

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«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

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління маркетинговим комплексом торговельного підприємства»

здобувача Лопуги Дмитра Олександровича

Науковий керівник к.е.н., Кривещенко Вікторія Віталіївна

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

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

Київ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ КОМПЛЕКСОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМТВА.	6
1.1. Сутність та принципи управління маркетинговим комплексом підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління маркетинговим комплексом торговельного підприємства.....	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ КОМПЛЕКСОМ ТОВ «ОРТО ЛАЙН»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської та маркетингової діяльності підприємства	26
2.2. Оцінка ефективності управління маркетинговим комплексом ТОВ «ОРТО ЛАЙН»	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ОРТО ЛАЙН».....	52
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності	52
3.2. Економічна ефективність реалізації обґрунтованих пропозицій та її прогнозна оцінка	61
ВИСНОВОК	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Поточні ринкові умови, що визначаються швидкими темпами мінливості та турбулентності, зумовлюють інтенсивне впровадження маркетингового інструментарію, що формує вирішальний вплив на підприємницьку діяльність в цілому.

В системі ринкової економіки комерційна організація повинна самостійно генерувати результати своєї активності, обирати найбільш раціональні методи і сфери реалізації бізнесу. За таких чинників, визначальним елементом економічного виживання, результативності та успіху фірми постає сам ринок, зокрема споживач продукції. У взаємодії з глобалізацією господарств, індивідуалізацією потреб і запитів, швидким прогресом технологій, процес управління маркетингом комплексом стає на якісно новий етап розвитку.

Саме тому актуальність управління маркетинговим інструментарієм виділяється на фоні інших поточних завдань організації. За умов поступової диференціації продукції, що підлаштовується під конкретні запити визначеного кола сегменту ринку, категорія комплексу маркетингу стає визначальним елементом маркетингової діяльності. Комплекс маркетингу і система управління ним не є універсальними для всіх бізнес-структур, що визначає актуальність даного дослідження.

Загалом, питаннями розробки та удосконалення управління маркетинговим комплексом займалися і вітчизняні і зарубіжні дослідники. Серед зарубіжних фундаторів науки управління маркетингом виділимо: Ф. Котлера, Дж. Маккарті, Р. Латеборна, М. Бітнер, Ж. Ламбена, Я. Шета. Серед вітчизняних дослідників зазначимо: Решетнікову І. Л., Окландра М. А., Пилипчука В. П., Оснача О.Ф., Павленка А. Ф., Данько Т. П., Т. Махрову, Акулича І. Л., Белявцева М. І. Зарубіжні доробки більшою мірою присвячені питанням формування основних принципів, складових та функцій управління маркетинговим комплексом, тоді як вітчизняні дослідники більшою мірою адаптують сформовані ідеї під вимоги вітчизняного ринкового середовища.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – систематизація теоретико-методичних основ дослідження комплексу маркетингу та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства з метою збільшення прибутку.

Завдання, що зумовлені досягненням мети:

- розглянути сутності та принципи управління маркетинговим комплексом підприємства;
- визначити основні підходи щодо оцінки ефективності управління маркетинговим комплексом торговельного підприємства;
- проаналізувати господарську діяльність та маркетингове середовище підприємства;
- оцінити ефективність управління маркетинговим комплексом з позиції системного підходу;
- розробити заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати ефективність застосування рекомендацій та надати їх прогнозну оцінку.

Об'єкт дослідження – система управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – управління комплексом маркетингу з урахуванням особливостей торговельного підприємства ТОВ «Орто Лайн».

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної бакалаврської роботи були використані методи спостереження, аналізу, синтезу методи економічного аналізу, статистичної обробки та узагальнення інформації, факторний аналіз, методи прогнозування на основі даних попередніх періодів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результаті. Теоретична значущість доробку уособлена в систематизації та узагальненні масиву інформації, в контексті важливості ефективної реалізації маркетингового інструментарію та формування оптимальної системи управління маркетинговим комплексом. Практична значущість доробку уособлена в

можливості застосування пропозицій на практиці, що зумовить стаке зростання підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Інформаційна база дослідження. Інформаційне підґрунтя сформоване з наукової літератури (підручники, монографії), матеріалів офіційної та експертної статистики, документації (в тому числі нормативно-правових актів), періодичних видань, даних відкритої веб-аналітики тощо. Основою дослідження слугувала відкрита та закрита звітність досліджуваного підприємства ТОВ «Орто Лайн».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ КОМПЛЕКСОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМТСТВА

1.1. Сутність та принципи управління маркетинговим комплексом підприємства

На поточному етапі розвитку ринкової економіки дуже важливого значення набуває управління підприємством, що засноване на принципах маркетингового управління. Маркетингова діяльність виступає невід'ємною складовою функціонування бізнес-організації, оскільки володіючи інструментами та принципами функціонування маркетингу, можна розробити збалансовану систему маркетингового управління організацією, а також конкретизувати ті необхідні ефективні інструменти маркетингової діяльності, реалізація яких дозволить досягти поставлених цілей підприємством.

За трактуванням класика маркетингу Ф. Котлера, маркетинг – це система тактичних та стратегічних бізнес-операцій, що взаємозалежні між собою та виконують функції планування, активізації продажу продукції, збір необхідної інформації тощо, для задоволення платоспроможних потреб потенційної та діючої цільової. Простіше кажучи, це вид діяльності індивідів, спрямований на задоволення платоспроможних потреб через процеси обміну [1, с. 19].

Економічна категорія «маркетинговий комплекс» була введена в науковий обіг Нейлом Борденом (1953 рік). В 1964 році концепція реалізована у формі загальновідомої «4Р» [2, с. 28].

Армстронг Г. і Котлер Ф. суттєво деталізували сутність категорії, визначаючи його як систему маркетингових інструментів, що вимагають управління, які бізнес-організація реалізує заради одержання необхідної реакції цільових споживачів. Комплекс маркетингу знаходиться у системі як стратегічних і тактичних рішень бізнес-організації. Для успішного функціонування маркетингової суміші бізнес-організація має оптимально

поєднувати одержану інформацію про ринкове середовище та власні ресурсні можливості, цілі, завдання та стратегічні орієнтири [1, с. 46].

С. С. Гаркавенко прирівнює управління маркетинговим комплексом з управлінням маркетингом, визначаючи його з позиції функціонального (процесного) підходів. За його визначенням, управління маркетинговим комплексом включає планування маркетингових інструментів, організацію їх в єдиний комплекс, координацію реалізації та контроль. Маркетинговий менеджмент автором визначається як діяльність бізнес-організації, що складається з планування, організації, координації та контролю маркетингових інструментів у сфері аналізу попиту для задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку [3, с. 52].

За твердженням Г. Ассель, управління маркетинговим комплексом є процесним механізмом, що націлений на формування системи для взаємодії з цільовим споживачем. По-перше, бізнес-організація повинна дослідити та проаналізувати клієнтські запити, по-друге, сформувати стратегію та маркетингові інструменти в єдину систему (комплекс маркетингу), по-третє, відстежувати ефективність маркетингової суміші та здійснювати коригування її інструментальної структури. Аналіз ефективності може здійснюватися з використанням кількісних та якісних показників [4, с. 6].

В.В. Россоха, як і С. С. Гаркавенко ототожнює управління маркетингом та управління маркетинговим комплексом, зосереджуючись на процесному підході. За його визначенням управління маркетинговим комплексом є систематичним та цілеспрямованим впливом на маркетингові інструменти через функції планування, організації, координації та контролю заради досягнення підприємницьких цілей [5, с. 19].

Вітчизняний класик А.В. Войчак визначає управління маркетинговим комплексом як системну складову управління маркетингом, як фінальний етап трансформаційного процесу з формування маркетингових інструментів та програм в єдине системне утворення, що прямо чи опосередковано впливає на поведінку споживача [6, с. 44].

З визначенням Р.Х. Іванова, управління маркетингом визначається як цілеспрямована діяльність бізнес-організації з регулювання ринкового позиціонування, що передбачає планування, організацію та контроль формування маркетингового інструментарію в системне утворення. Ефективність такого утворення досліджується через призму задоволення потреб клієнтів та досягнення підприємницьких цілей [7, с. 42].

Таким чином, управління комплексом маркетингу є одночасно системою та процесом з планування, розробки, аналізу, синтезу та контролю ефективності маркетингового інструментарію, що націлене на досягнення двоєдиної мети кожної бізнес-організації – досягнення оптимального задоволення потреб споживачів одночасно та цілей підприємства. Цілями в більшості випадків виступають збільшення виручки, прибутків, рівня лояльності, зростання частки на ринку тощо.

Через систему управління маркетинговим комплексом розкриваються основні його принципи [8, с. 54]:

- цільовий характер, тобто, маркетингова суміш стає об'єктом управління для досягнення конкретних цілей організації, зокрема, це можуть бути як економічні (комерційні), так і соціальні (суспільні цілі);
- комплексність, тобто, сукупність інструментів маркетингової суміші має утворювати системне угруповання з потужним ефектом синергії при реалізації;
- гнучкість, що означає можливість адаптувати управлінський процес та маркетингову суміш в цілому під швидкозмінні ринкові умови;
- клієнтоорієнтованість, що є вихідним принципом маркетингової діяльності та означає, що маркетинговий інструментарій має формуватися та оптимізуватися під вимоги цільової аудиторії.

Таким чином, управління маркетинговим комплексом не має однозначного трактування в літературі. Деякі дослідники ототожнюють його з управлінням маркетинговою діяльністю. Однак, на нашу думку, маркетингова діяльність поняття суттєво ширше, ніж управління маркетинговим комплексом.

Так, до складу управління маркетингом можна зарахувати: дослідження цільових ринків, маркетингових можливостей організації, формування маркетингових стратегій та цілей та, зокрема, управління маркетинговим комплексом. Можна сказати, що управління маркетинговим комплексом є центральним компонентом управління маркетингом, так званим “ядром” управлінської системи.

До дослідження управління маркетинговим комплексом можна застосувати два основні традиційні підходи. Згідно процесного підходу, визнання взаємозалежності і комплексної взаємодії всіх складових управління маркетингом, зумовлює той факт, що управлінські функції здійснюють одна на одну безпосередній і опосередкований вплив. Процесний підхід досліджує управління маркетинговим комплексом як циклічну послідовність взаємопов’язаних дій, що реалізуються суб’єктами управління (рис. 1.1)

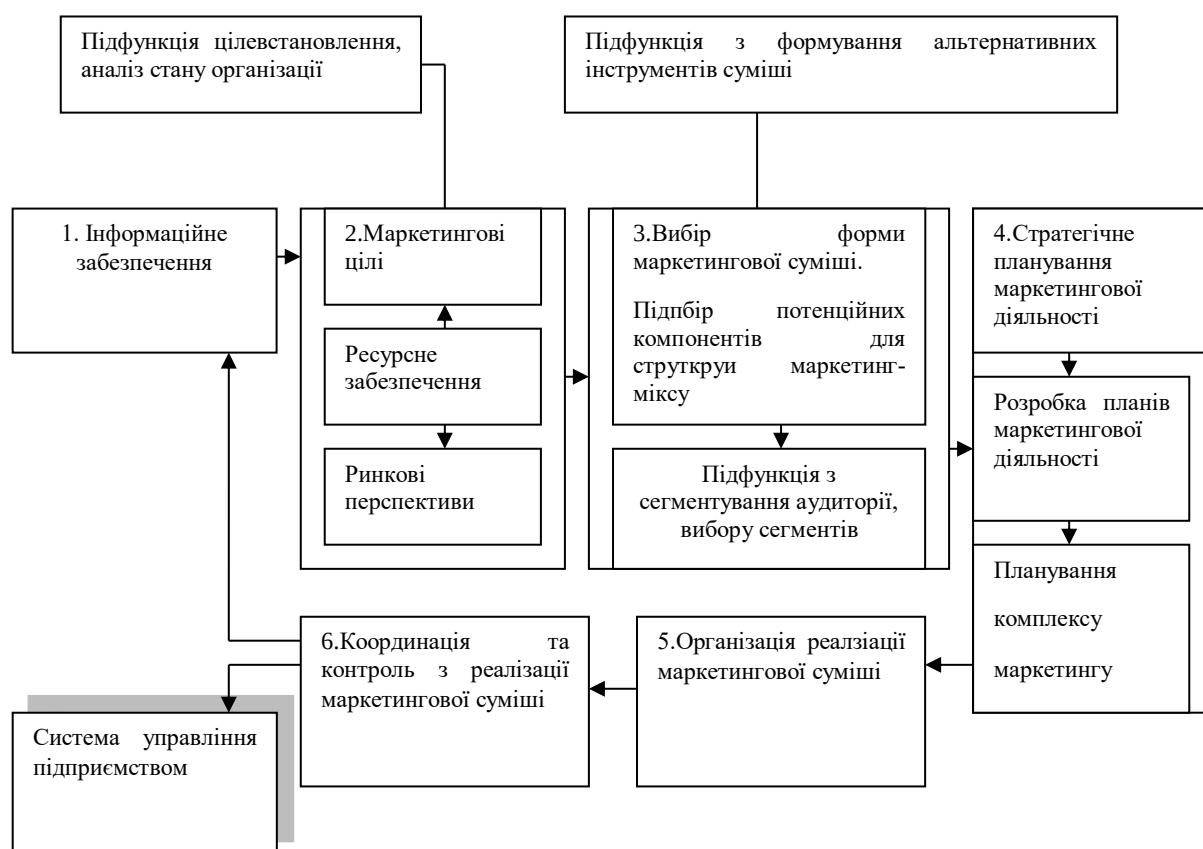


Рисунок 1.1 – Процесний підхід в управлінні маркетинговим комплексом підприємства

Джерело: [9, с. 38]

Зауважимо, що всі функції управління, мають додаткові взаємопов'язані підфункції. Отже, процес управління маркетинговим комплексом виступає загальною сумою зазначених функцій та їх підфункцій. Об'єктом досліджень у процесному підході є власне процес реалізації взаємопов'язаних функцій управління організацією та формування ефективного управлінського циклу.

Однак, реалізація поставлених підприємством цілей відбувається і на тактичному рівні. Маркетингова суміш, незалежно від форми, складається з субміксів. Так, Овечкіна О. А. досліджує маркетинг-мікс з позиції системного підходу, за якого маркетингова суміш є комплексом маркетингових рішень та інструментів, що визначається входами, функціями трансформаційного процесу та виходами (результатами). Система складається з декількох рівневих підсистеми (тактичний, стратегічний) та функціональних (товарна, цінова, комунікаційна, розподільча політики тощо) [10]. В спрощеній формі ідею даного підходу в управлінні маркетинговим комплексом наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Управління маркетинговим комплексом з позиції системного підходу

Джерело: [11, с. 62]

Системний підхід досліджує всі явища та процеси внутрішнього і зовнішнього середовища бізнес-організації в їх цілісності. В основі системного підходу до управління комплексом маркетингу покладено ідею, що маркетингова суміш є системою інструментів, яка:

- складається з великої кількості взаємодоповнюючих субсистем;
- входить до складу системи управління маркетингової діяльності [11, с. 67].

Отже, сферами досліджень системного підходу стають всі елементи маркетингової суміші. Саме на ідеї синтезу системного та процесного підходу більшою мірою ґрунтується дане дослідження.

Комбінований підхід дозволяє поєднувати здобутки обох основних підходів. Згідного даного підходу, управління маркетинговим комплексом постає у вигляді системного процесу, тобто, такого процесу, враховує всі системні характеристики об'єкту управління. Сам по собі комплекс маркетингу є системою інструментів, що зумовлює застосування даного підходу до управління ним. Тобто, на рівні субміксу (маркетингові комунікації, ціноутворення тощо) або його окремого інструменту (реклама, асортиментна політика тощо) реалізується комплекс управлінських функцій (планування, організація, координація та контроль), а з іншого, всі процеси субміксів поєднуються в загальну систему маркетингової суміші підприємства. Саме тому, управлінські аспекти маркетингового комплексу доцільно досліджувати на рівні його окремих складових, що деталізуються різноманітними конструкціями.

Традиційна конструкція маркетингової суміші поєднує 4 базові складові (модель 4P): товарна політика (Product), цінова політика (Price), політика розподілу (Place) і політика просування (Promotion). Скандинавська школа маркетингу доповнила традиційний маркетинг-мікс ще трьома елементами – люди (People); процес (Process); фізичні докази (Physical evidence). В подальшому, маркетинг-мікс продовжив розширюватися як вертикально (через появу нових елементів «Р»), так і горизонтально (через появу нових літерних

комплексів). Так, в науковій літературі зустрічаються комплекси 4V, 4A, 4C, 8P, 10P, 12P, 4E та багато інших.

В той же час, варто зауважити, що саме модель «4P» та її модифікація «7P» стали найбільш уживаними, оскільки найбільш вдало поєднали практику та теорію маркетингу. Більшість інших сформованих моделей не виходить за рамки маркетингової теорії та локального застосування. Для промислових підприємств найбільш оптимальними можна вважати модель «4P» та її вітчизняну модифікацію професора Пилипчука В. П. «8P» [12, с. 102]. Для підприємств сфери послуг загальноприйнято використання моделі «7P».

Якщо ж говорити про торговельні підприємства, то тут не можна дати однозначний висновок про те, яка з моделей найкраще підходить для структуризації маркетингового інструментарію. Так, для оптової дистрибуції цілком достатнім є застосування моделі «4P», тоді як для роздрібних мереж з наявністю сервісного обслуговування більш доцільною стає модель «7P».

На нашу думку, для більшості торговельних підприємств найбільш оптимальною моделлю можна вважати модель «5P», що включає на додаток до класичних чотирьох елементів, елемент «Люди». Це пов'язано з тим, що роль персоналу та поведінки клієнтів в сфері торгівлі є надзвичайно суттєвими, що визначає доцільність виділення відповідних управлінських рішень в окремих блок маркетингової суміші.

Коротко охарактеризуємо принципові складові моделі «7P».

Продукт. Перша категорія маркетингового комплексу, яка в цілому найбільше впливає на інші складові маркетингової суміші. Товарна політика формує систему операційної діяльності торговельного підприємства, необхідну кількість торговельних площ, чисельність персоналу, закладає передумови для вибору каналів просування та розподілу продукції. З товарної політики починається формування маркетинг-міксі всіх підприємств.

Конкретними управлінськими рішеннями в даному блоці виступають формування асортиментної політики, інноваційної політики, вибір системи пакування, дослідження якості та її гарантії, керування товарними знаками тощо.

Торговельне підприємство має будувати оптимальний асортимент товарів відповідної якості під обрану цільову аудиторію.

Торговельні підприємства в більшості не обмежуються однією категорією продукції та її якісним складом. Маркетингова товарна політика реалізує виконання завдань з диференціації та диверсифікації товарного асортименту, зміни його рівня якості під вимоги динамічного та висококонкурентного середовища [13, с. 154].

Ціна. Цінова політика для торговельних підприємств може розглядатися в двох вимірах. З одного боку, це складова товарної політики, оскільки ціна нерозривно пов'язана з товаром, виступає однією з його базових характеристик. З іншого ж боку, маркетингова політика управління цілями виходить суттєво за межі товарної політики та формує власну систему маркетингових інструментів. Управлінські рішення в сфері ціноутворення включають формування стратегії ціноутворення, вибір методів встановлення цін, способів оплати, цінове позиціонування та узгодження цінової політики з комплексом маркетингових комунікацій через рішення з непрямого ціноутворення.

Маркетингове ціноутворення також пов'язане з питаннями закупівельної діяльності та калькуляції собівартості продукції. Даний елемент також досліджує систему державного управління цінами на ринку та підбирає найбільш ефективні методи встановлення цін. Серед даних методів на сьогодні для торговельних підприємств найбільш уживаними залишаються витратні, конкурентні та ринкові (орієнтація на попит). Особливими складовими системи ціноутворення є рішення з трансферного, динамічного та пакетного ціноутворення [14, с. 61].

Місце. Даний компонент є системою управлінських рішень, що в першу чергу пов'язані з фізичним розподілом та реалізацією товарів споживачеві. Управлінські маркетингові рішення в даному елементі тісно поєднуються з управлінням логістичними процесами та власне процесом продажу. Політика розподілу включає формування та вибір каналів розподілу, організацію взаємодії з постачальниками та посередниками, організацію персональних продажів (як

збутової операції), відкриття нових торговельних закладів, розширення торговельних площ тощо [15, с. 94].

Просування. Політика просування для торговельних підприємств є основою маркетингової діяльності. Це пояснюється тим, що саме в комунікаційній політиці маркетинг реалізує себе в чистій формі. Якщо в ціновій політиці маркетинг підпорядковується системі закупівель та обліку, у товарній – системі виробництва та забезпечення, в розподілі – логістиці та продажам, то в системі комунікацій маркетинг реалізується автономно, без прямого впливу зі сторони інших функціональних підсистем. Основна мета комунікаційної політики на торговельних підприємствах полягає в тому, що прямо або опосередковано поінформувати або нагадати цільовій аудиторії про товар, чи переконати потенційного та існуючого клієнта здійснити акт купівлі продажу [13, с. 286].

Оптимальна комунікаційна політика також може бути націлена на демонстрацію конкурентних переваг, підвищення рівня обізнаності про підприємство та його продукцію, зміни у споживчій поведінці тощо. Традиційно, система просування складається з реклами, стимулювання збуту (тісно пов'язано з ціновою політикою), піаром, персональним продажем (як комунікаційний інструмент) та прямим маркетингом.

Управлінські рішення в сфері комунікаційної політики стосуються вибору каналів комунікацій, засобів їх реалізації, формування та розподілу бюджету заходів на просування продукції, формування планів з контентного наповнення та часового розміщення звернень, обчислення ефективності проведення комунікаційних кампаній.

Люди. Даний елемент маркетингової суміші складають всі особи, що мають вплив на якість продукції (послуги) та безпосередньо клієнти підприємства. Більшість торговельних підприємств зосереджує увагу даного елементу маркетингового комплексу саме на власному торговельному персоналі, оскільки, саме від його кваліфікації часто залежить рівень виручки підприємства. Звісно, не для всіх торговельних підприємств даний елемент однаково важливий. Так, в роздрібних мережах товарів повсякденного попиту торговельних персонал

практично відсутній, тоді як результативність торговельних закладів з продажу більш складних товарів (побутова техніка, ювелірні вироби тощо) напряду залежить від налагодженої роботи торговельного персоналу.

Найбільш суттєва роль даного елемента проявляється у сфері послуг, оскільки якість послуги напряду визначається тим, хто її надає. Маркетингові управлінські рішення в даному елементі тісно взаємодіють з політикою менеджменту персоналу організації та включають забезпечення навчання та розвитку співробітників, стимулювання персоналу, формування скриптів взаємодії з клієнтом тощо [16, с. 98].

Саме модель 5P найбільш повно характеризує мікс маркетингового інструментарію торговельних підприємств. Щоправда, доцільно також відмітити ще дві складові, що входять до моделі 7P.

Процеси. Більшою мірою стосується сфери послуг, однак, торговельні підприємства в останній час суттєво розширюють свій асортимент виходячи за межі товарного пропонування. За таких умов, налагодження та оптимізація процесу з купівлі продажу продукту (товару чи послуги) стає важливим компонентом маркетингової суміші.

Фізичні докази. Даний елемент є деталізацією елемента «Місце», а для сфери послуг виступає її «упаковкою». Фірмовий стиль, дизайн торговельного закладу, функціональні зони торгівлі, музика та запахи в закладі – все це на сьогодні є важливим компонентом для великої категорії підприємств не тільки сфери послуг, а і торгівлі [17, с. 105].

В 2020 році було створено модель управління торговельним маркетинговим комплексом 10P в новій формі. Маркетингова суміш оцінюється через призму індикаторів функціональних складових підприємства. Модель використовує контекстний та концептуальний підхід до управління маркетинговим комплексом в системі бізнес-організації. За моделлю для торговельних підприємств маркетингова суміш включає продукт, ціну, місце, комунікації, людей, процес, фізичні докази, пакування, партнерство

(взаємовідносини) та перспективи. По суті, модель сформовано на базі концепції партнерського маркетингу для торговельних підприємств [18].

Отже, основний напрямок управління маркетинговим комплексом компанії має бути складовою системи управління маркетингом на підприємстві, яка в свою чергу включається до загальної системи управління бізнес-організацією. Маркетингова політика підприємства має виражатися в аспектах окремих її складових та на рівні єдиної системи.

1.2. Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління маркетинговим комплексом торговельного підприємства

Проблематика ефективності управління маркетинговою сумішшю на сьогодні є залишається актуальним питанням. У деяких доробках досліджується ефективність комплексу маркетингу через вплив його окремих елементів на лояльність споживачів на цільовому ринку. Останні дослідження показують, що маркетингові засоби здійснюють вирішальний вплив на споживачів вибір та формування клієнтського капіталу. Особлива роль в даному контексті належить комунікаційній політиці, що включає набір інструментарію для підвищення рівня лояльності клієнтів в умовах висококонкурентних ринків [19]. В той же час, лояльність клієнтів є далеко не єдиним підходом та напрямком до оцінювання ефективності маркетингової діяльності.

Ключовим елементом ефективного управління маркетинговим комплексом бізнес організації є її синергетичний ефект. Так, вже було зазначено, що ефективний маркетинговий комплекс має бути оптимально вбудовано в систему управління маркетингом на підприємства та підлаштовано під вимоги цільового ринку. Однак, цього недостатньо для максимальної ефективності. Максимальна ефективність може бути досягнення в тому випадку, коли елементи маркетингової суміші взаємодоповнюють та не суперечать один одному і іншим функціональним складовим менеджменту організації.

Ключовими принципами ефективного управління є цілісність, гнучкість, діалектика та відповідність цілям. Забезпечить адаптацію до мінливості ринкового середовища та забезпечить оптимальне відношення результатів та витрат на управління маркетинговим комплексом. Саме створення органічної системи маркетинг-міксу є визначальним завданням для фахівців з маркетинг-менеджменту сучасних підприємств [20].

Трактування ефективності управління маркетинговим комплексом на сьогодні відбувається з позиції різних підходів. В той же час, відсутність єдиної критеріальної бази зумовлює дуже широкий діапазон поглядів не тільки на сутність та зміст ефективності, а і на систему показників для її оцінювання.

Л. В. Балабанова, для оцінювання ефективності маркетингового комплексу бізнес-організації наголошує на доцільності виміру результативності окремих складових маркетингової суміші на кінцевого споживача. Таких вплив виражається через систему інформаційного впливу на клієнтів, інтеграційний вплив маркетингового інструментарію, а також відповідність маркетингових управлінських рішень по відношенню до стратегічної маркетингової орієнтації, [21, с. 42]. Щоправда, такий підхід підходить виключно для завершального етапу визначення ефективності та не може бути застосований попередньо до складових маркетингового комплексу.

Ф. Котлер також досліджує ефективність маркетинг-міксу через призму його окремих складових. Автор наголошує на важливості їх аналізу на рівні зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки маркетингова ефективність виражається не тільки в процесі взаємодії підприємства та клієнта. Ефективність маркетингової суміші може призводити до більш високого рівня віддачі фінансових ресурсів, інформації, кадрів тощо. Також ефективність може проявитися в системі взаємодії з посередниками, постачальниками, покупцями, державою тощо [22, с. 131]. Такий підхід вкотре ілюструє той факт, що маркетингова діяльність та її інструментальна структура є дуже широкими поняттями, що суттєво ускладнює визначення їх ефективності.

Г. Ассель пропонує вимірювати ефективність маркетингового комплексу через співвідношення фінансового результату до витрат на його реалізацію. Це найбільш розповсюджений підхід, який застосовують більшість вітчизняних торговельних підприємств. Його переваги очевидні – простота та дієвість, однак, він обмежується виключно кількісними узагальнюючими показниками та ставить ефективність маркетингової суміші в залежність від ефективності продажів [23, с. 701].

В. А. Шаповалова визначає ефективність як поняття, що пов'язане із двома вимірами. Перший – ступінь виконання маркетингових функцій підприємства, а другий – співвідношення фінансового результату до витрат на управління маркетинговим комплексом [24].

Узагальнюючи дану інформацію, зазначимо, що в науковій літературі існують різні погляди на саме поняття ефективності, не кажучи вже про відсутність універсальної критеріальної бази. Пояснюється це тим, що маркетингова діяльність та комплекс маркетингу – це дуже широкі за своїм змістом категорії.

Окрім того, ефективність управління ними суттєво залежить від впливу маркетингового середовища та можливості маркетингової системи організації реагувати ефективно на його чинники. Ми приєднуємося до думки більшості авторів про те, що ефективність управління маркетинговим комплексом можна оцінити через зіставлення результатів та витрат, однак, таке визначення розкриває включно комерційну складову ефективності.

Загалом, у вітчизняній та іноземній науковій літературі з менеджменту та маркетингу існує розмежування категорій «результативність управління» та «ефективність управління». Обидва поняття стосуються загального показника «успішність управління», що також включає категорію «виживання». Саме під поняттям успіху управління чи діяльності в цілому досить часто розуміють поняття ефективності, що є методологічною помилкою.

Результативність управління маркетинговим комплексом розглядається як його цільова направленість на формування структури інструментів для

найповнішого задоволення потреб та запитів, забезпечення кінцевих результуючих показників, адекватних до поставлених цілей. Результуючими показниками можна вважати обсяги та абсолютні зміни продажів, прибутку, виробництва, витрат тощо.

Ефективність управління має інший зміст, іншу методологію визначення. Протиріччя виникає в момент взаємодії понять «ефект» і «ефективність». Ефект визначається як результат діяльності, в той же час ефективність все є відносною категорією та визначається співвідношенням ефекту (результату) до витрат на їх досягнення. ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту.

Поняття управлінської ефективності маркетингової суміші досліджується з позиції сформованих підходів (рис. 1.3).

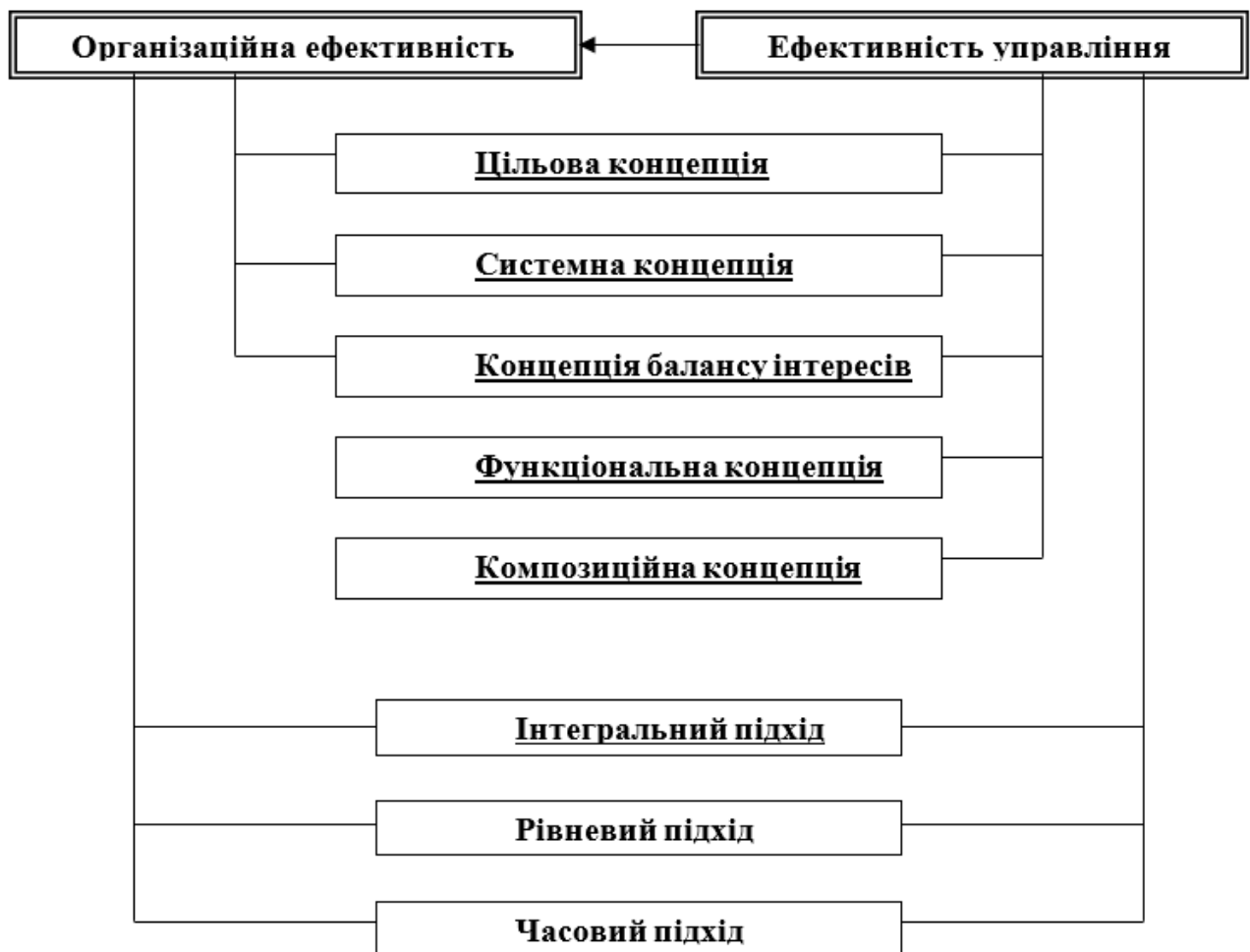


Рисунок 1.3 – Підходи до визначення ефективності управління маркетинговим комплексом підприємства

На практиці кожен з підходів реалізується на підприємстві в залежності від стану маркетингового середовища.

Цільова концепція ефективності управління маркетинговим комплексом - це ідея, за якої діяльність реалізація комплексу маркетингу має поставлені цілі, а ефективність управління комплексом відображає ступінь, з яким цілі були досягнені. Дана концепція більшою мірою оцінює результати діяльності, а їх ефективність оцінюється з позиції їх досягнення. Такий підхід також називають широкою ефективністю управління, що зумовлює певні протиріччя в літературі.

Показниками, що відображають результативність торговельної діяльності, застосовуються: величина обсягів продажу, частка підприємства на ринку, обсяг фінансового результату (операційного, чистого); асортимент товарів, темпи приросту продажів, рівень якості товарів та обслуговування.

Інша концепція, системна, – це ідея, за якої на результат управління маркетинговим комплексом мають вплив внутрішні та зовнішні фактори, а ефективність управління відображає ступінь адаптації комплексу маркетингу під вимоги зовнішнього середовища. Ключовим показником тут виступає ступінь задоволення потреб споживачів, відповідність товару ринковим вимогам, конкурентоспроможність тощо.

В літературі також поширена концепція «балансу інтересів». По суті, за такої концепції маркетингова суміш націлена на потреб та очікувань не тільки споживачів, а і інших осіб та гру, що взаємодіють з комплексом маркетингу. Тобто, йдеться про відповідність маркетингових інструментів вимогам інших функціональних підсистем бізнесу, зокрема, виробництву, продажам, фінансам та логістиці. Ефективність визначається ступенем відповідності маркетингової суміші вимогам ринку та внутрішніх підсистем організації [26, с. 152].

Функціональна концепція ефективності є найбільш простою та застосовується на більшості підприємства. За функціонального підходу, ефективність визначається відношенням результату (прибутку) до витрат на його досягнення. Дана концепція має розвинену критеріальну базу показників

рентабельності, серед яких для маркетингової діяльності найчастіше застосовується ROMI.

Композиційна концепція наголошує на ступені впливу управлінської праці на ефект від застосування маркетингового комплексу. Дослідники за даного підходу створюють моделі, що ілюструють вплив діяльності управлінців на формування результатів. Концепція є складною та рідко застосовується для оцінки ефективності маркетингової суміші.

Основним підходом до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю є інтегральний. Його ідея полягає в тому, що можливо створити синтетичний показник, що охоплює систему показників ефективності управління. Інтегральний підхід виник як інструмент подолання неспроможності представити загальну ефективність одним показником [27, с. 94]. За його допомогою, ефективність управління маркетинговим комплексом можна оцінити через формулу добутків часткових коефіцієнтів:

$$W = f(I_1 * I_2 * ... I_n), \quad (1.1)$$

де $I_1, I_2, ..., I_n$ – часткові показники ефективності.

Частковими показниками можуть виступати показники ефективності окремих складових маркетингу (товарна, цінова, комунікаційна, розподільча політики), що в свою чергу також деталізуються частковими показниками. Таким чином, утворюється система показників чад часткового до цілого. Також часткові показники можуть бути доповнені коефіцієнтами вагомості, в залежності від їх істотності. Інтегральний підхід найчастіше застосовується при експертному узагальненні ефективності управління маркетинговим комплексом.

Якщо говорити про часткові показники, то для маркетингового комплексу їх може бути використано велика кількість. Найбільш популярним з них є ROMI, показник рентабельності, що є одним з видів ROI (рентабельність інвестицій). Даний показник обчислюється через співвідношення прибутку від реалізації маркетингового комплексу з вирахуванням маркетингових витрат до суми маркетингових витрат:

$$ROMI = \frac{\Pi - B_m}{B_m}, \quad (1.2)$$

де Π - прибуток (чистий, операційний), грн. од.;

V_m – витрати на маркетингову діяльність.

На практиці ROMI виступає практично єдиним уніфікованим показником, що використовується для дослідження ефективності маркетингової діяльності. В той же час, фахівці з маркетингу формують додаткові метрика та Key Performance Indicators (KPI). Дані показники в маркетингу розкривають той чи інший аспект ефективності маркетингової діяльності. Через систему KPI, підприємство може дослідити поведінку споживачів, відслідкувати збільшення покупок, проаналізувати рівень конверсії тощо.

Недоліки окремих метрик та KPI це відсутність їх уніфікації та наукового обґрунтування. За таких умов, окремі метрики суперечать сутності мають сумнівну сферу застосування. До такого показника, на нашу думку, належить показник ROAS (рентабельність вкладень в рекламу), що характеризує співвідношення доходу від реклами до витрат на її здійснення. Даний показник не може представити ефективність, оскільки обчислюється не через прибуток, а через виручку, що суперечить самій суті поняття рентабельності, показники якої обчислюються через прибуток.

За ідеєю В. А. Пархименка, оцінка ефективності маркетингової суміші найкраще розкривається через показники збутової та комунікаційної складової комплексу маркетингу [28].

На нашу думку, оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю має здійснюватися на підставі системи показників, що зовсім не обов'язкового поєднувати в інтегральний показник. Пояснюється це тим, що більшість показників ефективності маркетингу не компенсують один одного. У випадку інтегрального підходу можна легко не помітити проблеми в одному чи декількох складових.

Для оцінювання ефективності управління маркетинговим комплексом у вітчизняній практиці застосовується ряд показників загальноекономічних комерційних показників, що опосередковано вказують на ефективність маркетингу [29].

Серед них, зміна (приріст) частки ринку підприємства:

$$\Delta \text{ЧРП} = (\text{ЧРП}_1 - \text{ЧРП}_0) / \text{ЧРП}_0, \quad (1.3)$$

де ЧРП_1 – частка ринку поточна (фактична, звітна);

ЧРП_0 – частка ринку підприємства базисна.

Розповсюджений на всіх підприємствах і показник рентабельності комерційної діяльності (продажів, реалізації):

$$ROS = \frac{\text{ОП або ЧП}}{\text{ЧД}}, \quad (1.4)$$

де ЧП або ОП – чистий або операційний прибуток, гр. од;

ЧД – чистий виторг (дохід) від реалізації товарів, гр. од..

Також на промислових підприємствах та іноді торговельних користуються показником рентабельності продукції:

$$P_{np} = \frac{\text{ОП або ЧП}}{C}, \quad (1.5)$$

де ЧП або ОП – чистий або операційний прибуток, гр. од;

C – собівартість реалізації, гр. од.

Для оцінювання ефективності просування застосовують відповідний показник, що в цілому методологічно відповідає показнику рентабельності маркетингової діяльності та називається рентабельність просування:

$$P_{зпр} = \frac{\text{ОП або ЧП}}{V_{зпр}}, \quad (1.6)$$

де ЧП або ОП – чистий або операційний прибуток, гр. од;

$V_{зпр}$ – витрати на комунікаційні заходи, гр. од.

Також може бути обрахований показник еластичності доходу за маркетинговими витратами (переважно витрати на маркетингові комунікації):

$$\Delta \text{ОР} V_{зпр} = \frac{\Delta \text{ОР}}{\Delta V_{зпр}}, \quad (1.7)$$

де $\Delta \text{ОР}$ – темп приросту виручки, %;

$\Delta V_{зпр}$ – темп приросту витрат на маркетинг (просування), % [30].

Система показників не обмежується наведеними показниками. У практичній діяльності сучасний підприємств застосовуються численні показники та методики їх обрахунку. Кожен інструмент маркетингової

діяльності може бути оцінений за різними показниками. Для попереднього оцінювання економічної ефективності проектів використовують показники чистої приведеної вартості, індексу доходності, точки беззбитковості, регресійні моделі тощо. Система оцінювання ефективності управління маркетинговим комплексом продовжує постійно розширюватися з розвитком науки та практики маркетингової діяльності.

Підводячи підсумок, зазначимо, що управління комплексом маркетингу є одночасно системою та процесом з планування, розробки, аналізу, синтезу та контролю ефективності маркетингового інструментарію, що націлене на досягнення двоєдиної мети кожної бізнес-організації – досягнення оптимального задоволення потреб споживачів одночасно та цілей підприємства. Цілями в більшості випадків виступають збільшення виручки, прибутків, рівня лояльності, зростання частки на ринку тощо.

Через систему управління маркетинговим комплексом розкриваються основні його принципи: цільовий характер, комплексність, гнучкість та клієнтоорієнтованість, що є вихідним принципом маркетингової діяльності та означає, що маркетинговий інструментарій має формуватися та оптимізуватися під вимоги цільової аудиторії.

До дослідження управління маркетинговим комплексом можна застосувати два основні традиційні підходи. Процесний підхід досліджує управління маркетинговим комплексом як циклічну послідовність взаємопов'язаних дій, що реалізуються суб'єктами управління. Системний підхід досліджує всі явища та процеси внутрішнього і зовнішнього середовища бізнес-організації в їх цілісності. Комбінований підхід дозволяє поєднувати здобутки обох основних підходів. Згідного даного підходу, управління маркетинговим комплексом постає у вигляді системного процесу, тобто, такого процесу, враховує всі системні характеристики об'єкту управління.

На нашу думку, для більшості торговельних підприємств найбільш оптимальною моделлю можна вважати модель «5Р», що включає на додаток до класичних чотирьох елементів (товар, ціна, місце, просування), елемент «Люди».

Це пов'язано з тим, що роль персоналу та поведінки клієнтів в сфері торгівлі є надзвичайно суттєвими, що визначає доцільність виділення відповідних управлінських рішень в окремих блоках маркетингової суміші.

Показниками, що відображають результативність торговельної діяльності, застосовуються: величина обсягів продажу, частка підприємства на ринку, обсяг фінансового результату (операційного, чистого); асортимент товарів, темпи приросту продажів, рівень якості товарів та обслуговування.

Для дослідження ефективності застосовуються показники рентабельності маркетингу, рентабельності продажів, інтегральний показник ефективності, еластичність доходу та інші метрики та KPI для оцінки.

Ключовим елементом ефективного управління маркетинговим комплексом бізнес організації є її синергетичний ефект. Так, вже було зазначено, що ефективний маркетинговий комплекс має бути оптимально вбудовано в систему управління маркетингом на підприємства та підлаштовано під вимоги цільового ринку. Однак, цього недостатньо для максимальної ефективності. Максимальна ефективність може бути досягнута в тому випадку, коли елементи маркетингової суміші взаємодоповнюють та не суперечать один одному і іншим функціональним складовим менеджменту організації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ КОМПЛЕКСОМ ТОВ «ОРТО ЛАЙН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської та маркетингової діяльності підприємства

ТОВ «Орто Лайн» - вітчизняне середнє приватне підприємство, що здійснює діяльність з 2010 році відповідно до ухвали Шевченківської районної в м. Києві державної адміністрації. Підприємство перебуває у формі товариства з обмеженою відповідальністю з одним засновником та кінцевим вигодонабувачем. Облікова політика організації приведена у відповідність НП(С)БО, код комерційної організації за ЄДРПОУ 43055435. Адреса реєстрації та головний офіс компанії збігаються та розташовані: Шевченківський район м. Києва, вул. Січових Стрільців 53/51, поштовий індекс 04053. За даними поточного фінансового скринінгу компанія ТОВ «Орто Лайн» не є боржником перед бюджетом.

Статут організації ТОВ «Орто Лайн» відображає чітку спеціалізацію підприємства. До видів господарювання належать окремі типи гуртової і роздрібної торгівлі. До основної діяльності включено роздрібну торгівлю ортопедичними і медичними товарами в спеціалізованих торговельних закладах (по коду 47.74 за КВЕД). Додаткові види активності підприємства включають гуртову торгівлю медичними і фармацевтичними продуктами, виробництво медичних інструментів та механізмів, посередництво в комерції товарами широкого асортименту, роздрібну торгівлю косметичними продуктами та засобами власної гігієни, надання медичних послуг спеціалізованого напрямку. Всі приведені напрямки активно діють на підприємстві, що в цілому дозволяє включити його до категорії торговельно-виробничих організацій з окремою підфункцією сервісного обслуговування. У структурі доходів спеціалізація виражена у галузі роздрібної торгівлі ортопедичними товарами [31].

Від початку свого входження на ринок ТОВ «Орто Лайн» змінило декілька концепцій маркетингового управління. На перших етапах існування найбільший акцент управлінської діяльності був на якості продукту, тобто, домінувала товарна концепція. Від 2013 року, коли якість продукції все досягла високого рівня, організація застосувала на збутову ідею управління. В цей період розпочинається активне просування продукції підприємства, в тому числі відкриваються салони в Харкові, Ірпені, Вишневому, Броварах. Створюється та оптимізується робота інтернет-магазину компанії, що в 2022 році виступає ключовим каналом комунікацій і збуту продукції підприємства.

З 2017 року реалізовано перехід на традиційну маркетингову концепцію управління. Маркетингова діяльність зосереджується в усіх важливих напрямках діяльності, а сам маркетинг постає як філософія управління організацією. Це призвело до появи нового напрямку діяльності – сервісного обслуговування клієнтів через надання їм додаткових медичних послуг і консультацій. Маркетингова концепція змістила принцип клієнтоорієнтованості в управлінні підприємством на першу позицію, а також зумовила важливість реалізації маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури.

З аспекту організаційної структури, то на підприємстві діє лінійно функціональна структура ускладненої форми. Функціональні відділи на підприємстві доповнюються штабними підрозділами, що в межах своїх повноважень впливають на активність окремих напрямків діяльності підприємства. Всього на підприємстві працює 105, більшість у комерційному функціональному блоці - 78 осіб. осіб з яких на комерційний функціональний блок припадає 88 осіб. Адміністративний персонал включає 22 осіб, а ще 5 осіб працюють на умовах фрілансу. Співробітники розподілені на топ-менеджмент, мідл-менеджмент, спеціалістів і відокремлену категорію фрілансерів. Плинність кадрів на підприємстві несуттєва, а система управління персоналом діє на високому рівні. Організаційна структура компанії ТОВ «Орто Лайн», що діє на 2022 рік наведена на рис. 2.1.

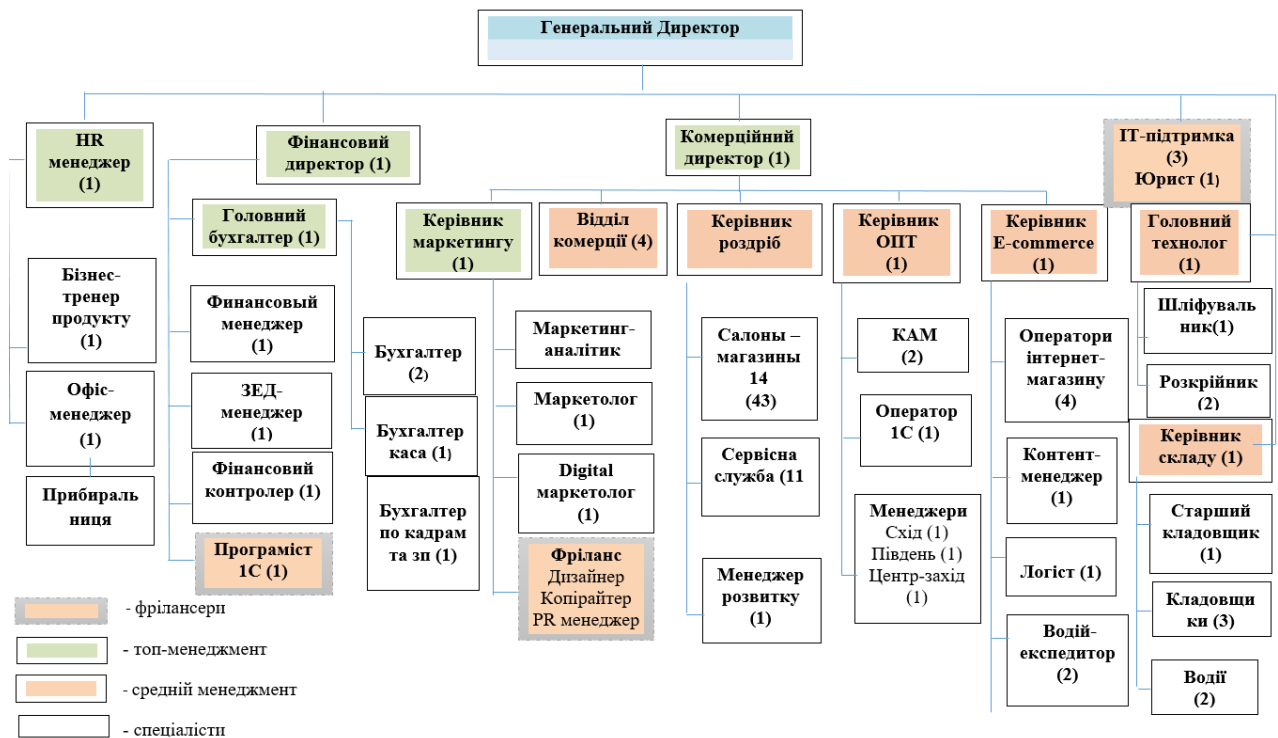


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Орто Лайн» 2022 рік

Джерело: складено за матеріалами підприємства

В цілому структуру менеджменту вважаємо оптимальною, хоч і певною мірою ускладненою. Перевантаженість структури обумовлена диверсифікацією діяльності, що реалізовано у напрямку гуртової торгівлі, роздрібних традиційних продажів, комерції через інтернет-магазин, виробництва певних категорій продукції, а також надання окремих медичних послуг. Така диверсифікація надає опцію для зниження ризиків комерційної діяльності компанії, що є важливим аспектом для подальшого розвитку.

На підприємстві ухвали стратегічного розвитку реалізуються генеральним директором на базі рішень нарад з персоналом топ-менеджменту. Позитивним аспектом є функціонування розвиненої фінансової і кадрових служб, що забезпечує відслідковування фінансового стану підприємства і оптимізувати чисельність необхідного персоналу організації. Добре розвинена комерційна підсистема, що є ядром господарювання компанії. Тут працевлаштовані основні фахівці, що володіють високим рівнем компетенції.

Доцільно також виділити сформованість повноцінної маркетингової служби, що організована за функціональною ознакою та активно застосовує

послуги фрілансерів. Більш детально управлінські аспекти маркетингової діяльності ми розглянемо в наступному підрозділі роботи.

Враховуючи комерційну складову діяльності, необхідно зупинитися на аналізі базових фінансових показників. В табл. 2.1 наведені основні результати та ефективність діяльності підприємства за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.1 - Головні показники діяльності ТОВ «Орто Лайн» 2019-2021 рр.,

№	Показник	2019	2020	2021	Абсолютний приріст			Відносний приріст		
					2020-2019	2021-2020	2021-2019	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Валюта балансу/тис.грн.	18264	21654	21658	3390	4	3394	18,6	0,02	18,6
2	Оборот/тис.грн (чиста виручка)	134623	130077	143085	-4546	13008	8462	-3,4	10,0	6,3
3	Собівартість реалізації/тис.грн.	70491	69651	68731	-840	-920	-1760	-1,2	-1,3	-2,5
4	Валовий прибуток/тис.грн.	64132	63012	74354	-1120	11342	10222	-1,7	18,0	15,9
5	Інші операційні витрати/тис.грн.	56784	58642	66150	1858	7508	9366	3,3	12,8	16,5
6	в т.ч маркетингові/тис.грн	2314,0	2692,5	2341,4	378	-351	27	16,4	-13,0	1,2
7	Операційний прибуток/тис.грн.	7348	1784	8204	-5564	6420	856	-75,7	359,8	11,6
8	Рентабельність комерційної діяльності/%	5,46	1,37	5,73	-4,1	4,4	0,3	-74,9	318,0	5,0

Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Господарська діяльність компанії за останні три роки в період 2019-2021 років має відносно оптимальну динаміку. Так, 2019 рік вважається роком успішного розвитку для організації. Обсяги продажу склали 134623 тис. грн, що при собівартості реалізації в 70491 тис. грн. та інших витратах в 56784 тис. грн. забезпечило операційний прибуток в 7348 тис. грн. Рентабельність продажу склала 5,46%.

В 2020 році, через карантинні обмеження та інші кризові умови пандемії коронавірусу, відбулися негативні зміни. Обсяги продажів підприємства впали на 3,4%., собівартість реалізації знизилася на 1,2%. Валовий прибуток

скоротився на 1,7%. Для підтримки обсягів реалізації довелося суттєво збільшити маркетингові витрати, особливо в складових стимулювання продажів. Маркетингові витрати зросли на 16,4%. Всього ж операційний прибуток компанії складав 1784 тис. грн, що менше показника 2019 року на 75,7%. Рентабельність комерційної діяльності знизилася з 5,46% до 1,37%.

У 2021 році відбулося повноцінне відновлення ефективності та результативності діяльності. Обсяги продажу зросли на 10% (переважно за рахунок росту цін), а собівартість реалізації знизилася на 1,3%. Така динаміка досягалася за рахунок оптимізації ланцюгів поставок та зниження витрат виправлення дефектів продукції. Валовий прибуток зріс приблизно на 18%. Інші операційні витрати зросли на 12,8%, а маркетингові витрати знизилися на 13% до оптимального рівня. Загалом операційний прибуток зріс на 359,8%, а рентабельність продажу зросла з 1,37% до 5,73%. Діяльність підприємства у 2021 році по суті відновилася після кризового 2020 року та вийшла на позитивну динаміку розвитку.

В цілому за період 2019-2021 років підприємство підвищило валюту балансу на 18,6%, а обсяги реалізації зросли на 6,3%. З урахуванням падіння собівартості валовий прибуток приріс на 15,9%. Інші операційні витрати підвищилися на 16,5%, а маркетингові на 1,2%. Операційний результат за 2021 рік становив 8204 тис. грн, що на 11,6% більше за рівень 2019 року. Рентабельність в 5,73% є досить високим рівнем ефективності комерційної діяльності. В цілому підприємство вважаємо фінансово стабільним і успішним.

Важливим є дослідження підприємства за динамікою і структурою доходів від діяльності. Дана динаміка наведена на рис. 2.2. З даних видно загальну позитивну динаміку майже всіх категорій доходів підприємства. Так, знизилися обсяги традиційного роздробу в 2020 році внаслідок карантину та обмеження торгівлі. Деякі категорії виручки зростають швидше за інші. За останні роки зросла роль виручки з інтернет-торгівлі з 12,3% до 16%, а також виручки від наданих послуг з 3% до 5,1%. Частка оптової торгівлі в цілому стабільна, в межах

14%. Наведена структура доходів характеризує диверсифіковану діяльність, що є виключно сприятливою ознакою існування підприємства.

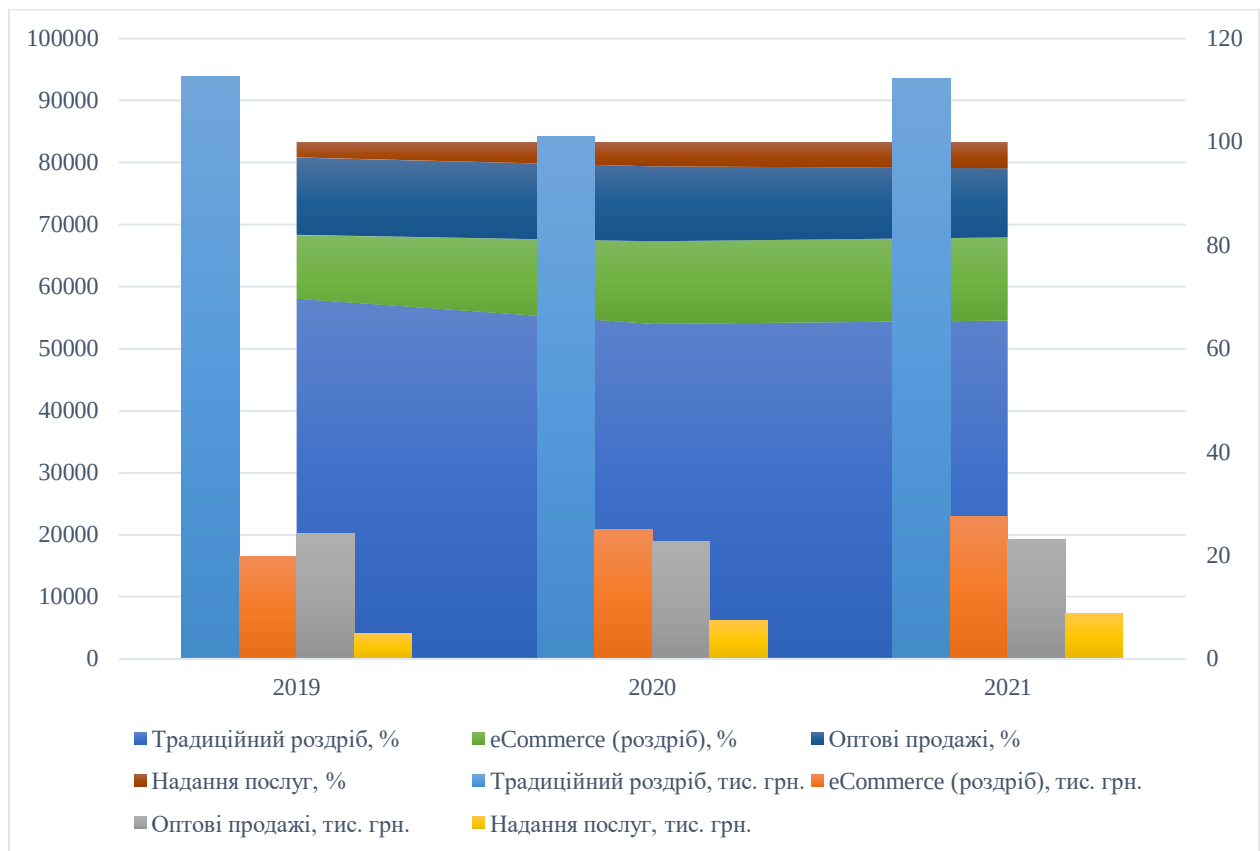


Рисунок 2.2 - Структурно-динамічне представлення доходів ТОВ «Орто Лайн»

Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Перейдемо до дослідження зовнішнього середовища підприємства. ТОВ «Орто Лайн» діє на ринку медичного обладнання, спеціалізуючись на сегменті ортопедичних товарів. Динаміка місткості сегменту офіційно не ведеться, проаналізуємо загальну місткість ринку та визначимо ключові тенденції її розвитку. Загальна динаміка місткості ринку в цілому та за окремими показниками зображена на рис. 2.3.

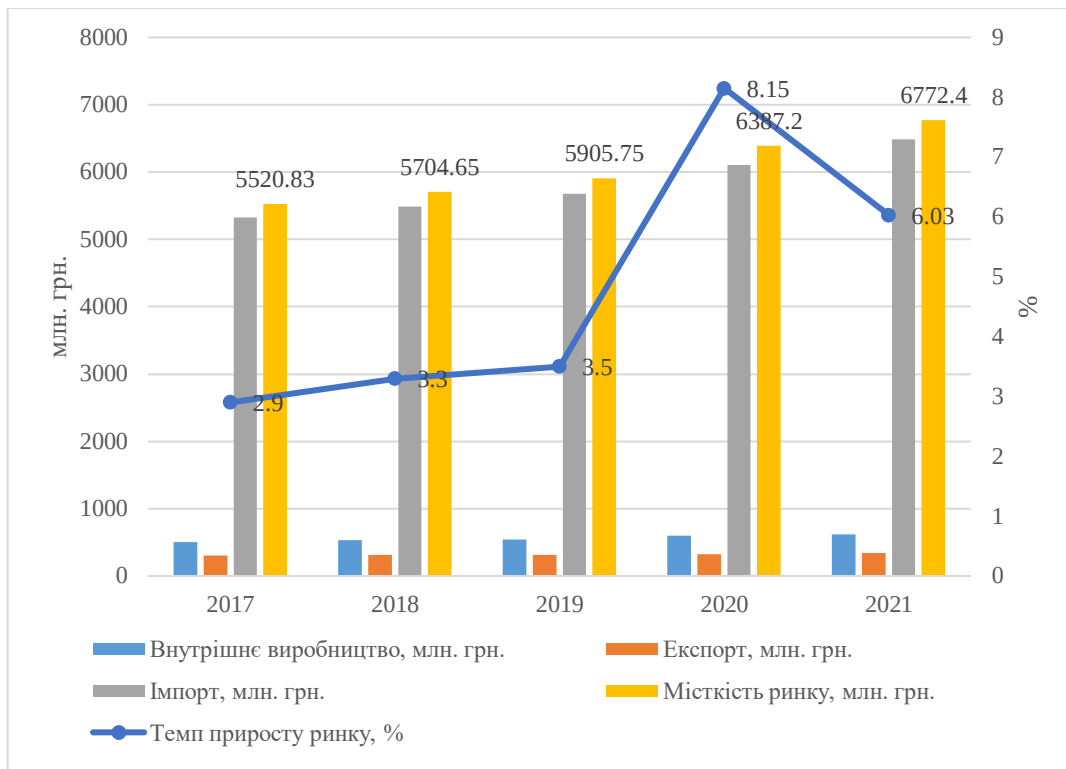


Рисунок 2.3 - Показники ринку медичного обладнання України 2017-2021 рр.

Джерело: [32]

Даний ринок в Україні зростає шляхом підвищення цін та зростання обсягу попиту на товари галузі. Відбувається також збільшення кількості медичних закладів і салонів медичних товарів. В 10 років розвивається більшою мірою приватний сегмент ринку через збільшення чисельності клінік та загострення конкуренції. Темпи приросту місткості ринку протягом 2017-2019 років не перевищували межі 4% щорічного приросту. За 2020 рік приріст склав 8,15%, а місткість ринку склала 6387,2 млн. грн., в 2021 році сприятлива динаміка продовжилася, однак, більшою мірою через зростання цін, всього місткість ринку за 2021 рік склала 6772,4 млн грн з приростом в 6,03%.

Загальна оцінка місткості ринку ускладнена, оскільки суттєва частина ринку знаходиться в тіньовій економіці. Головною базою обчислень кількісних показників виступає статистична інформація Міністерства охорони здоров'я. На ринку домінує імпортована продукція, що станом за 2021 рік перевищує 92%, а власне виробництво не досягає і 8%. Вітчизняні виробництва характеризуються

низьким рівнем виробничих потужностей, а застаріла технологічна база не забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції..

Важливе значення на ринку мають дистриб'ютори медичного обладнання. На ринку їх 312, однак, лише декілька є успішними з точки зору результатів та ефективності. Найбільшими є Medhouse Group, «ТехноМед», URSAPHARM, UM-PHARMA, Reliable Medicare Україна, S.A.L.T. CONSULTING GMBH, «ЕлітМедика», «Медико» та декілька інших.

ТОВ «Орто Лайн» на конкурентному ринку має частку близько 2%. Це цілком відповідає стратегії організації, що реалізує стратегію пацієнта (нішера-спеціаліста) та виступає послідовником серед продавців ортопедичних товарів. Так, сегмент даної продукції за даними компанії оцінюється близько в 5% від місткості загального ринку медичного обладнання. Конкуренція на цьому сегменті зображена на рис. 2.4.

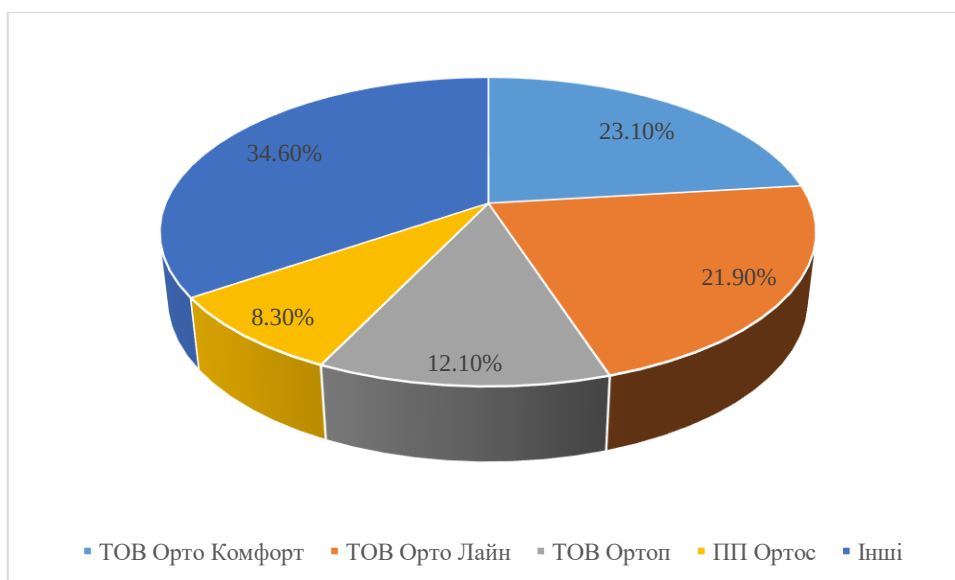


Рисунок 2.4 - Частки конкурентів на сегменті ортопедичних товарів (роздрібна торгівля), 2020 рік

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

На сегменті склалася ситуація монополістичної конкуренції зі суттєвими частками окремих контрагентів. ТОВ «Орто Лайн» виступає послідовником на сегменті ринку з часткою реалізації в 21,9%. Найближчий конкурент ТОВ «Орто

Комфорт» – лідер сегменту з часткою в 23,1%. Наздогнати лідера є цілком реальною задачею для ТОВ «Орто Лайн», зокрема, шляхом ефективної реалізації маркетингової діяльності і системи управління нею.

Аналізуючи покупців, то в структурі клієнтів домінують особи середнього віку. За гендерною характеристикою переважають жінки, їх в районі 60%. Мета підприємства на сьогодні зосереджена у руйнуванні стереотипів людей стосовно того, що ортопедичний салон – це місце для людей з обмеженими можливостями чи травмованих. Сьогодні серед клієнтів все більше осіб, що цілком здорові, а приходять в профілактичних цілях. Травмовані приходять як з товарами для одужання, так і для прискорення часу реабілітації.

Місія компанії побудована так: “доносити культуру здорового способу життя, максимально ефективно сприяти в лікуванні і профілактиці захворювань опорно-рухового апарату та венозної системи через використання інноваційних якісних ортопедичних та інших медичних виробів”. На роздрібні продажі припадає 80% обсягів реалізації, з яких 19,2% проводиться через електронну комерцію. Найбільші покупці товарів ТОВ «Орто Лайн» це магазини ТОВ «Мед-Магазин» і ТОВ «Орто Салон». Воно формують 10% обсягів продажу, вони здійснюють стабільні замовлення в оптовій формі протягом останніх 4-х років на основі партнерських контрактів поставок.

Всього підприємство має близько 20 постачальників, що постачають товари на склади організації. В більшості випадків поставки проводять виробники продукції, а їх структуру наведено в табл. 2.2.

В 2021 році сталося підвищення обсягів замовлень від ключових постачальників. Так, у 2019 році на 6 найбільших постачальників приходилося близько 53% обсягів поставок, а у 2021 році вже близько 60,3%. Знизилися обсяги закупівель від компанії Trives, ціни на товари якої досить суттєво зросли за період. За обсягами поставок лідирують Grubin (Сербія), Sigvaris (Польща) та Schelchen GmbH. (Німеччина), що забезпечують по 13%, 12,8% і 9,8% відповідно у 2021 році. Найбільше за період зросли обсяги поставок саме від даних постачальників продукції.

Таблиця 2.2 - Основні постачальники ТОВ «Орто Лайн»

Конрагент	Поставки 2019, тис. грн.	Частка в структурі поставок 2019р, %	Поставки 2021, тис. грн.	Частка в структурі поставок 2021р, %
Grubin	5792,30	11,0	6872,30	13
Sigvaris	5371,00	10,2	6766,60	12,8
Trives	5107,70	9,7	4282,00	8,1
Schelchen GmbH	4265,20	8,1	5180,70	9,8
Nova	4159,90	7,9	4863,50	9,2
Ganter	3212,10	6,1	3911,90	7,4
Інші	24748,80	47,0	20987,00	39,7
Разом	52657,0	100	52864	100

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Важливим є дослідження основних тенденцій розвитку ринкового середовища. За 2020-2021 роки на ринку домінували чинники, що сприяли суцільному розвитку ринку, зокрема, його складових сегментів. Ключовим фактором і першопричиною цього став Covid-19, що призвів до кризових явищ в економіці України та світу, однак, в цілому сприяв розвитку медичної сфери. Суттєво зросли інвестиції, державні закупівлі, удосконалилася загальна інфраструктура для компаній медичної сфери. В 2022 році Covid-19 продовжує стимулювати розвиток медичної сфери. Серед основних трендів 2022 року можна виділити:

Нові ринкові учасники. Не вважаючи на суттєвий рівень необхідних інвестицій в діяльність, сегмент приватних медичних послуг залишається привабливим бізнесом, особливо з урахуванням того, що сьогодні даний сегмент в Україні ще не має достатнього насичення, а за обсягами споживання медичних послуг Україна на одному з останніх місць в Європі. В перспективі ринок медичної продукції може збільшитися в декілька разів. Розвиток ринку і сегменту приватного бізнесу буде сприяти покращенню інвестиційного клімату в галузі медицини в цілому.

Будуть розширюватися торговельні мережі через відкриття нових закладів і поглинання малих фірм. Київ продовжить лідирувати в усіх сегментах ринку, оскільки сюди направлено найбільшу суму бюджетних і приватних інвестицій на розвиток медицини. Більшість фірм продовжать функціонувати на сегментах середнього рівня доходу, що поступово зміщується на використання приватних медичних послуг, тоді як державні послуги залишаються лідерами на сегменті низьких цін.

Диверсифікація товарів та послуг продовжиться шляхом появи нових напрямків господарювання. В лікувальній практиці будуть впроваджуватися технічні інновації, відбудеться залучення медичного персоналу з інших держав, відбудеться розвиток лікування складних та хронічних захворювань. Інноваційне обладнання і сталий розвиток кваліфікації персоналу стануть запорукою стратегічного успіху на цьому ринку, оскільки це призводить до збільшення ефективності діагностики та лікування захворювань. В цілому, розвиваються приватні великі клініки міст Києва, Харкова, Одеси, Львова, Дніпра. Тут будуть з'являтися нові ринкові учасники, формуватися загальні тренди розвитку ринку. Для торговельних компаній основою успіху є постійний моніторинг умов ринку та формування на його базі оптимального асортименту і цінової політики у взаємодії з ефективною системою комунікацій та збуту товарів на ринку. Кризові умови 2020-го року показали, що партнерські відносини в контексті закупівель та продажів продукції виступають важливим чинником стабільності показників господарювання.

Для узагальнення сильних і слабких аспектів, можливостей і загроз розвитку, доцільно застосувати SWOT-аналіз компанії (табл. 2.3).

Отже, на сьогодні компанія залишається успішним гравцем-послідовником на сегменті ринку медичних товарів та обладнання України. Для підприємства, по даним його фінансової звітності, сформована доволі позитивна динаміка розвитку з ростом доходів та прибутків на найближчі періоди.

Таблиця 2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Орто Лайн»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Диверсифіковані напрямки господарювання	1. Ускладнена система управління підприємством
2. Стратегічне партнерство з постачальниками	2. Обмеженість платних маркетингових комунікацій
3. Оптимальна концепція маркетингового управління	3. Висока залежність від постачальників та рівня інфляції
4. Результативний характер діяльності, достатня ефективність	4. Обмежений товарний асортимент
5. Оптимальна система продажів	5. Відсутність салонів в окремих перспективних містах
6. Ефективна кадрова і фінансова підсистеми	6. Суттєва залежність від рівня добробуту населення
Можливості	Загрози
1. Удосконалення управління маркетинговою діяльністю	1. Зниження рівня добробуту населення
2. Диверсифікація товарного асортименту	2. Військові дії на території України
3. Розвиток тендерної торгівлі	3. Поява нових ефективних конкурентів
4. Підвищення ефективності маркетингових комунікацій	4. Стрімка інфляція та девальвація національної валюти
5. Відкриття додаткових салонів	5. Погіршення фінансового становища ключових партнерів
6. Вихід на лідерські ринкові позиції	6. Загострення ситуації з коронавірусом

Джерело: побудовано автором самостійно на основі власних досліджень

При кризових умовах розвитку економіки України, підприємство зберігає стабільність розвитку. Сильні сторони з позицій фінансової та кадрової підсистеми та ефективна маркетингова концепція забезпечують займання міцних конкурентних позицій на сегменті ринку медичного обладнання. Оптимальні стратегічні взаємодії з основними постачальниками і клієнтами, зокрема, забезпечують позитивний розвиток підприємства.

В контексті слабких сторін виділяється обмеженість товарного асортименту і маркетингових комунікацій компанії. Також доцільно відмітити високий рівень залежності підприємства від рівня добробуту населення та величини імпорتنих цін.

Підприємство має реальні перспективи для розширення господарської діяльності через інтенсифікацію маркетингових комунікацій, розвиток товарного асортименту, запуск тендерної торгівлі, відкриття додаткових салонів в перспективних містах. Така ситуація дозволить підприємству отримати лідерські позиції на сегменті ортопедичних товарів. Ефективне управління маркетинговим комплексом дозволить компенсувати вплив потенційних загроз з боку зовнішнього мікросередовища та створить додаткові напрямки для стратегічного сталого розвитку ТОВ «Орто Лайн» на сегменті ринку медичного обладнання.

2.2. Оцінка ефективності управління маркетинговим комплексом ТОВ «ОРТО ЛАЙН»

Як нами вже було зазначено на даний момент маркетинг є вирішальним фактором забезпечення ефективної діяльності підприємства в рамках рухливого та динамічного ринкового середовища. Таке твердження не є виключенням і в рамках діяльності ТОВ «Орто Лайн». З метою розуміння загальної ролі маркетинговою діяльності в житті організації, а також загальної ефективності її застосування, нам необхідно провести комплексне дослідження даного аспекту функціонування підприємства. При цьому, нам необхідно дослідити, як не тільки окремі складові маркетингового комплексу організації, а й специфіку їх управлінням.

З метою найбільш повного розкриття питань, що розглядається, в першу чергу, ми маємо розглянути особливості її системи управління. Для кращого розуміння, нами була представлена її схематична візуалізація на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 - Основні задачі управління маркетингом ТОВ «Орто Лайн»

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

В рамках забезпечення ефективного функціонування фірми в умовах сучасного ринку в контексті довгострокової перспективи, необхідно забезпечувати постійний моніторинг, як зовнішнього, так і внутрішнього маркетингового середовища, адже вчасне отримання інформації та швидка реакція на неї є запорукою провадження ефективної діяльності. Дана діяльність має відбуватися в рамках визначення основних змін, наявних загроз та можливостей для функціонування компанії.

Аналіз зовнішнього середовища є джерелом формування маркетингової інформаційної системи, що є наслідком сукупності всієї накопиченої інформації, що можуть бути пов'язані із загальними змінами на ринку, поведінкою конкурентів, споживачів, ресурсної бази підприємства. Особливістю формування системи полягає в накопиченні та узагальненні даної інформації, що може бути використана в рамках подальшої реакції на неї фірми.

На основі інформаційного забезпечення, компанія має можливості провадження маркетингового планування. Вона передбачає розробку маркетингової стратегії в рамках забезпечення якої виступають довгострокові, середньострокові та короткострокові плани.

Важливий напрямок діяльності базова підприємства є сегментація ринку, що проявляється у визначенні основних напрямків розвитку, наприклад при розширенні свого товарного асортименту.

На основі зазначеного раніш відбувається вибудовування окремих елементів маркетингового комплексу, а в нашому випадку його удосконалення та приведення у відповідність до потреб виконання маркетингової стратегії. Так, окремі компоненти маркетинг-мікс ТОВ «Орто Лайн» постійно вдосконалюються та розвиваються в рамках забезпечення своєї максимальної ефективності.

За основними напрямками діяльності підприємства виробляються певні цільові програми, що передбачають виконання наявних планів розвитку для виконання завдань та цілей маркетингової стратегії.

В рамках забезпечення ефективної реалізації окремих складових маркетингової діяльності значну роль відіграє забезпечення не тільки ефективної системи реалізації, а й контролю, що слугує для забезпечення виконання окремих маркетингових складових покладених на них завдань у повному обсязі.

В рамках аналізу специфіку функції управління маркетинговим комплексом підприємства, ми можемо зазначити значну роль яку в ньому відіграють співробітники компанії. В зв'язку з цим, ми пропонуємо більш детально дослідити особливості його кадрового складу, що допоможе отримати ширше уявлення про загальну специфіку даного напрямку діяльності на підприємстві (табл. 2.4).

Варто зазначити, що специфічною рисою функціонування маркетингового відділу організації є наявність двох основних типів персоналу, а саме основного (працює на повноцінній основі, отримує заробітну плату та надбавки за виконану роботу) та допоміжного (не перебувають в основному штаті працівників, однак співпрацюють з підприємством на умовно постійній основі, отримують виплати в залежності від обсягу виконаного завдань).

Визначивши основні специфічні риси головних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства, ми можемо більш детально зосередитись на специфічних рисах окремих складових маркетингового

комплексу підприємства, а також специфіку їх управління. Такий підхід дозволить розглянути всі аспекти маркетингової діяльності підприємства та визначати основні напрямки подальшого надання рекомендацій, що є одним із головних завдань даної наукової роботи.

Таблиця 2.4 – Структурам маркетингового відділу ТОВ «Орто Лайн»

Співробітники	Функціональні обов'язки
Основний персонал	
Керівник відділу маркетингу	Проводить маркетингову діяльність на найвищому рівні, відповідає за розробку та впровадження у діяльність планів (як стратегічних, так і тактичних), маркетингових програм.
Маркетинг-аналітик	Проводить збір та наліз наявної інформації, а також формування загального інформаційної системи фірми. Досліджує загальну успішність реалізації маркетингової програми та загальну доцільність її застосування до фактичних та майбутніх умов ринкового середовища.
Маркетолог	Виконує значну широту різноманітних завдань пов'язаних за маркетинговою системою загалом а також окремих складових елементів маркетингового комплексу.
Digital-маркетолог	Проводить маркетингову діяльність організації в рамках інтернет-середовища. Проводить реалізацію кампаній інтернет-реклами, відслідковує показники ефективності роботи сайту та інших комунікаційних каналів компанії, а також її конкурентів.
Допоміжний персонал	
Дизайнер	Створює візуальний контент для засобів комунікації підприємства, оформлює рекламні елементи, визначає загальний стиль компанії.
Копірайтер	Займається формуванням текстів, що використовуються в різних каналах комунікації: рекламні тексти, публікації на сайті та соціальних мережах тощо.
PR-менеджер	Проводить діяльність з формування та підтримки іміджу компанії, підвищення її пізнаваності за допомогою планування та реалізації різних видів PR-активностей.

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

Першим елементом маркетингового міксу, що буде розглянутий в даному розділі має назву «Product», він стосується аспектів товарної політики підприємства та формування його асортименту. Даний напрямок діяльності ТОВ «Орто Лайн» є визначальним, оскільки саме він визначає орієнтацію на продаж ортопедичної продукції. Загальний вигляд товарної номенклатури продемонстрований на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Широта товарного асортименту продукції ТОВ «Орто Лайн»

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

Весь товарний асортимент компанії зосереджений у сфері реалізації ортопедичних товарів, медичного та реабілітаційного обладнання, а також суміжним з даною сферою категорій. Вся сукупність товарного асортименту базового підприємства вміщується в 7 основних товарних категорій, що визначає загальну широту товарної номенклатури.

Категорія «Ортопедичні товари» включає в себе класичну продукцію в сфері ортопедії, а саме вироби для хребта, устілки, спеціальні подушки, фіксатори суглобів тощо. Ортопедичний напрямок також доповнюється товарною категорією «Ортопедичне взуття», що містить різні види взуття для доросли та дітей, спеціальне післяопераційне взуття та засоби догляду за взуттям.

Важливе значення має і «Компресійна білизна», що використовується з метою зменшення реабілітаційного періоду, підвищує рівень комфорту, а також використовується спортсменами для підвищення характеристик продуктивності.

Важливе місце в торговій структурі підприємства відграють «Засоби реабілітації», що містить широкий асортимент продукції, серед яких можна визначити: інвалідні коляски, милиці, тростини, ходунки, протилежневі матраци та подушки тощо. Ці товари задовольняють широкий спектр послуг потенційних споживачів та слугують різним цілям та завданням, що визначає значні показники ширини даної товарної категорії, а також її загальну роль в діяльності компанії.

Досить важливою є і категорія «Медична техніка», що включає в себе значну кількість медичних технічних товарів для особистого використання споживачами (глюкометри, тонометри, пульсоксиметри, термометри тощо).

Також підприємство реалізує різноманітний медичний одяг, комплексні набори та окремі елементи гардеробу працівників для медичних працівників.

Окремо слід відзначити додаткову категорію товарів «Мамам, краса, спорт», що має найвищі показники широти та об'єднує в собі одразу декілька товарних напрямків, всі які є додатковими. До даної категорії товарів можна віднести: одяг для вагітних та гладких, одяг для дітей, Пляшечки та соски, електроприлади для мам косметичні засоби, дієтичні добавки, вироби для заняттям спортом, масажери тощо.

Окрім реалізації готової продукції, базове підприємство також надає послуги з виготовлення ортопедичних устілок, під індивідуальні потреби споживача.

Незважаючи на загальну широту товарних категорій підприємства, весь торговий асортимент продукції відзначається високим рівнем гармонічності продукції, що дозволяє орієнтуватися на суміжні сегменти ринкового середовища. Він орієнтується на медичну спрямованість в рамках ортопедії, товарів для спортсменів та фізичної реабілітації, а також медичної техніки для

побутового використання, медичний одяг та додаткові товари для мам ,маленьких дітей тощо.

Наявний товарний асортимент дозволяє досить широко охопити ринкову нішу в який воно функціонує та забезпечити таким чином значну кількість потенційної аудиторії.

Важливу роль відгортає процес управління наявним товарним асортиментом, що здійснюється в рамках комерційного відділу, у тому числі й маркетингозом. В даному аспекті приймаються рішення на основі ефективності та широти товарного асортименту та постійно відбувається процес розширення за рахунок нових товарів та товарних напрямків і у категорій, а також елімінування окремих видів продукції, що демонструють низькі показники рентабельності.

Аналізуючи цінову політику компанії, ми можемо відзначити той факт, що на сьогоднішній день ТОВ «Орто Лайн» використовує класичний підхід до ціноутворення на власну продукцію, що проявляється у вигляді додання торгової націнки на вартість, що витрачена на закупівлю та реалізацію товару. Окрім цього при визначенні вартості своєї продукції, підприємство використовує підхід орієнтації на вартість аналогічної продукції в рамках інших подібних конкуруючих компаній. В наслідок цього цінові показники компанії є середньоринковими.

При цьому, сама вартість продукції компанії знаходиться на досить високому рівні, що обумовлена наявністю високих цін на всі різновидів медичних засобів та апаратів на вітчизняному ринку. Це пов'язано з наявністю високих закупівельних цін на продукцію, а також наявністю високого рівня торгової націнки серед всіх ринкових гравців.

Така специфіка вартості продукції, зумовлює провадження просування товарів та використання маркетингових методів та інструментів у неціновій сфері.

Незважаючи на це, ціновий фактор залишається досить важливою складовою впливу на споживачів та формування загального рівня попиту. Це

зумовлено специфічними рисами вітчизняного середовища, що характеризується досить низьким рівнем доходів громадян.

Ціновою політикою займається спеціалісти комерційного відділу, зокрема і фахівці відділу маркетингу. Однак їх роль в основному зводиться до аналізу цінових пропозицій конкурентів та їх постійне відслідковування. А також розробка засобів стимулювання збуту на основі цінових факторів. Останнє є найбільш ефективним засобом впливу на поведінку споживачів. При цьому даний фактор більшою мірою відноситься до елементу маркетингового комплексу «просування»).

Специфіка політики розподілу компанії проявляється у наявності мережі власних торгових точок. На сьогоднішній день в структурі ТОВ «Орто Лайн» наявні 15 магазинів, що розташовані в містах Харків, Біла Церква, Бровари, Вишневе, Ірпінь (по одному магазину), а також у м. Києві, на території якого розташовані 10 магазинів. Таким чином основним географічним районом функціонування компанії є Київська агломерація та прилегле до неї місто Біла Церква що знаходиться в Київській області. Єдиним виключенням є магазин в м. Харкові, що є другим за величиною містом України та має населення близько 1,5 млн. чол.

Специфікою магазинів підприємства є те, що вони є магазинами-салонами та виконують декілька функцій одночасно. Окрім звичайної купівлі товару, потенційний споживач може приміряти наявні торгові зразки для вибору найкращої товарної пропозиції, також з даною ціллю, на території магазинів можна провести безкоштовну консультацію з лікарем-травматологом, що зможе не тільки встановити діагноз, а одразу підібрати необхідну продукцію, у відповідності до потреб споживача. Зазначений підхід дозволяє досягти максимізації задоволення потреб споживача в ортопедичній продукції в рамках індивідуального підходу до кожного клієнта. Варто відзначити, що прийоми лікарів відбуваються в рамках всіх наявних магазинах, що дозволяє максимально широке застосування даного інструменту.

Загальний вигляд деяких торгових точок базового підприємства представлений на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 - Зовнішній вигляд точок збуту ТОВ «Орто Лайн»

Джерело: [33]

Активне використання магазинів компанією передбачає використання збутового каналу нульового рівня. Також в рамках даного каналу відбувається реалізації продукції через власний інтернет-магазин фірми. Споживач може придбати продукцію онлайн, або по телефону та зробити її самовивіз з найближчого магазину або замовити доставку поштою або кур'єрськими службами.

Способами оплати таких замовлень виступають онлайн платежі через спеціальні сервіси, а також прямі переказ коштів на розрахункові рахунки.

Також підприємство може реалізовувати оптові продажі продукції невеликими партіями, тобто застосовувати канал 1-го рівня. Однак такий напрямок збуту використовується досить нечасто, через зростання вартості продукції, що і так відзначається значними показниками ціни.

Найбільш вагому роль фахівці відділу маркетингу відіграють у сфері управління елементом комплексу маркетингу «просування». Саме в його рамках, вони мають найбільшу широту повноважень та можуть повністю провадити окремі методи та інструменти комунікативних активностей з метою впливу на

кінцевих споживачів. Умовно, всю сукупність маркетингових комунікацій ТОВ «Орто Лайн» можна поділити на онлайн та офлайн сегмент.

В рамках онлайн комунікацій, основним інструментом компанії виступає її інтернет-магазин - www.orto-line.com.ua. Він виконує функції місця де потенційний споживач може отримати інформацію про товарний асортимент компанії, її вартість та здійснити замовлення, а також як корпоративна сторінка фірми, що є інтегрованим комунікаційним центром та головним представництвом компанії в інтернет-середовищі. На сайті, окупім товарів, розміщення інформація і про саме підприємство, його історія, цілі, особливості діяльності, а також необхідна контактна інформація. Загальний вигляд головної сторінки сайту вказана на рис. 2.8.

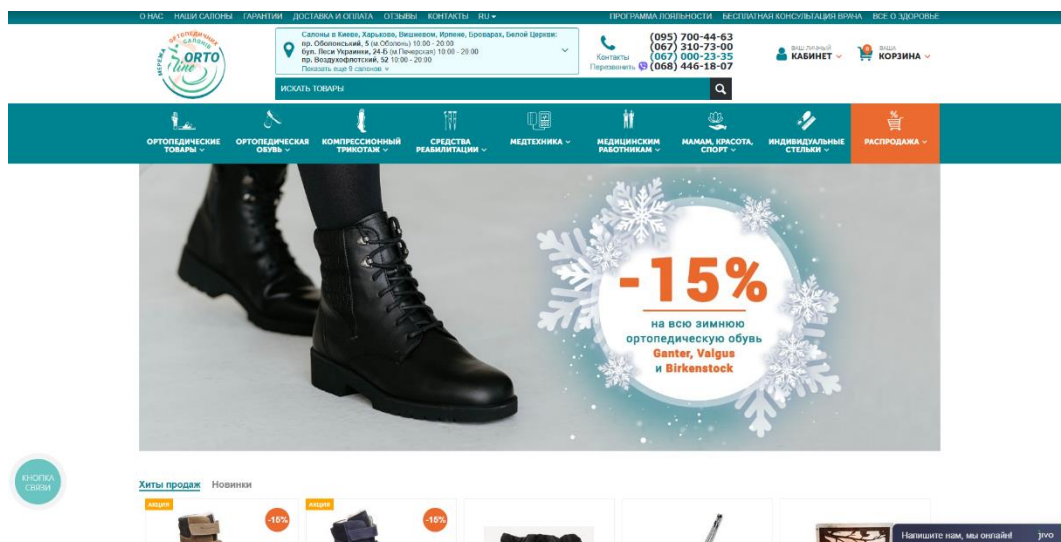


Рисунок 2.8. Головна сторінка сайту базового підприємства

Джерело: [33]

Аналізуючи основні показники роботи сайту компанії, ми можемо відзначити, що на сьогоднішній день вони показують досить значні показники відвідуваності, а також результативності користувачів. Все це демонструє загальну ефективність даного комунікаційного каналу. Структура трафіку сайту демонструє хороший розподіл за окремими каналами комунікації, це свідчить про ефективне використання різних комунікаційних інструментів.

Так, компанія активно використовує в своїй діяльності соціальні мережі. На сьогоднішній день її сторінки присутні в Facebook, Instagram та YouTube. Використання даних каналів дає змогу підвищити загальну лояльність споживача та підвищити їх рівень взаємодії з базовим підприємством.

Компанія використовує також елементи Email-маркетингу, а також реферальні посилання, тобто взаємодії. З іншими партнерськими ресурсами. Певною мірою має застосування і засобів онлайн-реклами [34].

Використання традиційних засобів комунікаційної діяльності в основному проявляється в активному використанні засобів стимулювання збуту, що застосовують ся на окремі продукти та товарні груп на протязі всього року з метою короточасного зростання попиту на них. Такий підхід може мати характер застосування в зв'язку загальною потребою, або акціями, що проводить виробник. Крім цього застосування знижок та акцій має активне застосування в рамках святкових днів, наприклад «Чорна п'ятниця» або «Новий рік».

Компанія проводить активну комунікаційну діяльність в рамках відкриття нових точок збуту, що супроводжується засобами зовнішньої реклами поблизу магазину, роздачою листівок, виокремлення самого магазину завдяки таким традиційними методам, як використання кульок та прикрас, залучення гостей, проведенням акцій та розіграшів тощо.

Застосування рекламних засобів для привернення уваги до магазину може мати місце і в рамках простого функціонування магазинів та слугує більшою мірою для інформування та нагадування.

В рамках комунікаційної діяльності підприємства варто відзначити і окремі PR-заходи, що пов'язані з публікацією статей та інтерв'ю в ЗМІ з метою посилення рівня пізнаваності та формування позитивного іміджу компанії. Найбільш часто даний інструмент використовується в рамках використання великих інтернет-ресурсів, що публікують новини там мають широку аудиторію відвідувачів.

Загальні показники ефективності діяльності маркетингового комплексу підприємства та система його управління демонструють значні показники

ефективності, що дає змогу зробити висновок про достатній рівень якості та відповідності управління комплексом маркетингу у відповідності до умов наявного ринкового середовища.

З метою більш деталізованого дослідження її ефективності, ми порівняємо заплановані та фактичні показники діяльності компанії в сферах функціонування пов'язаних з маркетингом (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Оцінка ефективності діяльності маркетингової системи організації
за окремими видами показників

Показник маркетингу	Плановий	Фактичний	% виконання
Обсяги продажів, тис. грн.	154532	153085	99,1
Кількість оптових замовлень, од.	764	741	97,0
Рентабельність продажів, %	5,9	5,83	98,8
Рентабельність маркетингу, %	260	319	122,7
Конверсія купівель на сайті, %	2,5	2,5	100,0
Показники відвідуваності сайту, загальна кількість візитів	420000	479676	114,2

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

Так, більшість запланованих показників була виконана або майже виконана у повному обсязі до них можна віднести загальний обсяг продажів, кількість оптових замовлень та загальні показники рентабельності продажів. Вони майже відповідають вказаним цілям однак мають показники на декілька відсотків менше, що не ж критичним та входить до рамок статистичної похибки. Крім цього варто зауважити, що 2021 рік характеризувався окремими кризовими явищами, що пов'язані з наслідками пандемії, а також високим рівнем інфляції, що значною мірою вплинув на вартість більшості товарів на ринку. За зазначених умов наявні результати є досить високими.

Значно краще показують себе показники пов'язані із загальним рівнем рентабельності маркетингу, що значно перевищують заплановані показники, а також високі показники ефективності онлайн маркетингу, що перевищили запланований рівень попиту при збереженні запланованого показника конверсії.

ТОВ «Орто Лайн» - вітчизняне середнє приватне підприємство, що здійснює діяльність з 2010 в сфері реалізації ортопедичного обладнання а медичних товарів.

При кризових умовах розвитку економіки України, підприємство зберігає стабільність розвитку. Сильні сторони з позицій фінансової та кадрової підсистеми та ефективна маркетингова концепція забезпечують займання міцних конкурентних позицій на сегменті ринку медичного обладнання. Оптимальні стратегічні взаємодії з основними постачальниками і клієнтами, зокрема, забезпечують позитивний розвиток підприємства.

В контексті слабких сторін виділяється обмеженість товарного асортименту і маркетингових комунікацій компанії. Також доцільно відмітити високий рівень залежності підприємства від рівня добробуту населення та величини імпорتنих цін.

Підприємство має реальні перспективи для розширення господарської діяльності через інтенсифікацію маркетингових комунікацій, розвиток товарного асортименту, запуск тендерної торгівлі, відкриття додаткових салонів в перспективних містах. Така ситуація дозволить підприємству отримати лідерські позиції на сегменті ортопедичних товарів. Ефективне управління маркетинговим комплексом дозволить компенсувати вплив потенційних загроз з боку зовнішнього мікросередовища та створить додаткові напрямки для стратегічного сталого розвитку ТОВ «Орто Лайн» на сегменті ринку медичного обладнання.

Велику роль в забезпеченні ефективної діяльності компанії відіграє її відділ маркетингу, що поділяється на постійних правників (керівник відділу маркетингу, маркетинголог-аналітик, маркетинголог, Digital-маркетинголог) та допоміжний персонал (дизайнер, копірайтер, PR-менеджер).

Товарна політика підприємства характеризується наявністю широкого асортименту гармонічної продукції в рамках реалізації ортопедичних засобів в, товарів для спортсменів та фізичної реабілітації, а також медичної техніки для побутового використання, медичний одяг та додаткові товари для мам

„маленьких дітей тощо. Наявний товарний асортимент дозволяє досить широко охопити ринкову нішу в який воно функціонує та забезпечити таким чином значну кількість потенційної аудиторії.

Цінова політика підприємства формується на основі надання товарної націнки на загальні витрати на придбання та реалізацію товару. При встановленні рівня торгової націнки, підприємство орієнтується на діяльність конкурентів.

Компанія має власну мережу магазинів, через яку відбувається реалізація основної частини продукції. Фірма має 15 власних магазинів на території м. Києва та Київської області, а також один магазин-салон в м. Харкові.

Комунікаційна політика фірми визначається реалізацією онлайн (сайт, соціальні мережі, інтернет-реклама, email) та офлайн (зовнішня реклама, реклама на місці збуту) засобів комунікації. Значні роль відграють PR-заходи, а також засоби стимулювання збуту.

Загалом система управління маркетинговим комплексом підприємства фірми відзначаються високим рівнем ефективності, про що свідчать її фактичні показники діяльності, незважаючи на окремі прояви кризових явищ та непередбачуваність ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ОРТО ЛАЙН»

3.1 Розробка заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності

Аналізуючи перспективні напрямки рекомендацій для діяльності базового підприємства, ми можемо відзначити, що незважаючи на успішне функціонування маркетингового управління в умовах сучасного ринкового середовища, ТОВ «Орто Лайн» потребує його доопрацювання та удосконалення. Наявна ситуація зумовлена широкими можливостями удосконалення діяльності в окремих аспектах маркетингової системи, що є характерною рисою всіх великих організацій, через загальні масштаби їх діяльності та динамічні зміни в рамках маркетингового середовища.

Таким чином, ми можемо визначити, що удосконалення та оптимізації маркетингової діяльності є динамічним процесом, що відбувається постійно в рамках функціонування компанії. В рамках даного розділу, нами і будуть розглянуті такі перспективні шляхи, що мають місце на сьогоднішній день

Першим напрямком рекомендацій в сфері функціонування підприємства, ми обрали проведення удосконалення в рамках системі розподілу організації.

На сьогоднішній день реалізація продукції відбувається в основному за рахунок реалізації через мережу магазинів підприємства, тобто в рамках B2C, а також частково через реалізацію дрібним оптом комерційним компаніям з метою перепродажу – сектор B2B. В даних умовах можна зазначити відсутність компанії в перспективному напрямку збутової діяльності в рамках державних закладах (сектор B2G). Саме на усунення даного недоліку і направлена наша рекомендація.

Базове підприємством має широкі можливості реалізації в державні та приватні медичні заклади, що активно закуповують такого виду продукцію з метою її застосування в лікуванні пацієнтів. Однак вихід на даний ринок зумовлений необхідністю участі в рамках тендерних торгів.

Приймання участі в даному напрямку діяльності передбачає послідовне проходження окремих етапів проведення самих торгів. Так, на першому етапів відбувається розміщення компанією тендерною заяви де вказується необхідні товари та послуги, а також вимоги, що до них висувуються з боку організації. На даному етапі підприємство має знаходити подібні заяви та подавати власні пропозиції на участь в таких тендерах.

Далі, після завершення збору заяв від всіх бажаючих відбувається аукціон в рамках якого підприємства намагаються надати найбільш вигідну, з фінансової точки зору, пропозицію, що задовольнятиме вимоги підприємства, що подало заявку. За результатами даного аукціону визначається компанія-переможець, що укладає договір з підприємством яке розмістило заявку та виконує дії відповідно до договору.

Такий підхід є характерним для закупівельна всіх державних підприємства, а також для великих комерційних компаній, що шукають найкращого для себе постачальника.

Використання даного каналу збуту надасть можливість базовому реалізовувати великі партії продукції, що значно збільшить загальний товарооборот компанії.

Варто зауважити той факт, що для успішного функціонування в даній сфері, ТОВ «Орто Лайн» має значно знизити вартість одиниці продукції в рамках їх оптового збуту. Незважаючи на зменшення рівня доходу з одиниці продукції, компанія зможе забезпечити значне зростання прибутку за рахунок збільшення загальної кількості реалізованої продукції. Крім цього, збільшення оборотів продукції, дозволить знизити і розмір закупівельних цін, що в свою чергу дозволить знизити ціну всього асортименту товарів, без втрати рівня їх прибутковості для компанії. Наявність такого підходу надасть можливість загального збільшення попиту на продукцію через фактори еластичності, що надасть базовому підприємству значну додаткову вигоду.

Ще однією особливості проведення тендерів є закупівля значних партій різних товарів, а отже надає можливість підприємству проводити їх доставку «за

один раз». Таким чином нівелюється географічний фактор функціонування компанії та дає їй можливість приймати участь у тендерах по всій території країни.

Ефективне провадження зазначеного напрямку діяльності потребує від підприємства постійної злагодженою дії. В даному аспекті необхідно розглянути варіант розширення штату співробітника за допомогою найму повноцінного трейд-маркетолога.

Основним завданням даного фахівця є ефективне просування продукції кінцевому споживачу через засоби стимулювання збуту, а також загальної швидкості просування продукції по наявним збутовим каналам.

Цей фахівець може виконувати широкий спектр задач, як в сфері роботи зі споживачами в рамках наявних збутових каналів, так і в контексті успішної реалізації напрямку тендерних торгів. Також впровадження даного працівника дасть змогу перекласти на нього частину діяльності пов'язаної зі стимулюванням збуту на основні види продукції, що підвищить загальну ефективність заходів, що проваджуються.

До основних напрямків діяльності нового фахівця має відноситись:

- оформлення місця продажу, створення POS-матеріалів;
- організація акцій, що включають розіграші, лотереї, знижки, надання подарунків та додання додаткової одиниці товару тощо;
- стимулювання активності продавців на місці продажу;
- стимулювання посередників при закупівлі та реалізації продукції підприємства тощо.

Зважаючи на вище вказане, ми можемо зробити висновок про те, що провадження нового фахівця надасть нам широкі можливості по впровадженню нового напрямку діяльності тендерних продажів, а також сприятиме загальному посиленню наявних інструментів стимулювання збуту та взаємодії з кінцевими споживачами.

Розглядаючи напрямки розвитку управлінської діяльності в сфері маркетингу, варто відзначити суттєву роль яку варто приділити комунікаційній

діяльності організації. Даний напрямок має найбільшу кількість можливостей впливу через окремі маркетингові методи та інструменти. Однак, їх ефективне застосування на постійній основі потребує відповідної кількості фахівців, що відповідатимуть необхідними знаннями, навичками, компетенціями та досвідом. В цих рамках, на нашу думку є доречним впровадити такого нового фахівця в організаційну структуру підприємства, як директ-маркетолога.

Новий працівник має провадити свою діяльність у сфері посилення рівня комунікаційного впливу підприємства на окремих споживачів з метою збільшення загальної інтенсивності покупок, збільшення рівня довічної цінності клієнта, а також його осереднього чеку. В даному аспекті найбільш ефективним буде підвищення ролі індивідуального підходу до кожного споживача, через врахування потреб відвідувачів в кожному окремому випадку та підлатування комунікації під нього. Даний метод демонструє особливу ефективність в рамках специфічних та складних товарів, що характеризується високими показниками вартості. Саме такі види продукції і реалізуються базовим підприємством.

Ефективність застосування директ-маркетолога зумовлений специфікою асортименту фірми, що відзначається значною широтою, при значній специфікації кожного конкретного виду товару, а також має досить високі вартісні характеристики.

Впровадження директ-маркетолога до загальної організаційної структури компанії надасть нам можливість підвищити ефективність окремих засобів комунікації та посилити загальний рівень збуту товарів, через провадження таких функцій:

- ефективне застосування email-маркетингу;
- професійна розробка та провадження рекламно-інформаційних оголошень на пакуванні продукції;
- підвищення ефективності окремих складових інтернет-торгівлі;
- проведення персональних консультацій в магазині та навчання торгового персоналу в рамках провадження нових видів продукції.

Використання фахівця в даних напрямках діяльності може забезпечити посилення ефективності загальної системи маркетингового просування, як у фізичних точках реалізації товару, так і підвищити загальну ефективність продажів через інтернет-магазин. Таким чином, впровадження даного фахівця допоможе не тільки налагодити нові канали комунікаційного зв'язку, але й посилити ефективність діяльності digital-маркетолога та PR-менеджера, що позитивно вплине на всю комунікаційну систему компанії.

Розвиток комунікаційної складової також напряму пов'язаний із необхідністю розвитку напрямку пов'язаної із соціальними мережами. Незважаючи на їх важливу роль та наявний розвиток, діяльність компанії в даній сфері має бути посилена. Це необхідно для максимального використання всіх наявних можливостей даного каналу, що може забезпечити формування додаткового не тільки комунікаційного, а і збутового каналу.

Для реалізації даного напрямку реалізації діяльності в найбільш ефективному вигляді, базовому підприємству необхідно найняти SMM-маркетолога., що займатиметься реалізацією наступних видів діяльності:

- проводити аналіз ринку підприємства, його конкурентів, цільової аудиторії в рамках соціальних мереж;
- приймати участь у формуванні стратегії просування підприємства в інтернет середовищі (в рамках соціальних мереж);
- формування та розвиток представництв компанії в соціальних мережах;
- генерування контенту для сторінок підприємства в соціальних мережах;
- стимулювання росту числа підписників та їх активностей в рамках сторінок компанії;
- формування позитивної репутації бренду в соціальних мережах та посилення рівня його відомості;
- запуск та реалізацію рекламних кампаній в соціальних мережах.

Завдяки використанню спеціаліста в соціальних мережах, базове підприємство зможе підвищити загальну якість комунікаційної діяльності в ній та сприяти використанню даного каналу для збуту продукції, рекламуванню своєї продукції, формування іміджу та підвищення рівня лояльності контактної аудиторії.

Загальний вигляд маркетингового відділу після провадження наших рекомендацій має бути таким як зазначено на рис. 3.1

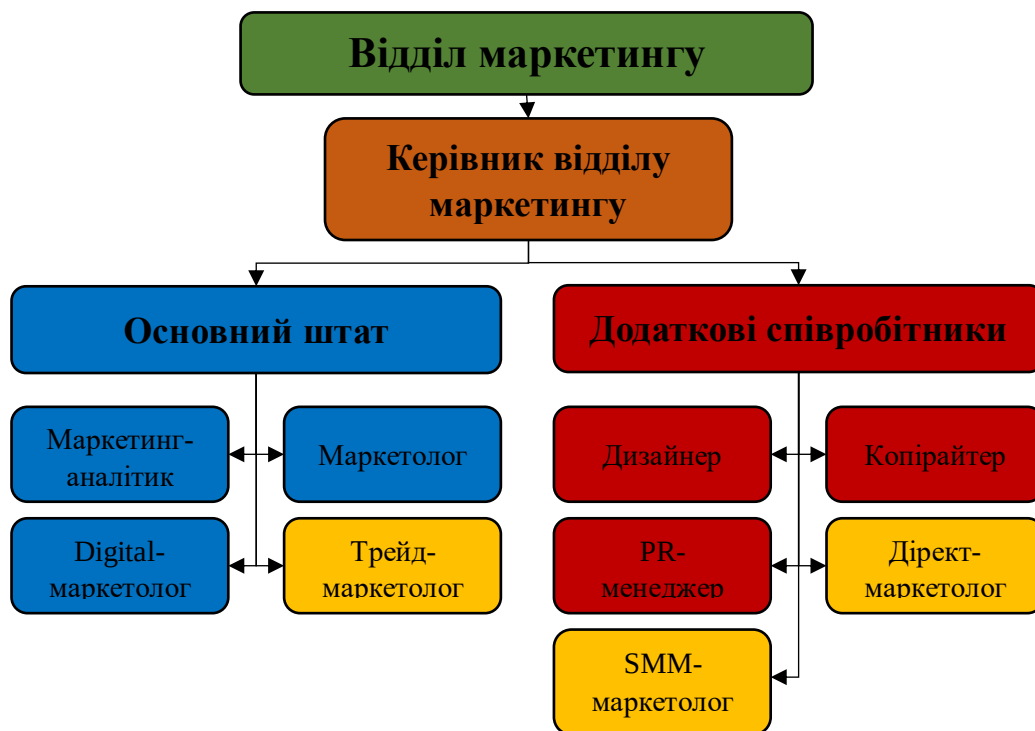


Рисунок 3.1 – Вдосконалена функціональна структура відділу маркетингу ТОВ «Орто Лайн»

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

Необхідно зазначити, що провадження всіх зазначених вище працівників у основний штат є недоречним, оскільки потребує значних ресурсних витрат. В рамках забезпечення певного рівня економії, а також ефективного провадження зазначених рекомендацій, ми пропонуємо віднести трейд-маркетолога до основного складу співробітників, а Digital-маркетолога та SMM-спеціаліста до додаткового. Така структура забезпечить максимізацію корисності при мінімізації реальних затрат ресурсів базового підприємства.

Окрім напрямків направлених на покращення управління окремих аспектів діяльності маркетингового комплексу базового підприємства за рахунок розвитку нових видів діяльності та поселення наявних через нами нових співробітників, ми повинні визначити й інші шляхи розвитку.

Так, на сьогоднішній день, ми можемо зазначити необхідність впровадження розвитку підприємства через механізм розширення його географічної присутності через відкриття нових магазинів.

Нами вже зазначався той факт, що на даний момент базове підприємством має власні магазини соловий в рамках м. Харків, м. Біла Церква та м. Києва та київської агломерації. При цьому в рамках всіх зазначених міст, окрім Києва, кількість магазинів не перевищує одного. За даних умов найбільш перспективними напрямками розширення є два варіанти, а саме розширення в рамках наявних міст, а також розширення за рахунок відкриття магазинів в нових містах.

Розглядаючи перший варіант, варто зазначити, що більшість міст в яких відкриті магазини підприємства є невеликими, а тому наявність одного магазину базового підприємства в них є достатнім. В такому разі розширення є більш доцільним в рамках м. Києва та м. Харкова. На території Києва на даний момент знаходиться переважна більшість магазинів мережі, незважаючи на це фірма має значні можливості нарощування власної мережі в ньому. При цьому варто враховувати, що відкриття додаткових магазинів в столиці може бути менший вигідним ніж в інших перспективних місцях, через значну наявну мережу та високий ступінь конкуренції. В даному аспекті більш перспективним для розширення є Харків, адже при вдвічі меншому населенні ніж у столиці, ТОВ «Орто Лайн» має там лише один магазин.

Незважаючи на доцільність зазначеного вище розширення, більш перспективним напрямком з нашої точки зору має місце вихід на ринки нових великих міст, що можуть забезпечити достатній рівень попиту на продукцію та охопити максимально широку частунку потенційної аудиторії., не пересікаючись з іншими магазинами мережі. В рамках даного напрямку розвитку

найбільшою перспективністю можуть відзначитись такі великі міста, як Дніпро, Одеса та Львів. Перспективним буде також напрямок розширення завдяки повноцінному охопленню всіх міст київської агломерації.

Варто зазначити, що на даний момент у базова підприємства недостатньо ресурсів для повноцінного охоплення всіх зазначених міст, що потребує вибору першочергових напрямків відкриття нових магазинів. В даному контексті нами було обрано місто Одеса (є одним з ключових урбанізаційних центрів України) та місто Бориспіль (входить до складу київської агломерації).

Загальна порівняльна характеристика міст в яких наявні магазини-салони ТОВ «Орто Лайн» та в яких ми пропонуємо їх відкрити зображена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняння міст з наявним та перспективним розміщенням магазинів ТОВ «Орто Лайн»

Населений пункт	Населення, тис. осіб	Середня заробітна плата	Позиція в рейтингу міст України Forbs 2021
Наявні збутові точки ТОВ "Орто Лайн"			
Київ	2955	15660	1
Біла Церква	209	9973	17
Вишневе	40,9	12012	8
Ірпінь	104	11914	7
Бровари	109	11395	10
Харків	1428	10519	14
Потенційні місця розташування нових збутових точок ТОВ "Орто Лайн"			
Одеса	1013	11066	11
Бориспіль	63,16	11292	9

Джерело: [34; 35; 36]

Ми можемо спостерігати, що загальні позиції міст, запропонованих для розширення збутової мережі базового підприємства в достатній мірі підходять для реалізації даного виду діяльності. Так, вони підходять за основними ключовими показниками середнього рівня заробітної плати, позиціями міст в рейтингу Forbs міст України у 2021 році, а також за загальною чисельністю населення, для задоволення рівня попиту (незважаючи на відносно невисокий рівень населення в Борисполі воно є більшим ніж у Вишневому, де магазини підприємства функціонує).

Успішне відкриття магазинів у зазначених містах надасть прецедент для реалізації подальшого розширення за рахунок інших міст, а також розширення власної присутності у великих містах де вже наявні магазини ТОВ «Орто Лайн». У підсумку, все це дозволить значно збільшити загальні масштаби діяльності фірми та сприятиме його подальшого розвитку та росту.

Незважаючи на наявну ефективність системи управління комплексом маркетингу базового підприємства, вона має постійно розвиватися та удосконалюватись, що зумовлено бурхливим розвитком зовнішнього середовища. Таким чином, система маркетингового управління має підлаштовуватись під об'єктивні ринкові реалії.

Першим напрямком удосконалення системи управління має стосуватися впровадження новим напрямком реалізації продукції, а саме приймати участь у тендерних торгах. Даний напрямок є досить перспективним через можливість реалізації значної кількості продукції, однак для успішної участі в ньому необхідно приділяти даному напрямку значну увагу. З цією метою, ми пропонуємо взяти в основний штат підприємства трейд-маркетолога, що буде займатися збором заяв, підготовкою документів та участю у тендерних торгах. Окрім цього його використання надасть можливість посилити використання інструментів стимулювання збуту, що позитивно вплине на загальні показники продажів продукції.

Важливу роль в сучасній комунікаційній діяльності відіграють інструменти прямих маркетингових комунікацій, для їх інтенсифікації та посилення комунікаційного впливу нам необхідно найняти дірект-маркетолога. Даний фахівець дасть можливість налагодити ефективну систему комунікацій, як в онлайн, так і офлайн середовищі, що буде враховувати індивідуалізований підхід під кожного споживача. Що підвищить загальний рівень лояльності та покупок продукції.

Для посилення роді соціальних мереж в комунікаційній мережі компанії, а також підвищення їх ролі в рамках забезпечення збуту продукції, ми пропонуємо найняти SMM-маркетолога. Даний фахівець буде проводити

налаштування а проведення рекламних кампаній в соціальних мережах, а також стимулюватиме покращення самих сторінок та їх ролі в якості комунікаційного каналу.

Дірект-маркетолог та SMM-спеціаліст мають бути найняті на основі фрілансу, тобто відноситись до неосновного персоналу, з метою економії коштів та вузького напрямку реалізації ними діяльності.

Окрім персоналу, компанії варто і приділити значну увагу такому аспекту власного функціонування, як продовження розширення власної мережі. Для даних цілей, на сучасному етапі підходить розширення за рахунок повноцінного охоплення київської агломерації за рахунок відкриття магазину в м. Бориспіль. Окрім цього перспективним напрямком має бути відкриття власного магазину-салону на території Одеси.

3.2 Економічна ефективність реалізації обґрунтованих пропозицій та її прогнозна оцінка

Удосконалення управління маркетинговим комплексом ТОВ «Орто Лайн» на сьогодні має проводитися в межах діючої маркетингової концепції та стратегії розвитку підприємства. На сьогодні організація ТОВ «Орто Лайн» реалізує патієнтну (нішеву) конкурентну стратегію і традиційну маркетингову концепцію в управлінні. Керівництво на сьогодні пріоритетним ставить утримання стабільних позицій на сегменті ринку і збільшення комерційних та комунікаційних перспектив компанії. Для досягнення вказаних орієнтирів важливо розширювати маркетингову структуру управління і збільшення витрати на ефективні елементи маркетингової суміші.

В попередньому підрозділі нами були зазначені всі ключові напрямки удосконалення маркетингового комплексу ТОВ «Орто Лайн». Існують найбільш пріоритетні, що забезпечать найбільший комерційний і комунікаційний ефект та відповідають фінансовим можливостям підприємства. Відповідно, після взаємодії з топ-менеджментом були обрані такі шляхи розвитку:

1. Формування тендерного відділу збуту та прийняття трейд-маркетолога в постійний персонал для маркетингового забезпечення роботи відділу;
2. Зростання ефективності застосування засобів прямого маркетингу через прийняття на посаду додаткового фахівця директ-маркетолога, фріланс;
3. Підвищення ефективності просування продукції в соціальних мережах за допомогою SMM-маркетолога, фріланс;
4. Відкриття додаткових салонів в найбільш оптимальних для підприємства містах України.

Економічна доцільність наведених рекомендацій визначатиметься відношенням отриманих прибутків до витрат. Враховуватиметься абсолютне зростання доходів, прибутку, фізичного обсягу збуту, кількості клієнтів, звернень, розмір середнього замовлення, рівень лояльності. При обмежених ресурсах, необхідним стає підвищення рівня рентабельності підприємства.

Статистична база прогнозів – дані 2021 року. У 2021 році було здійснено 721 од. замовлень в опт, чисельність прямих контактів склала 11629 разів (в тому числі 10000 повідомлень електронною поштою). Середня вартість замовлення в опт склала 28775,76 грн, загальна сума 20747,325 тис. грн. Конверсія купівлі склала 6,2%.

Роздрібна торгівля розподілена на інтернет-продажі та онлайн-торгівлю. Через інтернет-магазин проведено 11970 замовлень з середнім чеком в 1912,6 грн на суму в 22894 тис. грн. Обсяг трафіку сайту у рік 478800, а конверсія замовлень 2,5%. В традиційному роздробі проведено 53625 покупок, сума в 91574,4 тис. грн. Середня вартість одної купівлі 1707,7 грн, чисельність відвідувачів 82500 осіб, конверсія покупки 65%, що пояснюється специфікою салонів.

Загальна виручка періоду 143085 тис. грн, а розмір операційного результату 8204 тис. грн. Валовий фінансовий результат (доходи-собівартість) склав 74354 тис. грн. Рентабельність продажу 5,73%. Рівень витрат на маркетинг 2341,4 тис. грн (в районі 1,8% від виручки 2020 року).

Перша рекомендація направлена на формування тендерного відділу підприємства. Загальний економічний ефект представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Економічна ефективність тендерної торгівлі на основі маркетингового управління

Показник	Інформаційна база прогнозу	Прогноз 2022 рік
Кількість виграних тендерів, од.	Дані торгівлі 2019 р.	9
Середня ціна контракту, грн.	Дані торгівлі 2019 р., урахування інфляції	251100
Чистий виторг, тис. грн.	Дані торгівлі 2019 р., урахування інфляції	2259,9
Собівартість реалізації, тис. грн.	Дані торгівлі 2019 р, коригування на ціни закупівлі	1152,55
Валовий фінансовий результат, тис. грн.	Поточне обчислення	1107,35
Інші витрати операційної діяльності (з/п, закупки, поставка, організація торгівлі)	Пошукова інформація	734,4
зокрема, маркетингові (організація діяльності, з/п)	Пошукова інформація	293,76
Операційний фінансовий результат, тис. грн.	Поточне обчислення	79,19
Рентабельність реалізації (продажу), %	Поточне обчислення	6,9

Джерело: побудовано автором самостійно

Прогнози реалізовано на базі результатів тендерної торгівлі компанії у 2019 році. Ми рекомендуємо відновити роботу тендерного відділу продажів, який було закрито на початку 2020 року через передкризові очікування. Прогнозовано компанія може отримувати 9 успішних тендерних контрактів в рік, з середнім обсягом виручки у 251,1 тис. грн. Сукупний виторг буде на рівні 2259,9 тис. грн Собівартість реалізації для наведеного каналу торгівлі становить близько 51% від виручки, тобто на рівні 1152,549 тис. грн.

Інші витрати операційної діяльності виступають щорічним вкладенням. Без включення маркетингових витрат вони складуть 734,4 тис. грн, що переважно буде включати витрати з оплати праці трьох співробітників даного

відділу. Категорія маркетингових витрат складе суму 293,76 тис. грн, що також в більшості складається з оплати праці трейд-маркетолога.

Операційний фінансовий результат очікується у обсязі 79,19 тис. грн з рентабельністю реалізації в 6,9%. Обчислений показник рентабельності більший за середній рівень по підприємству, оскільки забезпечує економію на масштабі частини постійних економічних витрат.

Наступна рекомендація полягає у розвитку управління прямим маркетингом на фірмі. Дана діяльність здійснюється, однак, процес управління нею на сьогодні є неефективним, оскільки діяльність реалізується діджитал-маркетологом, що має дуже велику сферу обов'язків. Така ситуація не дозволяє здійснювати необхідну кількість прямих звернень до клієнтів підприємства.

Через це, нами пропонується підвищити ефективність управління директ-маркетингом за допомогою залучення маркетолога на умовах фрілансу. Економічний результат та ефективність приведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Економічна доцільність удосконалення управління директ-маркетингом

Показник	Одиниця виміру	Базисне значення 2021 рік	Прогноз на 2022 рік	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Прямі контакти	Од.	11629	29072	17443,0	150,0
Конверсія	%	6,20	3,4	-2,8	-45,16
Обсяг замовлень	Од.	721	988	267,45	37,1
Середня ціна	грн	28775,8	28775,8	-	-
Чистий виторг	тис. грн.	20747,3	28443,3	7696,05	37,1
Собівартість реалізації	тис. грн.	10581,1	14506,1	3925	37,09
Валовий прибуток	тис. грн.	10166,2	13937,2	3771	37,09
Інші витрати	тис. грн.	9098,4	12207,1	3108,69	34,17
в т.ч, маркетингові	тис. грн.	408	612,0	204,0	50,0
Операційний фінансовий результат	тис. грн.	1067,8	1730,1	662,36	62,0
Рентабельність продажу	%	5,15	6,08	0,94	18,19

Джерело: побудовано автором самостійно

Рекомендація орієнтована на суттєве збільшення кількості прямих контактів зі клієнтом через поштову розсилку і телефонні дзвінки. Їх обсяг прогнозовано має збільшитися в 1,5 рази у порівнянні з 2021 р. Звісно, це зумовлює значне падіння конверсії, оскільки зростає частка поштових звернень, з нижчою вірогідністю цільової дії. Конверсія очікується на рівні 3,4%, що при 29072 контактах згенерує 988 замовлень, що на 267 од. перевищить кількість 2021 року. Сам виторг від оптових замовлень становитиме 28443,3 тис. грн, що на 37,1% наростить валовий прибуток, оскільки собівартість буде збільшуватися однаковими темпами. Інші витрати підвищуються дещо менше, на 34,2%, зокрема маркетингові зростуть на 204 тис. грн. Ключова складова росту маркетингових витрат – заробітна плата і організація роботи фахівця з директ-маркетингу на фріланс-умовах. Всього операційний результат складе 1730,1 тис. грн від даного елементу торгівлі, що перевищить на 662,4 тис. грн рівень 2021 року. Рівень рентабельності підвищиться з 5,15% до 6,08%. Рекомендація суттєвим комерційним ефектом, доцільна для реалізації.

Також удосконалення управління маркетингом стосується SMM. На сьогодні застосовується дуже пасивно. Комунікаційний канал дає всього 2,43% сукупного трафіку інтернет-ресурсу, що з урахуванням специфіки діяльності, вважаємо низьким показником. Нами пропонується прийняття на посаду SMM-маркетолога (умови фрілансу) та замовлення платної реклами (SMA) в даному середовищі. Економічна доцільність представлена в табл. 3.4.

Трафік на ресурс інтернет-магазину по даному каналу підвищиться на 12745 осіб, тобто дещо більше ніж у двічі. Конверсія залишиться більш-менш стабільною при оптимальних налаштуваннях. Загальна чисельність замовлень зросте на 318, а виручка всього на 608 тис. грн до величини в 1163 тис. грн. Собівартість і валовий фінансовий результат зрушаться пропорційно, на 109,7%. Інші витрати зростуть на 249 тис. грн (+101,6%), переважно через збільшення витрат на маркетингову діяльність на 155 тис. грн. Операційний прибуток зросте з 43,4 тис. грн до величини в 110,7 тис. грн. Рентабельність комерційної діяльності зросте з рівня 7,83% до 9,52%.

Таблиця 3.4 – Доцільність удосконалення управління SMM

Показник	Одиниця виміру	Базисне значення 2021 рік	Прогноз на 2022 рік	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Трафік з соціальних мереж	Од.	11587,00	24332,00	12745,00	109,99
Конверсія	%	2,50	2,50	-	-
Обсяг замовлень	Од.	290,00	608,00	318,00	109,66
Середня ціна	грн	1912,58	1912,58	-	-
Чистий виторг	тис. грн.	554,65	1162,85	608,20	109,66
Собівартість реалізації	тис. грн.	266,23	558,17	291,94	109,66
Валовий прибуток	тис. грн.	288,42	604,68	316,26	109,66
Інші витрати	тис. грн.	245,00	494,00	249,00	101,63
в т.ч, маркетингові	тис. грн.	45,00	200,00	155,00	344,44
Операційний фінансовий результат	тис. грн.	43,42	110,68	67,26	154,93
Рентабельність продажу	%	7,83	9,52	1,69	21,59

Джерело: побудовано автором самостійно

Окрім стійкого комерційного ефекту, дана пропозиція має суттєвий комунікаційний ефект, що забезпечує більший рівень поінформованості серед потенційних клієнтів та збільшення рівня лояльності серед існуючих споживачів.

Остання рекомендація – це доволі масштабний комерційний проект з відкриття нових магазинів. Нами зазначено, що на сьогодні збутова мережа може бути розширення в додаткових перспективних містах. Для прогнозування величини виручки салонів в нових містах (Бровари, Дніпро, Одеса) нами створено двофакторну економетричну модель.

В Додатку А наведено результати регресійного аналізу, що дозволило здійснити прогноз доходів для торговельних закладів на основі багатофакторної лінійної економетричної моделі. Вона має вигляд:

$$Y=1381,98+20,74X_1+0,09X_2+u$$

Таблиця 3.5 - Проекти відкриття салонів в Борисполі, Дніпрі та Одесі

Місто/Район міста	Населення, тис. ос. X1	Середня заробітна плата, грн. X2	Виручка, тис. грн. Y
Вихідні дані для прогнозування			
Київ (Дніпровський район)	328,7	15660	9532,1
Київ (Оболонський район)	320,3	15660	9341,2
Харків (Шевченковський район)	231,6	10519	8201,3
Ірпінь	60,1	11914	3468,9
Бровари	108,3	11395	5168,3
Вишневе	41,8	12012	3285,6
Біла церква	203,8	9973	5301,2
Рівняння регресії:	Y=1381,98+20,74X1+0,09X2+u		
Прогнозовані доходи міста Бориспіль та Одеса			
Бориспіль	63,1	11292	3698,02
Одеса	259	11066	7741,24

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень ДВА САЙТА

Коефіцієнт детермінації моделі становить 0,931, тобто, наведені фактори здатні пояснити варіацію виручки на 93,1%. Модель статистично значуща за F-критерієм ($F_f=27,14 > F_t=7,71$) та має один статистично значущий параметр за T-критерієм - X1 (населення міста або його району). Модель достатньої якості для побудови прогнозів продажів в інших містах України. Так, в табл. 3.6 наведено показники очікуваних витрат, інвестицій та рентабельності магазину в Борисполі та Одесі.

Так, разові інвестиції в організацію роботи салону становлять 700 тис грн (Бориспіль) та 1000 тис. грн (Одеса), що переважно складається з витрат на придбання відповідного приміщення, ремонт салону та закупівлю необхідного обладнання. Операційні витрати в основному включають собівартість реалізованої продукції (48%), витрати на оплату праці співробітників. Суттєвою категорією витрат є логістичні витрати. Для Одеси вони є набагато вищими, оскільки місто знаходиться далеко від сформованої логістичної системи.

Таблиця 3.5 – Прогнозування витрат та прибутків салонів в Борисполі та Одесі

Очікувані результати та ефективність		
Показник	Бориспіль	Одеса
Інвестиційні витрати, тис. грн	700,00	1000,00
Операційні витрати, тис. грн	3401,10	7367,58
Операційний прибуток, тис. грн	296,92	373,66
Рентабельність продажу, %	8,03	4,83
Рентабельність інвестицій, %	42,42	37,37

Джерело: побудовано автором самостійно за аналітикою ТОВ «Орто Лайн»

Річний операційний прибуток торговельного закладу прогнозується на рівні 296,92 тис. грн (Бориспіль) та 373,66 тис. грн (Одеса), при рентабельності продажу в 8,03% та 4,83% відповідно. Рентабельність інвестицій становить 42,42% та 37,37%, що означає окупність проектів в найближчі три роки. Зауважимо, що показники результативності (абсолютні показники) для Одеси є кращими, оскільки там суттєво більша кількість населення. Однак, суттєві непрямі витрати на логістичні процеси та відсутність сформованої клієнтської бази роблять показники ефективності суттєво нижчими ніж у Борисполі. В той же час, обидва проекти мають бути реалізовані, оскільки в обох випадках формується стійкий позитивний комерційний ефект.

Всі сформовані рекомендації можна представити в графічній формі динаміки розвитку ТОВ “Орто Лайн” (рис. 3.2).

Таким чином, наведені рекомендації дозволяють компанії ТОВ “Орто Лайн” розширити діяльність і укріпити ринкові позиції, зокрема підвищити ефективність управління господарською діяльністю. Залучення трейд-маркетолога в управління тендерним підрозділом, залучення дірект-маркетолога та SMM-маркетолога на умовах фрілансу забезпечать розширенню штату маркетологів на 3 особи, а ще троє осіб будуть включені у відділ торгівлі (тендери). Також розширення досягається через збільшення операційного персоналу в нових салонах (сумарно на 8 осіб).

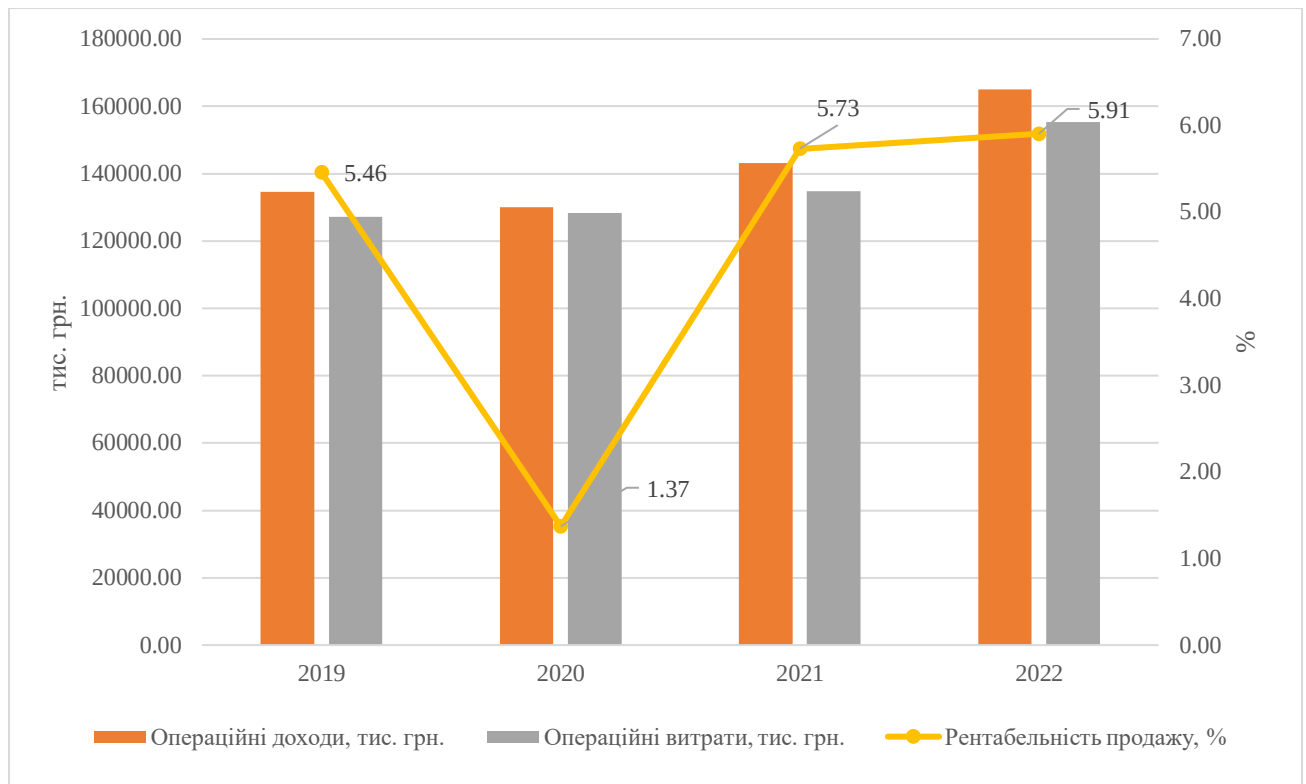


Рисунок 3.2 - Сукупний вплив наведених рекомендацій на динаміку розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором самостійно

Величина виручки має зрости на 22003,38 тис. грн. (до 165088,38 тис. грн), операційний фінансовий результат на 1545,8 тис. грн з рентабельністю продажів в 5,91%. Відносно доходи зростуть на 15,4%, витрати діяльності на 15,2%, а операційний прибуток на 3%. Загальна ж рентабельність комерційної діяльності підвищиться рівня 5,73% до 5,91%, а рівень операційного прибутку зросте до 9749,8 тис. грн. Окрім того, відкриття салону в Борисполі вписується в стратегію захоплення Київської агломерації (салони вже наявні в Ірпені, Вишневому, Броварах), а відкриття в Одесі дозволяє вийти на новий географічний сегмент, що сприяє диверсифікації ризиків комерційної діяльності підприємства. Отже, впровадження всіх наведених рекомендацій є цілком доцільним та економічно виправданим.

ВИСНОВКИ

В рамках проведеного наукового дослідження за результатами кваліфікаційної бакалаврської роботи, ми змогли зробити висновки на основі опрацювання теоретичних аспектів в рамках управління маркетинговим комплексом та провадженням ефективної маркетингової діяльності в цілому. Окрім цього нами було досліджена практична діяльність ТОВ «Орто Лайн» та визначено на її основі комплексу рекомендацій. На основі цього, ми можемо зазначити наступне:

Управління комплексом маркетингу є одночасно системою та процесом з планування, розробки, аналізу, синтезу та контролю ефективності маркетингового інструментарію, що націлене на досягнення двоєдиної мети кожної бізнес-організації – досягнення оптимального задоволення потреб споживачів одночасно та цілей підприємства. Цілями в більшості випадків виступають збільшення виручки, прибутків, рівня лояльності, зростання частки на ринку тощо.

Через систему управління маркетинговим комплексом розкриваються основні його принципи: цільовий характер, комплексність, гнучкість та клієнтоорієнтованість, що є вихідним принципом маркетингової діяльності та означає, що маркетинговий інструментарій має формуватися та оптимізуватися під вимоги цільової аудиторії.

До дослідження управління маркетинговим комплексом можна застосувати два основні традиційні підходи. Процесний підхід досліджує управління маркетинговим комплексом як циклічну послідовність взаємопов'язаних дій, що реалізуються суб'єктами управління. Системний підхід досліджує всі явища та процеси внутрішнього і зовнішнього середовища бізнес-організації в їх цілісності. Комбінований підхід дозволяє поєднувати здобутки обох основних підходів. Згідного даного підходу, управління

маркетинговим комплексом постає у вигляді системного процесу, тобто, такого процесу, враховує всі системні характеристики об'єкту управління.

На нашу думку, для більшості торговельних підприємств найбільш оптимальною моделлю можна вважати модель "5P", що включає на додаток до класичних чотирьох елементів (товар, ціна, місце, просування), елемент "Люди". Це пов'язано з тим, що роль персоналу та поведінки клієнтів в сфері торгівлі є надзвичайно суттєвими, що визначає доцільність виділення відповідних управлінських рішень в окремих блоках маркетингової суміші.

Показниками, що відображають результативність торговельної діяльності, застосовуються: величина обсягів продажу, частка підприємства на ринку, обсяг фінансового результату (операційного, чистого); асортимент товарів, темпи приросту продажів, рівень якості товарів та обслуговування.

Для дослідження ефективності застосовуються показники рентабельності маркетингу, рентабельності продажів, інтегральний показник ефективності, еластичність доходу та інші метрики та KPI для оцінки.

Ключовим елементом ефективного управління маркетинговим комплексом бізнес організації є її синергетичний ефект. Так, вже було зазначено, що ефективний маркетинговий комплекс має бути оптимально вбудовано в систему управління маркетингом на підприємства та підлаштовано під вимоги цільового ринку. Однак, цього недостатньо для максимальної ефективності. Максимальна ефективність може бути досягнута в тому випадку, коли елементи маркетингової суміші взаємодоповнюють та не суперечать один одному і іншим функціональним складовим менеджменту організації.

ТОВ «Орто Лайн» - вітчизняне середнє приватне підприємство, що здійснює діяльність з 2010 в сфері реалізації ортопедичного обладнання а медичних товарів.

При кризових умовах розвитку економіки України, підприємство зберігає стабільність розвитку. Сильні сторони з позицій фінансової та кадрової підсистеми та ефективна маркетингова концепція забезпечують займання міцних конкурентних позицій на сегменті ринку медичного обладнання. Оптимальні

стратегічні взаємодії з основними постачальниками і клієнтами, зокрема, забезпечують позитивний розвиток підприємства.

В контексті слабких сторін виділяється обмеженість товарного асортименту і маркетингових комунікацій компанії. Також доцільно відмітити високий рівень залежності підприємства від рівня добробуту населення та величини імпорتنих цін.

Підприємство має реальні перспективи для розширення господарської діяльності через інтенсифікацію маркетингових комунікацій, розвиток товарного асортименту, запуск тендерної торгівлі, відкриття додаткових салонів в перспективних містах. Така ситуація дозволить підприємству отримати лідерські позиції на сегменті ортопедичних товарів. Ефективне управління маркетинговим комплексом дозволить компенсувати вплив потенційних загроз з боку зовнішнього мікросередовища та створить додаткові напрямки для стратегічного сталого розвитку ТОВ «Орто Лайн» на сегменті ринку медичного обладнання.

Велику роль в забезпеченні ефективної діяльності компанії відіграє її відділ маркетингу, що поділяється на постійних правників (керівник відділу маркетингу, маркетолог-аналітик, маркетолог, Digital-маркетолог) та допоміжний персонал (дизайнер, копірайтер, PR-менеджер).

Товарна політика підприємства характеризується наявністю широкого асортименту гармонічної продукції в рамках реалізації ортопедичних засобів в, товарів для спортсменів та фізичної реабілітації, а також медичної техніки для побутового використання, медичний одяг та додаткові товари для мам ,маленьких дітей тощо. Наявний товарний асортимент дозволяє досить широко охопити ринкову нішу в який воно функціонує та забезпечити таким чином значну кількість потенційної аудиторії.

Цінова політика підприємства формується на основі надання товарної націнки на загальні витрати на придбання та реалізацію товару. При встановленні рівня торгової націнки, підприємство орієнтується на діяльність конкурентів.

Компанія має власну мережу магазинів, через яку відбувається реалізація основної частини продукції. Фірма має 15 власних магазинів на території м. Києва та Київської області, а також один магазин-салон в м. Харкові.

Комунікаційна політика фірми визначається реалізацією онлайн (сайт, соціальні мережі, інтернет-реклама, email) та офлайн (зовнішня реклама, реклама на місці збуту) засобів комунікації. Значні роль відграють PR-заходи, а також засоби стимулювання збуту.

Загалом система управління маркетинговим комплексом підприємства фірми відзначаються високим рівнем ефективності, про що свідчать її фактичні показники діяльності, незважаючи на окремі прояви кризових явищ та непередбачуваність ринкового середовища.

Незважаючи на наявну ефективність системи управління комплексом маркетингу базового підприємства, вона має постійно розвиватися та удосконалюватись, що зумовлено бурхливим розвитком зовнішнього середовища. Таким чином, система маркетингового управління має підлаштовуватись під об'єктивні ринкові реалії.

Першим напрямком удосконалення системи управління має стосуватися впровадження новим напрямком реалізації продукції, а саме приймати участь у тендерних торгах. Даний напрямок є досить перспективним через можливість реалізації значної кількості продукції, однак для успішної участі в ньому необхідно приділяти даному напрямку значну увагу. З цією метою, ми пропонуємо взяти в основний штат підприємства трейд-маркетолога, що буде займатися збором заяв, підготовкою документів та участю у тендерних торгах. Окрім цього його використання надасть можливість посилити використання інструментів стимулювання збуту, що позитивно вплине на загальні показники продажів продукції.

Важливу роль в сучасній комунікаційній діяльності відіграють інструменти прямих маркетингових комунікацій, для їх інтенсифікації та посилення комунікаційного впливу нам необхідно найняти дірект-маркетолога. Даний фахівець дасть можливість налагодити ефективну систему комунікацій,

як в онлайн, так і офлайн середовищі, що буде враховувати індивідуалізований підхід під кожного споживача. Що підвищить загальний рівень лояльності та покупок продукції.

Для посилення роді соціальних мереж в комунікаційній мережі компанії, а також підвищення їх ролі в рамках забезпечення збуту продукції, ми пропонуємо найняти SMM-маркетолога. Даний фахівець буде проводити налаштування а проведення рекламних кампаній в соціальних мережах, а також стимулюватиме покращення самих сторінок та їх ролі в якості комунікаційного каналу.

Дірект-маркетолог та SMM-спеціаліст мають бути найняті на основі фрілансу, тобто відноситись до неосновного персоналу, з метою економії коштів та вузького напрямку реалізації ними діяльності.

Окрім персоналу, компанії варто і приділити значну увагу такому аспекту власного функціонування, як продовження розширення власної мережі. Для даних цілей, на сучасному етапі підходить розширення за рахунок повноцінного охоплення київської агломерації за рахунок відкриття магазину в м. Бориспіль. Окрім цього перспективним напрямком має бути відкриття власного магазину-салону на території Одеси.

Наведені рекомендації дозволяють компанії ТОВ “Орто Лайн” розширити діяльність і укріпити ринкові позиції, зокрема підвищити ефективність управління господарською діяльністю. Залучення трейд-маркетолога в управління тендерним підрозділом, залучення дірект-маркетолога та SMM-маркетолога на умовах фрілансу забезпечать розширенню штату маркетологів на 3 особи, а ще троє осіб будуть включені у відділ торгівлі (тендери). Також розширення досягається через збільшення операційного персоналу в нових салонах (сумарно на 8 осіб).

Величина виручки має зрости на 22003,38 тис. грн. (до 165088,38 тис. грн), операційний фінансовий результат на 1545,8 тис. грн з рентабельністю продажів в 5,91%. Відносно доходи зростуть на 15,4%, витрати діяльності на 15,2%, а операційний прибуток на 3%. Загальна ж рентабельність комерційної

діяльності підвищиться рівня 5,73% до 5,91%, а рівень операційного прибутку зросте до 9749,8 тис. грн.

Окрім того, відкриття салону в Борисполі вписується в стратегію захоплення Київської агломерації (салони вже наявні в Ірпені, Вишневому, Броварах), а відкриття в Одесі дозволяє вийти на новий географічний сегмент, що сприяє диверсифікації ризиків комерційної діяльності підприємства.

Отже, впровадження всіх наведених рекомендацій є цілком доцільним та економічно виправданим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: [перевод с английского] / Филип Котлер. — Москва [и др.]: Альпина Паблишер, 2018 — 211 с.
2. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К: МАУП, 2003. 184 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/158.pdf> (дата звернення: 26.11.2020)
3. Гаркавенко, С. С. Маркетинг : підруч. / С. С. Гаркавенко. — 7-е вид. — К.: Лібра, 2010. — 720с.
4. Проблеми та перспективи ринково-орієнтованого управління підприємствами : теорія, методологія, практика : колективна монографія / [А. С. Азєєв, ... Гуменна О. В., Іванова З. О., Пічик К. В., Романченко Н. В. та ін. ; наук. ред. Ю. М. Сафонов ; упоряд. О. В. Гуменна] ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Києво-Могилянська акад.". - Київ : [б. в.] ; Кривий Ріг : СТПРЕС, 2015. - 534 с.
5. Россоха В. В. Формування збутової політики маркетингу аграрних підприємств : монографія / В. В. Россоха, О. М. Шарапа. — Київ : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2016. — 228 с. <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/11567>
6. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 100 с.
7. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент : теорія, методологія, практика : монографія / Ковшова І. О. — Київ : Вишемирський В. С., 2018. — 515 с. <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/15760>
8. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлов та ін. ; за ред. С. І. Михайлова. Київ: Центр учб. літ., 2017. 536 с.
9. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. — 2-е изд.,

испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 331 с. — (Высшее образование).

10. Планування маркетингу: навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. А. Овсечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. ; 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Центр учб. літ., 2018. 349 с.

11. Кораова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование).

12. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Навчальний посібник. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 364 с.

13. Акулич, И. Л. Маркетинг : [учебник для учреждений высшего образования по экономическим специальностям] / И. Л. Акулич. - 8-е изд., испр. и доп. - Минск : Вышэйшая школа, 2014. - 543 с.

14. Минко И.С., Степанова А.А. Маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. И.С. Минко.: СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2013. 155 с.

15. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. — 3-тє вид., переробл. і доповн. — Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. — 362 с.

16. Маркетинг услуг: Учебник / О. Н. Романенкова, И. М. Синяева, В. В. Синяев; под ред. д. э. н., проф. Л. П. Дашкова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 252 с.

17. Маркетинг услуг: учебное пособие / О.В. Воронкова, Н.И. Саталкина. — Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2015. — 92 с.

18. Lim, W.M. A marketing mix typology for integrated care: the 10 Ps (2020) Journal of Strategic Marketing.

19. Saberi, A., Fathi, M.R., Ghorbani, M.H., Ragheb, G.B., Köksal, C.D. Social marketing mix modelling in order to development sports for all (2020)

20. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. Інвестиції. 2020. № 15-16. С. 111–115. — Режим доступу до ресурсу: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf

21. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 611 с.
22. Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. – 15-е изд. – СПб. : Питер, 2018. – 816 с.
23. 38. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебн. для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 804с.
24. 39. Пархименко В. А. Количественная оценка уровня организации маркетинговой деятельности на машиностроительных предприятиях республики Беларусь [Электронный ресурс] / В. А. Пархименко // Маркетинг в России. – Режим доступа : <http://dis.ru>
25. Фролов, Ю. 13. Теория организации и организационное по-ведение. Методология организации : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 116 с. — (Высшее образование).
26. Чврноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие для вузов / С. И. Черноморченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 221 с. — (Высшее образование).
27. Кузнецов, Ю. 8. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 351 с. — (Высшее образование) .
28. Шаповалов В. А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учеб. пособ. / В. А. Шаповалов. – Ростов н/Д : Феникс, 2018. – 345 с.
29. 42. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М. М. Панов. – Москва : Инфра-М, 2016. – 255 с.
30. 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.

31. Сервіс перевірки контрагентів YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/43055435/ (дата звернення: 05.03.2022)

32. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 05.03.2022)

33. Власний інтернет-ресурс базового підприємства ТОВ «Орто Лайн» URL: <https://www.orto-line.com.ua/> (дата звернення: 05.03.2022)

34. Сервіс для пошуку аналізу статистики веб-ресурсів SimilarWeb URL: https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/orto-line.com.ua/*/999/3m?webSource=Total (дата звернення: 05.03.2022)

35. Ирпень выше Одессы. Forbes назвал украинские города, где легче всего вести бизнес URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/all/novosti/forbes-nazval-ukrainskie-goroda-gde-legche-vsego-vesti-biznes> (дата звернення: 05.03.2022)

36. Города Украины (по численности населения) URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D1%8B_\(%D0%BF%D0%BE_%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8_%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D1%8B_(%D0%BF%D0%BE_%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8_%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F)) (дата звернення: 05.03.2022)

37. Обзор статистики рынка труда в городах Украины URL: <https://ua.trud.com/> (дата звернення: 05.03.2022)

38. Власний YouTube канал ТОВ «Орто Лайн» URL: <https://www.youtube.com/channel/UCAeHKPQAEb-gzz7-Gh6wRig/featured> (дата звернення: 05.03.2022)

39. Власна сторінка ТОВ «Орто Лайн» в Facebook URL: https://www.instagram.com/ortoline_ua/ (дата звернення: 05.03.2022)

40. Власна сторінка ТОВ «Орто Лайн» в Instagram URL: <https://www.facebook.com/ortolineshops/> (дата звернення: 05.03.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

ВЫВОД ИТОГОВ								
<i>Регрессионная статистика</i>								
Множественный R	0,9650674							
R-квадрат	0,9313552							
Нормированный R-квадрат	0,8970327							
Стандартная ошибка	855,87501							
Наблюдения	7							
Дисперсионный анализ								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
Регрессия	2	39754667,73	19877334	27,13548	0,004712114			
Остаток	4	2930088,145	732522					
Итого	6	42684755,87						
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>p-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	1381,9752	2034,762322	0,679183	0,53429	-4267,43073	7031,381	-4267,43	7031,381
Переменная X 1	20,742107	3,678035332	5,639453	0,004867	10,53024386	30,95397	10,53024	30,95397
Переменная X 2	0,0891975	0,187658323	0,475318	0,659352	-0,431825573	0,61022	-0,43183	0,61022

Рисунок А. Деталізація даних аналізу “Регресія”