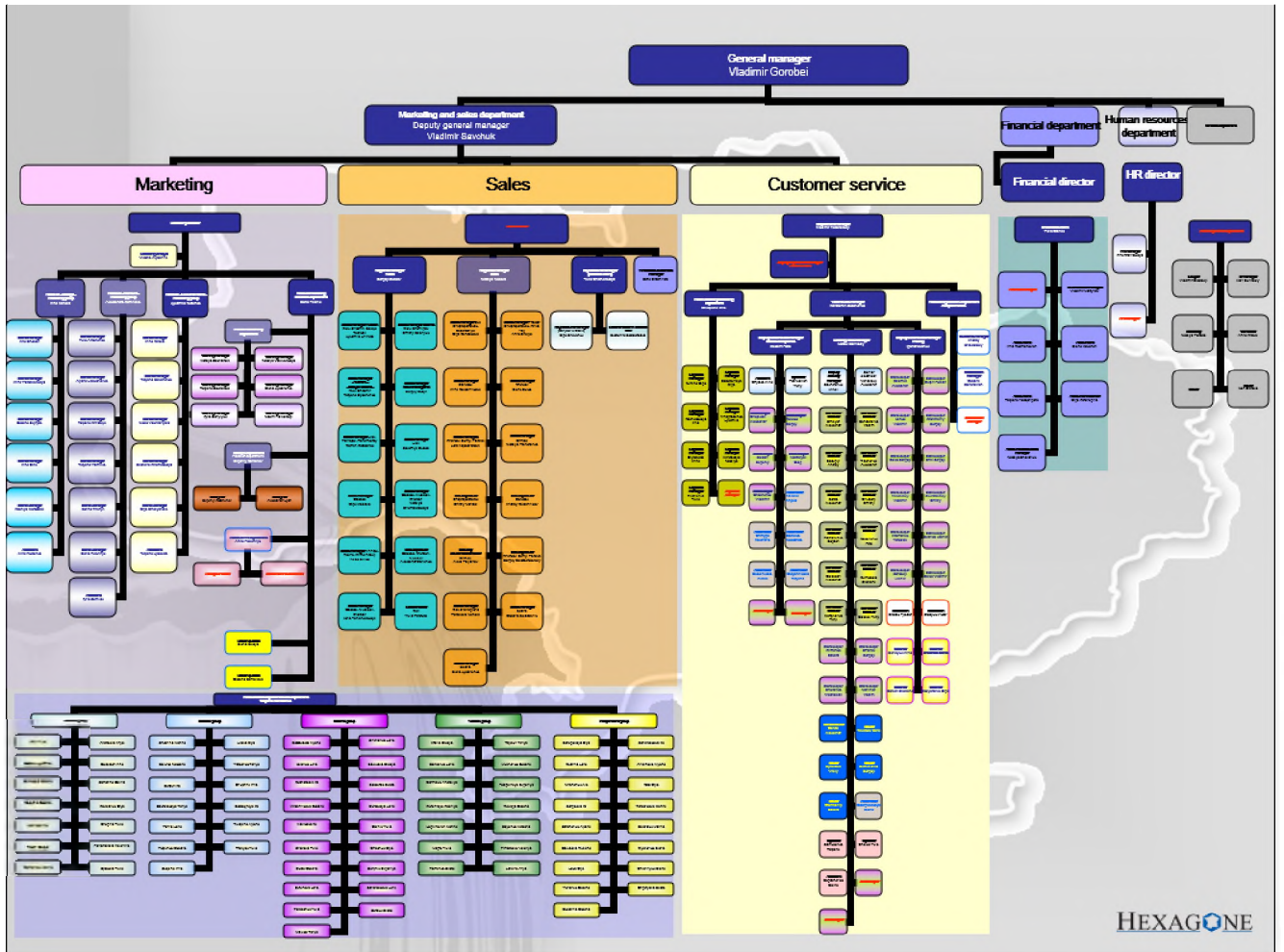


Рисунок А1. Організаційна структура ТОВ "Броккард"

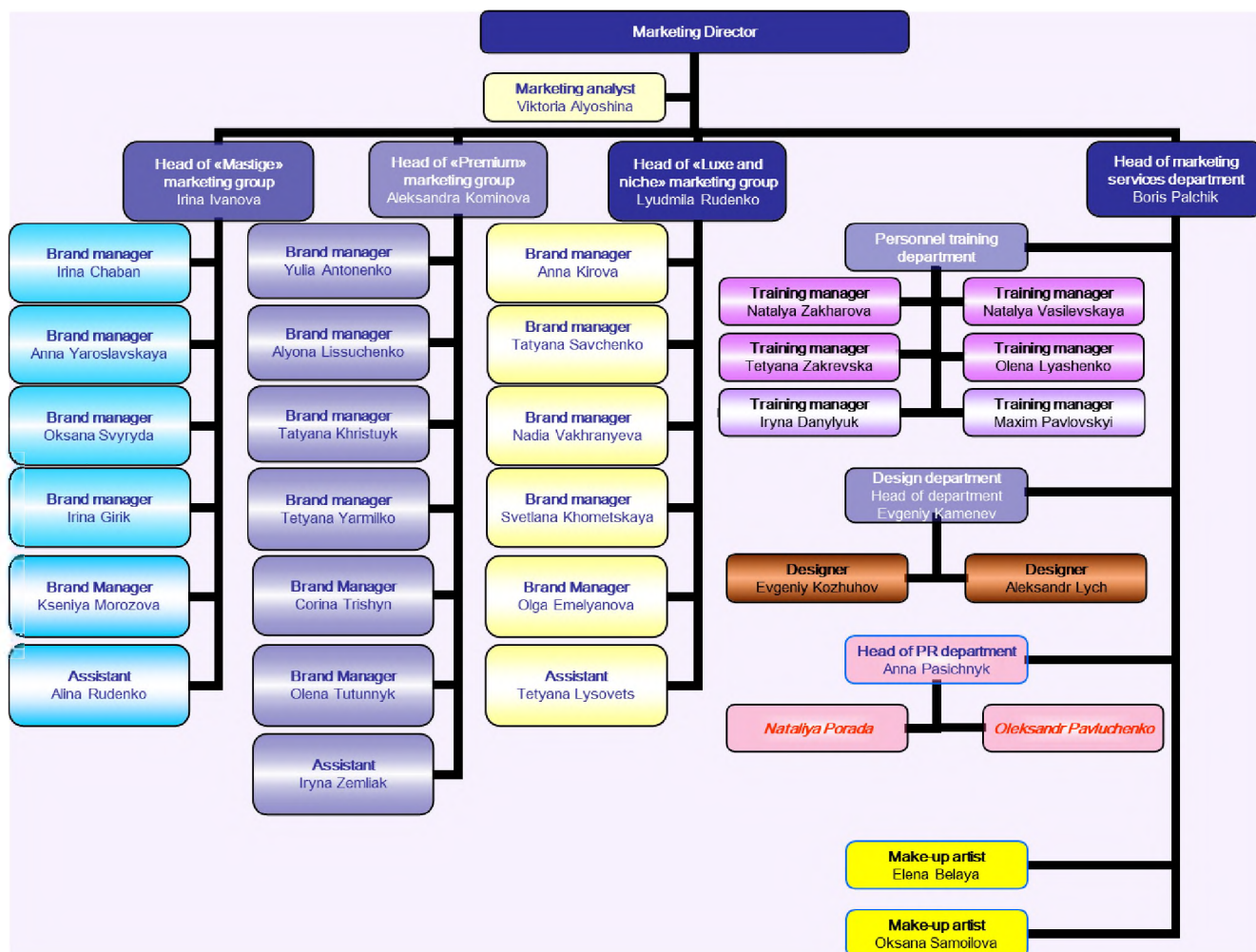


Рисунок А2. Структура департаменту маркетингу ТОВ “Брокард”

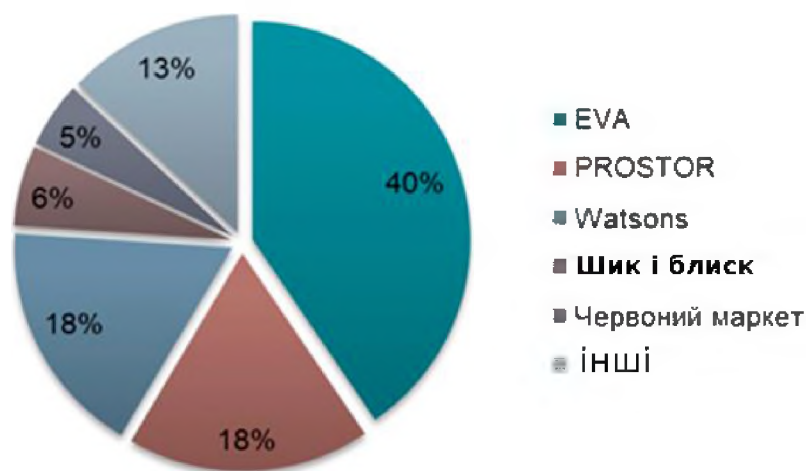


Рисунок Б1. Частки операторів на ринку drogerie в Україні за кількістю торгових точок

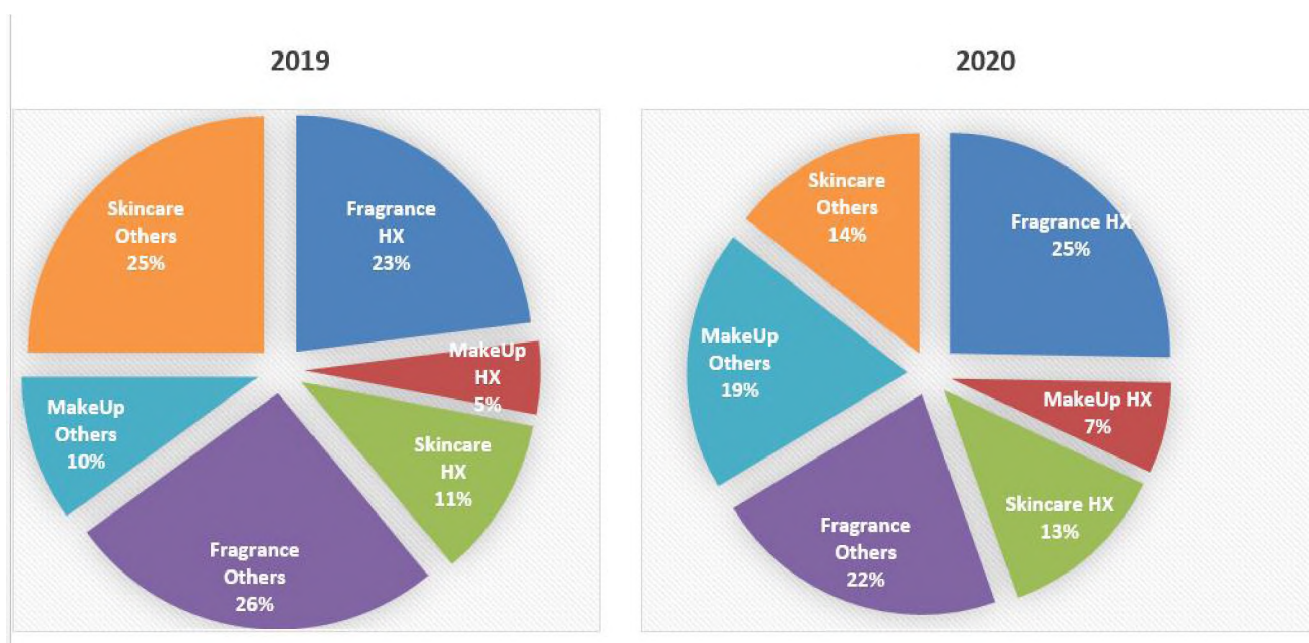


Рисунок Б2. Частки продажів на ринку за категоріями товарів

Таблиця В1. Результати регресійного аналізу функції ЛИНЕЙНІ

-3203,23	15,96	132,19	-133902,21
3301,88	10,58	22,43	108031,56
0,932	4644,10	#Н/Д	#Н/Д
13,81	3,00	#Н/Д	#Н/Д
893585424,52	64702973,48	#Н/Д	#Н/Д