

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

**Факультет маркетингу**

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

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»**

**Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**

**Спеціальність 075 «Маркетинг»**

**Форма навчання: денна**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему «Управління комплексом маркетингу підприємства»**

**здобувача Авер'янової Дар'ї Олегівни \_\_\_\_\_ (підпис)**

**Науковий керівник: к.е.н., Голіцин А.М.**

\_\_\_\_\_

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

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

**Київ 2023**

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 96 сторінок, 12 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел з 53 найменувань, додатки.

### **«Управління комплексом маркетингу підприємства»**

Об'єктом дослідження є діяльність з управління маркетинговим комплексом торгового підприємства ТОВ “Бельвіль”.

Предметом дослідження є особливості та специфічні риси формування та підтримки маркетингового комплексу підприємства.

Метою написання даної підсумково-кваліфікаційної роботи є розроблення рекомендацій з метою підвищення ефективності управління функціонуванням маркетингового комплексу сучасного торгового підприємства. Для досягнення поставленої мети, нам необхідно виконати низку наступних завдань:

- розкрити сутність та особливості управлінської діяльності в межах управління комплексом маркетингу підприємства.
- зазначити складові управління маркетинговим комплексом сучасного підприємства;
- виокремити методологічні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговим комплексом підприємства;
- дослідити специфіку організаційно-економічної діяльності базового підприємства;
- визначити особливості маркетингового середовища в якому функціонує підприємство;
- проаналізувати окремі складові маркетингового комплексу підприємства з позиції ефективності управління маркетинговим комплексом;
- сформулювати рекомендації щодо поліпшення функціонування системою управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- зазначити пропозиції щодо підвищення ефективності окремих складових маркетингової діяльності підприємства;
- надати економічну оцінку доцільності реалізації зазначених рекомендацій.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.*

Теоретична цінність даної роботи полягає у систематизації та узагальненні інформації для розуміння важливості формування маркетингового комплексу та його ефективним управлінням у практиці сучасних компаній, що намагаються забезпечити сталий розвиток та зростання.

Практичне значення роботи проявляється у можливості практичної реалізації вказаних рекомендацій з метою забезпечення підвищення ефективності роботи окремих складових маркетинг-міксу, а також маркетингового комплексу, як єдиної системи.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2023

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2023

*Ключові слова: комплекс маркетингу, маркетинговий план, маркетингові дослідження, комунікації, цінова політика, реклама, CRM, електронний маркетинг.*

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ КОМПЛЕКСОМ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>               | <b>6</b>  |
| 1.1 Сутність та принципи управління комплексом маркетингу підприємства .                               | 6         |
| 1.2 Складові управління маркетинговим комплексом підприємства .....                                    | 13        |
| 1.3 Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу підприємства ..... | 22        |
| <b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ КОМПЛЕКСОМ ТОВ «БЕЛЬВІЛЬ» .....</b>                        | <b>30</b> |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства .....                | 30        |
| 2.2 Дослідження маркетингового середовища діяльності підприємства .....                                | 36        |
| 2.3 Аналіз системи управління комплексом маркетингу підприємства.....                                  | 45        |
| <b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БЕЛЬВІЛЬ».....</b>        | <b>59</b> |
| 3.1 Оптимізація організаційної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства .....          | 59        |
| 3.2 Шляхи та пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства .....       | 66        |
| 3.3 Економічна ефективність реалізації обґрунтованих пропозицій та її прогностична оцінка .....        | 77        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                  | <b>85</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                | <b>91</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                    | <b>97</b> |

## ВСТУП

Ринкові умови все більше акцентують увагу на важливості маркетингу. Зростання конкуренції та перенасичення ринків вимагає від компаній ефективного впровадження маркетингових підходів для забезпечення успіху. Маркетинг тепер функціонує на новому, більш комплексному рівні, взаємодіючи з усіма сферами бізнесу. Система маркетингового управління інтегрується в загальну систему управління компанією, сприяючи розвитку єдиної маркетингової концепції.

Вивчення маркетингового управління залишається актуальним протягом останніх десятиліть. Хоча управління маркетингом має спільні характеристики з іншими функціональними аспектами управління, воно також має свої унікальні риси, які значуще впливають на маркетингову стратегію та екзекуцію. Тому аналіз маркетингового управління з системного та процесного боків стає важливою частиною досліджень в галузі маркетингу.

Хоча наукова література надає принципи та характеристики створення організаційних структур, не існує одного загальноприйнятого методу їх організації. Кожна бізнес-структура розробляє свій власний маркетинговий комплекс та управлінську структуру відповідно до нього. В ділових практиках маркетинг може функціонувати як незалежний відділ або підрозділ, як спеціалізована служба в інших департаментах, а в малому бізнесі управління маркетингом може бути частиною вищої управлінської структури.

Одночасно, сучасні тренди в розвитку підприємництва в Україні і за кордоном показують, що управління маркетинговими процесами та їх організація є нерозривно пов'язаними з концепцією маркетингового управління. Останнє включає в себе формулювання загальної стратегії управління на основі маркетингових принципів.

Дослідження особливостей ефективного процесу управління маркетингового комплексу стало темою роботи для багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед них можна виділити: Ф. Котлера, К. Келлера, Д. Шульца, Ж. Ламбена, К. Керрі, Д. Аакера, С. Моріаті, Дж. Тратута, А. Павленка,

В. Пилипчука, О. Окландера, Д. Яцюка, А. Романіва, В. Муштай, Ю. Ромашина, М. Шевченко, І. Гончаренко, В. Зарубу, Н. Карпенка, О. Красовську, Л. Семенова та багато інших.

Метою написання даної підсумково-кваліфікаційної роботи є розроблення рекомендацій з метою підвищення ефективності управління функціонуванням маркетингового комплексу сучасного торгового підприємства. Для досягнення поставленої мети, нам необхідно виконати низку наступних завдань:

- розкрити сутність та особливості управлінської діяльності в межах управління комплексом маркетингу підприємства.
- зазначити складові управління маркетинговим комплексом сучасного підприємства;
- виокремити методологічні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговим комплексом підприємства;
- дослідити специфіку організаційно-економічної діяльності базового підприємства;
- визначити особливості маркетингового середовища в якому функціонує підприємство;
- проаналізувати окремі складові маркетингового комплексу підприємства з позиції ефективності управління маркетинговим комплексом;
- сформулювати рекомендації щодо поліпшення функціонування системою управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- зазначити пропозиції щодо підвищення ефективності окремих складових маркетингової діяльності підприємства;
- надати економічну оцінку доцільності реалізації зазначених рекомендацій.

Об'єктом дослідження є діяльність з управління маркетинговим комплексом торгового підприємства ТОВ “Бельвіль”.

Предметом дослідження є особливості та специфічні риси формування та підтримки маркетингового комплексу підприємства.

З метою написання наукової роботи викорчувувались різні інформаційні ресурси, зокрема наукові твори, статистичні дані, офіційні документи, журнальні статті, аналітичні звіти та експертні висловлювання у сфері брендингу, були використані для підготовки цієї дипломної роботи. Отримання фактичних даних про діяльність базового підприємства через прямий контакт з ним також відіграло ключову роль у дослідженні.

Під час написання роботи застосовувались різноманітні підходи, включаючи абстрактний та логічний аналіз, синтез та узагальнення, із врахуванням комплексної презентації досліджуваного матеріалу. Інформація збиралася через спостереження та вивчення вторинних джерел. Для дослідження та прогнозування основними інструментами слугували динамічний та структурний аналізи, факторна оцінка, базові методи прогнозування та прогнози, які ґрунтувалися на даних з попереднього періоду.

Теоретична цінність даної роботи полягає у систематизації та узагальненні інформації для розуміння важливості формування маркетингового комплексу та його ефективним управлінням у практиці сучасних компаній, що намагаються забезпечити сталий розвиток та зростання.

Практичне значення роботи проявляється у можливості практичної реалізації вказаних рекомендацій з метою забезпечення підвищення ефективності роботи окремих складових маркетинг-міксу, а також маркетингового комплексу, як єдиної системи.

Робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ КОМПЛЕКСОМ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1 Сутність та принципи управління комплексом маркетингу підприємства**

На сьогоднішній день діяльність підприємства супроводжується значною кількістю несприятливих обставин, що характеризуються наслідками впливу непередбачуваного ринкового середовища, що характеризується значним рівнем конкуренції та непостійності. В даних умовах ключовим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства має бути маркетингова діяльність. Саме вона дозволяє забезпечити координацію та зазначає загальний вектор направленості діяльності підприємства направлений на задоволення потреб споживачів та забезпечення, завдяки цьому, максимального рівня прибутку.

Загальне зростання ролі маркетингової діяльності в останні роки пов'язано з активним розвитком ринкового середовища, а також постійним ростом запитів споживачів та рівня їх попиту на окремі види товарів та послуг. В динамічних умовах сучасного ринку маркетинг стає невід'ємною складовою діяльності фірми, через необхідність консолідації її ресурсів та їх максимально ефективного використання в рамках своєї діяльності. Сучасні тенденції визначають зростання рівня стійких взаємовідносин між компаніями та їх споживачами і партнерами. Такий підхід є вирішальним і в рамках промислової революції 4.0 та пов'язаного з нею нового етапу маркетингової діяльності. Так, сучасний маркетинг 4.0, визначається орієнтацією не тільки на наявне суспільство, але й на майбутнє покоління, що визначає становлення маркетингової діяльності, не як фактичного інструментарію дій, а як інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємства [1].

Загальну широту всіх аспектів маркетингової діяльності досить важко узагальнити в єдину цілісну схему, адже фактично, маркетингова діяльність пронизує всі аспекти діяльності компанії. Незважаючи на це, на сьогоднішній день проводиться активна діяльність направлена на об'єднання окремих складових маркетингу в рамках певної «маркетингової суміші». Вона об'єднує всі заходи які здійснює та планує провадити підприємство з метою зміни рівня попиту на власну продукцію та забезпечення найліпшого рівня задоволення потреб споживачів.

Загальна динаміка розвитку поняття маркетинг-мікс від умов його застосування в рамках товарної концепції, і до сьогоднішніх підходів заснованих на людських відносинах, є свідченням того, що в сучасних динамічних умовах засвідчує необхідність концентрувати увагу маркетингової діяльності не на окремих компонентах, а на єдиній цілісній системі впливу. При цьому вона має активно взаємодіяти зі споживачами фірми в рамках всього маркетингового комплексу [2, с.79].

Важливість поєднання окремих елементів маркетингової діяльності в єдину сукупність є необхідною умовою забезпечення не тільки її розуміння, але і забезпечення ефективного формування та управління. Таким чином, саме маркетинговий комплекс слугує основним елементом можливості забезпечення планування, реалізації та контролю за маркетинговою діяльністю підприємства.

Велика кількість різноманітних компонентів маркетингової діяльності визначає і загальну складність їх об'єднання в єдину та цілісну систему, що дозволить ефективно розподілити окремі її складові та забезпечити ефективне управління ними. В свою чергу, така складність зазначеного поняття, визначає і загальні проблеми в рамках його загального визначення та розуміння, у тому числі й зі сторони різних науковців.

Аналізуючи доступні теоретичні джерела, ми можемо відзначити значну різноманітність підходів до трактування поняття маркетингового комплексу. З метою забезпечення найбільш широкого та комплексного розкриття даного

поняття, ми пропонуємо порівняти різні погляди та підходи окремих вітчизняних та зарубіжних науковців. Наведені твердження представлені нами у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до розуміння комплексу маркетингу

| Автор           | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ф. Котлер       | - це поєднання різноманітних керованих факторів маркетингової діяльності підприємства, що використовуються ним для забезпечення викликання бажаної реакції у власної аудиторії.                                                                                                                               |
| П. Дойль        | - це множина маркетингових рішень, що здійснюється керівництвом організації з конкретною метою по впровадженню власної стратегії позиціонування продукції, а також досягнення поставлених цілей та завдань підприємства в рамках впливу на цільову аудиторію.                                                 |
| Н. Борден       | - це певна система, в основі якої знаходиться орієнтація на досягненні поставлених цілей організації, яка виходить з оцінювання ринкового середовища та можливостей компанії.                                                                                                                                 |
| Н. В. Карпенко  | - поєднання маркетингових заходів, сукупність яких дозволяє організації досягти поставлених нею стратегічних цілей та завдань власної діяльності та вирішення наявних, перед ним, маркетингових завдань.                                                                                                      |
| В.Я. Заруба     | - це сукупність маркетингових інструментів, поєднання яких в певній комбінації дає можливість задати загальний напрямок маркетинговій діяльності компанії в межах її діяльності на цільовому ринку.                                                                                                           |
| О.Ю. Красовська | - це певний набір змінних факторів маркетингової діяльності, що підлягають контролю завдяки маркетинговим методам та інструментам, поєднання сукупності яких дає можливість їх застосування з метою формуванню певної реакції споживача та формування в нього загального враження про фірму та її діяльність. |
| Є.П. Голубков   | - це поєднання в єдиній системі всіх змінних параметрів та інструментів маркетингової діяльності організації, завдяки маніпулюваннями якими вона має можливість забезпечити найліпший рівень задоволення потреб споживачів в цільових ринкових сегментах.                                                     |

Джерело: [3;4;5;6;7]

Проаналізувавши підходи різних науковців, ми можемо зазначити, що незважаючи на загальну відмінність самого трактування підходу, його суть є однаковою. Вона зводиться до трактування маркетингового комплексу, як певної системи, що поєднує різні складові маркетингової діяльності з метою вплив на кінцевого споживача компанії в рамках певних ринків та/або ринкових

сегментів. При цьому даний вплив має слугувати загальній стратегічним цілям компанії та має забезпечити її довготривале функціонування на ринку.

Маркетинг-мікс являє собою ефективне поєднання всієї сукупності маркетингових методів та інструментів, завдяки використанню яких, компанія має можливість поставлених перед нею цілей та завдань власного функціонування на ринку. До зазначеної сукупності може відноситись велика кількість діяльності, що включає визначення особливостей товарного асортименту, специфічних рис кожного конкретного продукту, визначення цінової тактики та стратегії, визначення специфіки каналів розподілу, формування інформаційного супроводження продукції, її просування через комунікаційні канали, формування загального неймінгу фірми, її бренду, формування а підтримання певного іміджу, забезпечувати ефективну роботу та взаємодію персоналу, партнерів тощо. Специфіка керованості окремих чинників маркетингу надають можливості компаніям формувати таку їх конфігурацію, яка найліпшим чином забезпечуватиме функціонування компанії відповідно до специфіки її ринкового середовища та наявних можливостей.

У контексті забезпечення використання інструментів комплексу маркетингу, компанія має на меті забезпечити виконання наступних завдань:

- максимізувати рівень задоволення власних потреб та цілей , за рахунок максимізації задоволення потреб та цілей власних споживачів та потреб суспільства загалом;
- забезпечення максимально високого рівня якості власних товарів та послуг з метою забезпечення максимізації рівня конкурентоспроможності власної пропозиції;
- провадження раціональної цінової політики, що забезпечити найкраще співвідношення витрат та доходів, що дозволить максимізувати прибуток;
- забезпечити наявність найбільш оптимальної сукупності додаткових послуг що впливатимуть на споживача та збільшуватимуть виригніть його вибору на користь підприємства.

Забезпечення виконання зазначених вище завдань лежить в основі досягнення основних завдань функціонування підприємства на ринку та виконання наявних перед ним завдань. Науковцями та практиками маркетингової діяльності визначається, що досягнення загальних маркетингових цілей компанії має відбуватися за рахунок постійного дослідження ринкового середовища, його кон'юнктури, особливості попиту, коливання рівня цін, дослідження діяльності конкурентів тощо. Все це має забезпечити підприємство інформації, для формування прогнозів ринкового середовища на найближчий час та визначенням найбільш ефективних маркетингових засобів та інструментів, що забезпечать найвищий рівень ефективності маркетингової діяльності [8, с.34]. Таким чином, ми можемо зазначити, що велика кількість компонентів маркетингового міксу впливають на загальну реалізацію маркетингової діяльності організації загалом.

Нами вже зазначалося вище, що комплекс маркетингу є сукупністю різних складових маркетингової діяльності, що піддаються контролю зі сторони підприємства і застосовуються ним для досягнення певних цілей та задач. На основі такого визначення комплексу маркетингу, ми можемо зазначити характерні для нього риси [9]:

- маркетингова суміш визначається своєю підпорядкованістю певній меті та завданням фірми та орієнтується на їх досягнення;
- поєднання компонентів маркетинг-міксу спрямовується на конкретні ринки та ринкові сегменти з метою провадження впливу на споживачів на них;
- комплекс маркетингу складається зі змінних факторів та інструментів, що піддаються контролю та які організація може активно керувати та змінювати відповідно до наявних потреб;
- внаслідок ефективного комбінування різних складових маркетингового комплексу відбувається формування системи ефективних маркетингових засобів для підприємства.

Для забезпечення максимального рівня результативності комплексу маркетингу компанія має керуватися основними принципами ефективності, що є

характерними для забезпечення максимальної ефективності заходів, що проваджуються підприємством. Всього виділяють п'ять основних принципів ефективності маркетингової суміші, а саме: відповідності запитів ринку, спрямованості на досягнення визначеної мети, формування конкурентоспроможності, збалансованого поєднання складових маркетингової суміші, відповідності наявним можливостям та ресурсам. Розглянемо дані принципи більш детально.

Аналізуючи принцип відповідності запитам ринку та принцип спрямованості на досягнення маркетингової мети, ми можемо визначити, що вони засновані на сутності маркетингового комплексу та разом з цим є його неодмінними характерними рисами.

Розглядаючи принцип конкурентоспроможності підприємства, ми можемо визначити важливість формуванням компанією системи заходів, що мала б чіткі переваги перед аналогічною системою конкурентів та мала б можливість найбільш ефективним чином задовольняти потреби споживачів за допомогою відмінних від конкурентів переваг.

Визначаючи специфіку принципу збалансованості, ми можемо зазначити необхідність формування узгодженої системи заходів, кожен елемент якої буде органічно поєднуватись з іншими. Різні аспекти маркетинг-міксу мають бути тісно пов'язані між собою з метою формування гармонізованого комплексу маркетингу.

Принцип відповідності ресурсній базі заснований на плануванні діяльності маркетингової діяльності фірми та забезпеченні її максимально можливої відповідності відповідно до фактичних можливостей фірми, її наявних ресурсних потужностей та запасів.

Існують різні підходи до визначення специфіки маркетингового комплексу, тобто визначення основних його складових елементів. Класичний підхід до маркетинг-міксу був запропонований Дж. Маккарті, він складався з чотирьох основних компонентів, а тому отримав назву 4Ps. Його формування відбулось на основі узагальнення первинного підходу Н. Бордена, що складався

з 12-ти компонентів. Дані компоненти включали в себе такі складові, як планування продукції, упаковку, ціноутворення, брендинг, розподіл, діяльність торгових агентів, демонстрація, просування, матеріальна обробка, обслуговування, аналіз даних. Першочергова модель не отримала популярність, через свою складність та громіздкість. В результаті, такий значно розширений склад маркетингових інструментів призвів до припинення задоволення визначення самого поняття маркетинг-мікс [4, с.243].

На нашу думку, комплекс маркетингу є ключовою необхідною складовою забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємства. При цьому, розробка та реалізації окремих компонентів маркетингового комплексу має відбуватися на основі послідовного провадження конкретних етапів їх реалізації. Таким чином, провадження ефективної маркетингової діяльності має відбуватися на основі чітко визначених компонентів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Послідовність етапів маркетингової діяльності підприємства

Джерело: [9]

Підсумовуючи, ми можемо зазначити вирішальну роль яку відіграє маркетингова діяльність в рамках сучасного конкурентного та непередбачуваного ринкового середовища. Ключовим поняттям маркетингової діяльності, що уособлює її в собі є комплекс маркетингу. Дане поняття включає в себе певну сукупність різних маркетингових методів та інструментів, що поєднується в певні кластери, що визначають спільний вплив на цільову аудиторію з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Використання маркетинг-міксу дає можливість узагальнити та систематизувати наявні інструкції та напрямки маркетингової активності та максимізувати ефективність їх використання. Оптимальний набір зазначених чинників, має відповідати чітким характеристикам, що визначають їх загальну відповідність об'єктивним потребам організації та загальну здатність окремих елементів системи забезпечити досягнення поставлених цілей та завдань.

## **1.2 Складові управління маркетинговим комплексом підприємства**

У попередньому підрозділі роботи нами вже було визначено специфіку комплексу маркетингу та роль яку він відіграє в забезпеченні ефективного функціонування сучасного підприємства. Окрім цього нами був зазначений і класичний підхід на основі якого відбувається формування маркетингового комплексу. В даному підрозділі, ми більш детально зосередимось на розкритті сутності окремих компонентів маркетинг-міксу, а також визначимо основні підходи його трактування в сучасному ринковому середовищі.

Так, класичний підхід до трактування комплексу маркетингу включає в себе чотири складових, а саме product, price, place і promotion за першими літерами яких і отримав свою назву 4P. Даний підхід є найбільш популярним на сьогоднішній день, його активно використовують на різноманітних підприємствах, в незалежності від ринку та його специфіки. Така популярність зазначеного підходу пов'язано з його простотою та універсальністю, що дозволяє активно проваджувати даний підхід в незалежності від специфіки фірми. При

цьому, більшість інших підходів, мають в своїй основі загальну орієнтацію на класичний маркетинговий комплекс та визначають його розширення за рахунок виокремлення нових складових з наявних елементів, або являють собою альтернативний погляд на складові комплексу 4P.

Незважаючи на зручність та універсальність класичного підходу, загальний розвиток ринкового середовища сприяв необхідності його розвитку, що виявилось у розширенні за рахунок виокремлення нових елементів. Так, сформувалися різноманітні популярні моделі маркетингового комплексу під назвами 5P, 6P, 7P, 8P та навіть 12P тощо. Дані моделі значно розширюють традиційний погляд на маркетинговий комплекс, однак більшість з них не набрала значної популярності через громіздкість та незручність в рамках застосування.

Серед розширених підходів до розуміння маркетингового комплексу, ми можемо визначити високий рівень популярності комплексу 7P. Даний підхід заснований на класичній комбінації елементів маркетингового комплексу 4P, що додатково розширюється за рахунок таких складових, як *people*, *physical environment* та *process*. Причиною популярності використання саме цього підходу стало те, що класичний комплекс маркетингу не міг повноцінно розкрити особливості функціонування сервісних підприємств, що зайняли в останні десятиліття провідне місце в бізнес-середовищі. Даний підхід дає можливість розглядати окрім класичних складових також фактори персоналу підприємства, особливості процесу надання послуги та вплив наявного оточення на споживача.

З нашої точки зору, найбільш оптимальним підходом в рамках маркетингового комплексу сучасного підприємства є погляд 5P. Даний комплекс маркетингу є розвитком класичного підходу до розуміння маркетингу-міксу, що був розширений за допомогою складового елементу *people*. Даний аспект є ключовим на сучасному етапі функціонування ринкового середовища, оскільки особливості взаємодії між підприємством, його працівниками, партнерами,

споживачами тощо, є ключовим елементом забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності сучасної компанії [10].

Зазначений підхід є більш універсальним за 7P, оскільки підходить абсолютній більшості підприємств на ринку. При цьому складові physical environment та process залишаються в рамках маркетингової діяльності фірми, однак вони вміщуються в складові частини елементів product та place.

Отже, комплекс маркетингу 5P складається з таких елементів маркетингової діяльності, як продукт (продуктова політика), ціна (цінова політика), місце (політика розподілу), просування (комунікаційна політика), а також люди (персонал, споживачі, цільова аудиторія, партнери). Зазначений підхід є найбільш зручним та універсальним інструментом, що в досить простій та зручній формі дає можливість вибудовувати компаніям свою маркетингову діяльність. Комплекс маркетингу 5P є компромісним варіантом між класичним маркетинговим комплексом 4P та розширеним підходом маркетинг-мікс 7P. все це дає можливості поєднувати в собі переваги обох підходів, що значно полегшує загальну управлінську діяльність маркетинговою діяльністю (рис.1.2).

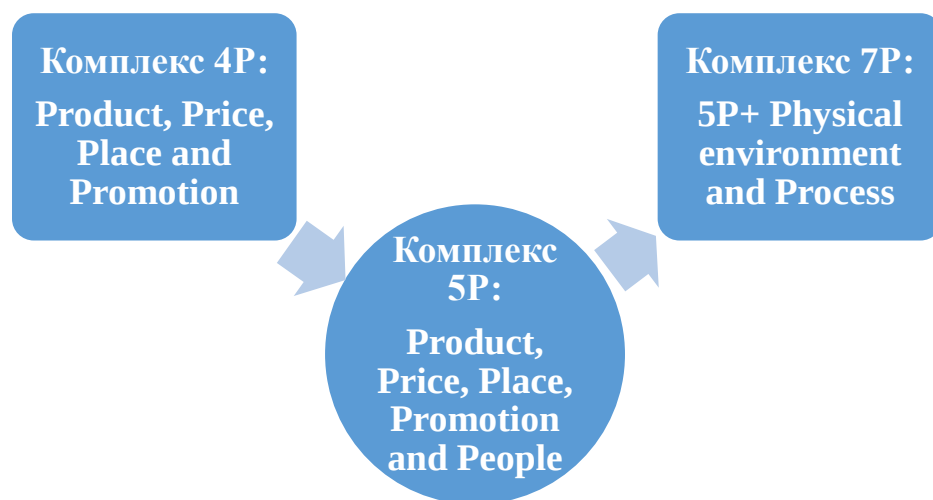


Рисунок 1.2 – Еволюція комплексу маркетингу та їх інструментальна структура

*Джерело: [10; 12]*

Зазначений підхід до розуміння оптимального маркетингового комплексу сучасного підприємства, що включає складові маркетингової діяльності, а також відображає систему зав'язків із споживачами, що дає можливість їй бути

еталонним підходом до розуміння та розподілу маркетингової діяльності сучасних підприємств [11].

З метою більш детального розгляду місця та ролі окремих складових маркетингового комплексу, ми пропонуємо надати загальну характеристику кожній зі складових елементів маркетинг-міксу. Оскільки нами було визначено найбільшу доцільність, в рамках діяльності сучасного підприємства, маркетингового комплексу 5P то саме його складові елементи ми і будемо розглядати.

Так, першим розглянутим нами елементом маркетингового комплексу стане «Product». Під ним розуміється товарна політика підприємства, формування товарного асортименту, визначення специфіки окремих одиниць продукту та продуктової пропозиції. В рамках даного напрямку маркетингової діяльності необхідно відзначити той факт, що окрім власне отримання продукції, споживач має задовільни задовільнити завдяки неї свої потреби, і чим краще та комплексним буде дане задоволення, тим кращою є загальна товарна політика підприємства.

Товарний маркетингу являє собою зорієнтованою політикою підприємства яка направлена на ринок, і до складу якої входить процес формування асортименту товарів та послуг підприємства. До цієї складової маркетингового комплексу, ми можемо віднести окрім власне продукції, такі складові як назву, торгівельну марку, упаковку, зовнішній вигляд та оформлення, сукупність функціональних можливостей, а також експлуатаційних характеристик продукту. Окрім цього, до зазначеної складової маркетинг-міксу, можна віднести сервісне гарантійне та після гарантійне обслуговування, що формує додаткову цінність продукції для споживача. Також до даного напрямку діяльності можна віднести відслідковування та управління життєвим циклом товару [13, с. 452].

Провадження даної складової маркетингової суміші відбувається в рамках формування такого товарного асортименту компанії, який буде найкращим чином задовольняти потреби споживачів на обраних ринках та його

сегментах. В свою чергу, це визначає необхідність постійної підтримки актуальності товарного асортименту для максимального задоволення потреб ринку, що відбувається завдяки відслідковуванню наявних змін та тенденцій, а також адаптації наявного асортименту під наявні ринкові реалії.

Для забезпечення ефективного функціонування товарної політики підприємства, йому необхідно досить швидко та ефективно реагувати на зміни в наявній ринковій кон'юктурі та забезпечувати такий асортимент товарів та послуг, що найліпшим чином задовольнятимуть фактичні потреби споживачів кращим ніж у конкурентів способом [14].

Другим розглянутим нами елементом стане «Price», тобто цінова політика підприємства. Даний напрямок маркетингової активності відповідає за загальну політику ціноутворення на продукцію підприємства, визначає особливості зміни рівня цін, дослідження особливостей політики цінового впливу на контактну аудиторію, моніторингом цінової політики конкурентів, особливостей застосування цінових методів стимулювання збуту тощо.

Важливість даної складової комплексу маркетингу визначається тим, що саме вона відповідає за формування рівня прибутку компанії. При цьому, головною задачею цінової політики є встановлення такого рівня цінової пропозиції, за яким прибуток підприємства буде максимальним. Так, за допомогою ціни підприємством може регулювати загальний рівень попиту на продукцію, з метою її згладження протягом року, у випадку реалізації продукції з великим рівнем сезонного коливання тощо.

В контексті сучасного ринкового середовища ціна є ключовим фактором впливу на споживача на стадії прийняття рішення, щодо визначення загального рівня доцільності придбання продукції. Особливо актуальним дана складова є в умовах вітчизняного ринкового середовища, що відзначається відносно невисоким рівнем доходу населення, що робить його надзвичайно чутливим до рівня цін.

Необхідно відзначити загальну складність та трудомісткість управління ціноутворенням, адже необхідно враховувати значну кількість різноманітних

параметрів, що на неї впливає. Для забезпечення загальної ефективності цінової стратегії підприємства вона має відзначатися чітким плануванням з урахування наявних ринкових трендів, а також передбачати можливості наявності критичних ситуацій. Окрім цього, вона має враховувати специфічні особливості товарів, що реалізуються підприємством, її собівартість виготовлення та реалізації, специфіку цінової політики конкурентів, реакцію на зміни ціни зі сторони споживачів тощо [15].

Розглядаючи специфіку елементу маркетинг-міксу «Place», ми можемо зазначити, що він стосується безпосередню політики розподілу підприємства. Так, до даного напрямку маркетингової діяльності зазвичай включають такі напрямки діяльності, як формування збутових каналів, вибір оптимальних каналів для просування своєї продукції, вибір оптимальних посередників, забезпечення системи транспортування продукції до точки продажу, забезпечення правильного зберігання товару тощо. Важливість політики розподілу визначається тим, що вона забезпечує фізичний доступ споживачів підприємства до її продукції.

Для ефективної діяльності підприємства необхідно забезпечити безперебійний потік товарів для кінцевого споживача. Він має мати можливість купити продукцію фірми. Чи отримати певну послугу. При фізичній відсутності товару або послуги стає неважливим його якісні характеристики, цінова доступність чи високоякісна комунікація бренду. Забезпечення ефективним управлінням даною складовою маркетингової суміші має на меті забезпечити найбільш ефективний рівень охоплення цільової аудиторії за допомогою найбільш раціонального визначення точок збуту для покриття конкретного географічного району.

В рамках забезпечення постійного та безперебійного доступу споживачів до продукції значну вагу мають фактори місце розташування точки збуту, графік її роботи, що визначають загальну легкість з якою потенційний покупець зможе отримати доступ до бажаного продукту [12]. Одним з ключових аспектів у даному контексті виступає загальний радіус необхідної торгової зони (певна

мінімальна географічна область), в рамках якої має бути присутній достатній рівень попиту на продукцію компанії, з метою забезпечення економічної життєздатності останньої. В рамках політики розподілу важливу роль відіграє не тільки місце розміщення точок збуту власної продукції компанії, але й розміщення та місцезнаходження її конкурентів, а також загальна інтенсивність транспортних потоків тощо [16].

Одне з ключових місць в рамках маркетингової діяльності організації відіграє такий елемент маркетингового комплексу, як «Promotion». В рамки його компетенцій входить побудова найбільш оптимального комунікаційного зв'язку між підприємством та його цільовою аудиторією. Даний напрямок діяльності включає визначення оптимальних шляхів впливу на потенційних клієнтів, забезпечення встановлення та постійного підтримки контакту з ними, формування загального уявлення про підприємство та його продукцію, стимулювання споживачів до купівлі товару тощо [17].

Загалом сукупність напрямків комунікаційної діяльності підприємства можна поділити на такі складові компоненти:

Рекламна діяльність – форма платного неособистісного представлення товарів рекламодавцем цільовій аудиторії з метою її інформування, нагадування, спонукання до певних дій тощо.

Стимулювання збуту - сукупність засобів та інструментів, що використовується для короткострокового підвищення рівня попиту на окремі товарні групи або конкретних видів продукції з метою згладження рівня сезонного попиту, реалізації надлишків продукції привернення уваги тощо. Засоби стимулювання збуту можуть бути, як грошовими (знижки), так і негрошовими (акції, розіграші, лотереї тощо) [18].

Прямий маркетинг – включає в себе інструменти безпосереднього встановлення зв'язку між представником фірми та його цільовою аудиторією. До них можна віднести прямі продажі, картки лояльності, інтернет-маркетинг, телефонні дзвінки, консультації тощо.

Паблік рілейшнз – сукупність методів та інструментів, що направлені на формування та підтримання позитивного іміджу підприємства, посилення рівня його пізнаваності тощо. Включає в себе спонсорство, участь у виставках та ярмарках, організації певних заходів тощо [19].

Останній зазначений нами елемент маркетингового комплексу «People», відповідає за загальні відносини між підприємством та його працівниками, споживачами та іншими категоріями людей, що впливають на діяльність фірми. Так, до даної складової відносять такі категорії ринкових суб'єктів, як сам виробник, посередники, продавці, персонал, покупці, постачальники, інвестори тощо.

Управління людськими ресурсами є пріоритетним напрямком маркетингової діяльності сучасних підприємств, особливо якщо вони працюють в сфері послуг чи торгівлі. В даному напрямку важливим елементом є забезпечення єдиної та ефективної корпоративної культури підприємства, яка відіграє ключову роль у формуванні загального враження зі сторони споживачів, оскільки персонал підприємства є його «обличчям».

Компанія має чітко визначити загальні підходи в рамках співпраці зі своїми споживачами з метою забезпечення максимального рівня задоволення їх попиту. Окрім цього важливим є і забезпечення ефективних довготривалих стосунків з постачальниками та посередниками компанії, що забезпечить загальне посилення позицій фірми та допоможе їй швидко та об'єктивно реагувати на об'єктивні виклики та проблеми у ринковому середовищі, через наявність чіткої та ефективної комунікації [20].

Підводячи підсумки, ми можемо зазначити, що загальна широта маркетингової діяльності визначає різність підходів до трактування складових маркетингового комплексу. Найбільш стандартним та класичним підходом став маркетинговий комплекс 4Р, що зазнав значної популярності через власну зручність та простоту використання. В рамках подальшого розвитку ринкового середовища виникали нові розширені комплекси маркетингу, високу популярність серед яких отримав комплекс маркетингу 7Р. Він розширює

класичний підхід за допомогою виокремлення елементів, що дозволяють ефективно використовувати маркетинговий комплекс в рамках підприємств сфери послуг.

Найбільш популярним підходом до маркетингового комплексу на сьогоднішній день є компромісний варіант 5P, що поєднує класичні складові та розширює їх завдяки виокремленню ролі людей. Складовими даного маркетинг-міксу є:

- товарна політика (Product), визначає специфіку формування та управління асортиментом товарів та послуг організації;
- цінова політика (Price), визначає специфіку та цілі ціноутворення з метою забезпечення найбільшого рівня прибутку компанії у довгостроковій перспективі;
- політика розподілу (Place), визначає специфіку формування збутових каналів та руху товару по ним, для можливості задоволення попиту споживачів реалізацією їм товарів у фізичних точках збуту;
- політика просування (Promotion), формування ефективних комунікаційних каналів між підприємством та його цільової аудиторії з метою стимулювання буту, формування загального іміджу компанії .посилювати її пізнаваність, спонукати до певної дії тощо;
- «люди» (People), політика направлена на забезпечення успішних довгострокових відносин покупцями, персоналом підприємства, його постачальниками, посередниками тощо.

Важливо зауважити, що ефективне функціонування маркетингового комплексу можливе лише тоді, коли всі його окремі елементи утворюють цілісну систему, що має єдині цілі та завдання, а кожна складова комплексу маркетингу функціонує над її досягненням в рамках власного сектору відповідальності.

### **1.3 Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу підприємства**

Як нами вже зазначалося у попередніх підрозділах роботи, одним із ключових факторів забезпечення успішного функціонування діяльності організації є активне провадження маркетингових методів та інструментів, що мають об'єднуватись в цілісній маркетинговій суміші. При цьому, загальна ефективність загальна ефективність маркетингової системи визначається ефективністю роботи, як окремих її компонентів, так і її в цілому. Одним із ключових факторів забезпечення успішної роботи маркетингової структури є забезпечення ефективних систем моніторингу їх роботи, а також провадження системи оцінки ефективності.

Головною проблемою в раках забезпечення ефективного та безперебійного оцінювання ефективності маркетингової діяльності є її загальна широта та неоднорідність. Все це значною мірою ускладнює оцінку окремих складових маркетингової діяльності, що можуть мати різні параметри своєї ефективності, які буває досить важко виміряти та узагальнити. Саме це і визначає загальну актуальність та доцільність дослідження даного питання.

Для забезпечення комплексного оцінювання ефективності маркетингової діяльності в системі управління продаже товарів може застосовуватись значна кількість різних показників, що враховуватимуть такі параметри, як витрати та доходи, якість надання, послуг, якість роботи окремих складових маркетингового комплексу тощо. При цьому, варто враховувати і наявні розбіжності, що мають місце в рамках окремих підприємств та сфери її функціонування. Так, показники ефективності промислового, сервісного та торгового підприємства можуть в значній мірі відрізнятись [21].

Загальні підходи до оцінювання ефективності маркетингового комплексу підприємства можуть значною різнитися між собою. Загальні методи оцінки можуть поділятися, як на кількісні, так і на якісні. Іншими словами загальна оцінка може формуватися на основі певних показників ефективності, що можна

виміряти та порівняти за певний період. Також вона може формуватися і на основі визначення якісних показників ефективності, що можуть відбуватися, наприклад методом експортної оцінки.

Так, одним ключовим підходом до визначення ефективності, як маркетингового комплексу загалом, так і окремих його компонентів може стати експертна шкала оцінювання, що є універсальним інструментом оцінки будь-якого прояву діяльності підприємства. Даний метод дозволяє оцінити певний аспект маркетингової діяльності, зі сторони співробітників фірми та/або її споживачів. При цьому загальні зміни в даній оцінці на протязі певного проміжку часу можуть дати більш ретельну інформацію щодо загальної ефективності вектору розвитку тієї чи іншої складової маркетингу, або його комплексний напрямок розвитку. Так, загальне опитування може містити різноманітні питання, стосовно питань «Як ви оцінюєте продукцію підприємства?», «Чи задоволені ви наявним рівнем сервісу?», «Як ви оцінюєте роботу маркетингового відділу?» тощо [22].

Для знаходження даних показника, компанія має провести опитування серед експертів галузі, своїх співробітників, споживачів, ринкових партнерів тощо. В даному опитуванні під кожним питанням має знаходитися спеціалізована шкала де будуть присутні показники від 0 до 10, де 0 – мінімальна оцінка, що вказує на негативну оцінку, а 10 – максимальний рівень задоволеності роботою певного аспекту. Таким чином, отримана середня оцінка на основі їх сукупності дасть нам середню оцінку того чи іншого показника, що дасть можливість зробити відповідні висновки. Проведення періодичних опитувань подібного характеру дасть нам змогу прослідковувати загальну ефективність застосованих заходів для покращення наявної ситуації [23].

Аналізуючи доступні методи оцінки ефективності діяльності маркетингової суміші, ми можемо визначити найбільш комплексний та популярний поганинги ефективності, що відрізняється максимальним рівнем універсальності, а саме ROI. Цей показник визначає загальну окупність інвестицій, тобто демонструє загальне співвідношення між наявними витратами підприємства та отриманим фінансовим результатом. Таким чином, зазначений

показники дає уявлення про рентабельність інвестицій підприємства в певному періоді, щокає змогу оптимізувати їх у подальшому [24]. Даний показник розраховується за наступною формулою:

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

де TR – загальний рівень інвестиційного доходу;

TSC – загальні інвестиційні витрати.

Як вже зазначалося, головною перевагою даного показника є його універсальність, що дає змогу застосувати, як до окремих елементів маркетингової суміші, так і загальних витрат на маркетингову діяльність.

З метою забезпечення комплексної оцінки певного напрямку маркетингової діяльності або її ефективності в цілому, може застосуватись інтегральні показники, що відображають в собі сукупність інших показників, і дають змогу, завдяки ним, визначити загальну оцінку ефективності на основі сукупності різних оцінок.

Одним із популярних прикладів такого підходу може бути інтегральний показник якості сервісу, що є одним із ключових параметрів ефективності роботи торгових та сервісних підприємств. Так, вирішальними факторами в межах оцінки даного інтегрального параметру можуть виступати рівень надійності постачання, якість консультативних послуг, гнучкість системи ціноутворення і т.д. Розглядаючи зазначений показник, ми можемо зауважити, що сукупність зазначених показників дає змогу встановити ефективність єдиного комплексного параметру, а саме сервісу підприємства. Розраховуються даний інтегральний показник за наступною формулою:

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

де  $A_i$  – вагомість одиничного показника;

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

$n$  – кількість показників якості товару.

Важливість інтегральних показників ефективності важко переоцінити, однак вони складають з безлічі інших показників ефективності, що можуть виражатися в різній формі. Так, вирішальну роль в діяльності маркетингового

функціонування підприємства відіграють спеціальні показники ефективності (KPI), що зосереджуються на різних аспектах маркетингової діяльності [25]. Система показників ефективності може відслідковувати показники роботи окремих співробітників, досліджувати ефективність цінової політики, продажів, виготовлення продукції, ефективність окремих показників комунікаційної політики тощо. Фактично дані показники, це встановлені результати яких має досягти підприємство в рамках окремих видів діяльності в структурі маркетингового комплексу. В результаті виконаної роботи, має місце можливість порівняння поставлених та досягнутих показників, що і буде засвідчувати загальну ефективність діяльності, в тому чи іншому напрямку.

В рамках забезпечення якісного оцінювання маркетингової діяльності, підприємством має встановити для себе стійкі пріоритети, а також SMART-цілі, що мають бути досяжними та обґрунтованими, а також вимірюваним в чітких часових рамках, для можливості відслідковування динаміки змін. За такого підходу, показники ефективності надаватимуть чіткі дані завдяки яким можна визначити наявні проблеми ефективності та усунути їх [26].

Серед ключових показників ефективності діяльності підприємства, ми можемо визначити показник рентабельності маркетингових витрат. Даний показник є подібний до ROI, однак він концентрує свою увагу виключно на затратах в маркетингову діяльність. Розраховується він за наступною формулою:

$$P_{\text{мв}} = \frac{\Pi_{\text{рп}}}{B_{\text{м}}}, \quad (1.3)$$

де  $P_{\text{мв}}$  – показник рентабельності затрат на маркетинг,

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

$B_{\text{м}}$  – витрати на маркетингову діяльність.

Одним із ключових показників, що дозволяє визначити певну ефективність діяльності підприємства, у тому числі й маркетингових елементів є точка беззбитковості, що демонструє показники критичного рівня продажу, що необхідний компанії для покриття сукупних витрат за рівнем сукупних доходів [24, с.43]. зазначений показник, ми можемо знайти за формулою:

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

де  $P$  – показник ціни продажу;

$V_p$  – рівень постійних витрат;

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

Розглядаючи специфічні особливості оцінки ефективності маркетинговою діяльності підприємства, ми можемо зазначити той факт, що головні відмінності окремих складових маркетингового комплексу визначають і специфічні особливості оцінки їх ефективності. Так, кожна складова маркетингового комплексу має свої показники ефективності, що дозволяють зробити висновок про її загальну ефективність. Розглянемо окремі показники більш детально [27]:

Визначаючи головні показники елементу маркетингового комплексу «Product», ми можемо зазначити наступні:

Темп приросту ринкової частки підприємства (показує на скільки відсотків змінилась частка підприємства на ринку за певний період):

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

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

$PC_0$  – ринкова частка підприємства у попередньому періоді.

Рентабельність продажів (показує загальний % рентабельності продажів підприємства):

$$P_n = ЧП / ЧД, \quad (1.6)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн.;

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

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

Коефіцієнт покриття витрат (показує % покриття витрат підприємства за рахунок отримання продукції):

$$КП_v = TO / (C + BO), \quad (1.7)$$

де  $TO$  – товарообіг підприємства, грн.;

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

ВО – сума витрат обігу, грн.

Показник торгової націнки в роздрібній ціні (демонструє відсоток націнки від рівня вартості товару):

$$PTH_p = TH_i / PC_i * 100\%, \quad (1.8)$$

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

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

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

Частка витрат на збут у загальних витратах підприємства (демонструє % витрат на збут в розрізі інших витрат компанії):

$$Ч_{B_{зб}} = B_{зб} / B_з, \quad (1.9)$$

де  $B_{зб}$  – витрати на збут, грн.;  $B_з$  – загальні витрати підприємства, грн.

Коефіцієнт рентабельності витрат на збут (показує ефективність витрат на збутову діяльність компанії зі сторони економічних показників):

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

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

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

Promotion вирізняється наявністю наступних показників [30]:

Коефіцієнт рентабельності заходів збуту (зазначає економічну ефективність застосування заходів просування):

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

де ЧП – чистий прибуток, грн.;

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

Темп приросту витрат на просування (показує приріст витрат на комунікаційну діяльність за певний період):

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

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

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

Представлені нами показники ефективності не є вичерпними, вони слугують для демонстрації різності підходів, в рамках оцінки ефективності окремих складових маркетингової діяльності. На основі зазначених нами показників можна формувати, розглянуті нами вище, інтегральні показники ефективності кожного окремого елементу маркетингової суміші. А на основі зіставлення інтегральних показників окремих елементів, ми можемо сформулювати загальну інтегральну оцінку ефективності маркетингової діяльності.

Підводячи підсумок, ми можемо зазначити значну кількість підходів в рамках забезпечення оцінки визначення ефективності маркетингової діяльності підприємства та окремих складових її маркетингового комплексу.

Так, варто зазначити наявність універсальних показників ефективності, що базуються на визначенні економічного ефекту в рамках застосування окремих видів діяльності. Так, до них можна віднести рентабельність інвестицій, рентабельність витрат на маркетинг, рентабельність продаж тощо. Також важливими показниками економічної ефективності і є точка беззбитковості, коефіцієнт безпеки комерційної діяльності і т. д.

При цьому існують показники ефективності, як маркетингу в цілому, так і окремих складових його комплексу. Так, для кожного елементу комплексу маркетингу існують свої специфічні показники ефективності, що відображають загальну результативність за окремими напрямками діяльності маркетингу.

Визначення які показники підлягають оцінці залежить від загальної специфіки маркетингової діяльності підприємств, її масштабів, кількості складових елементів наявних потреб тощо. Важливу роль у визначенні ефективності окремих складових маркетингу відіграють спеціальні показники ефективності (KPI), що дають інформацію, щодо поставлених цілей та завдань та їх досягнення процесі діяльності.

На основі оцінки окремих показників ефективності можуть формуватися комплексні показники ефективності, що можуть оцінювати результати роботи, як конкретних напрямків маркетинг-міксу, так і його ефективність загалом.

Важливу роль в рамках оцінки маркетингу підприємства та його окремих складових можуть відігравати і експертні оцінки, що можуть проводитися спеціально уповноваженими особами, працівниками фірми, її клієнтами тощо. Для забезпечення комплексної та всеосяжної оцінки ефективності маркетингу підприємства необхідно застосовувати різні показники оцінки, завдяки чому можна буде отримати найбільш комплексні та всеосяжні результати.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ КОМПЛЕКСОМ ТОВ «БЕЛЬВІЛЬ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю “Бельвіль” – вітчизняний господарюючий суб’єкт приватної форми власності, що діє на підставі відповідного статуту. Реєстрація підприємства проведена в 2001 році рішенням Печерської районної в місті Києві державної адміністрації. В Єдиному державному реєстрі підприємств та організації код ТОВ “Бельвіль” 31607494. Підприємство є платником податку на додану вартість, заборгованість станом на IV квартал 2023 року відсутня, однак, мала місце в липні 2021 року сумою 94 тис. грн. В санкційних списках України та країн-партнерів інформація про підприємство не індексується. Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. Грушевського, буд. 28/2, офіс 43. Структура власності підприємства є унітарною (частка засновника 100%) на загальну суму статутного капіталу в 175 тис. грн [31].

Підприємство здійснює управлінський та фінансових облік своєї господарської діяльності власними силами без залучення сторонніх аудиторів. Юридичних проблем в частині ведення обліку за останні три роки не виявлено. Бухгалтерський облік здійснюється за НС(П)БО на загальних умовах для малих торговельних підприємств. До категорії малих ТОВ “Бельвіль” потрапляє за всіма критеріями. Господарська діяльність здійснюється за трьома зареєстрованими видами діяльності:

1. Оптова торгівля іншою продукцією господарського призначення (46.49), що забезпечує левову частку фінансових результатів та формує близько 70% обсягів товарообігу.

2. Неспеціалізована оптова торгівля (46.9), що розглядається як допоміжний вид діяльності в контексті реалізації окремих груп товарів.

3. Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах (47.65), що використовується для деталізації спеціалізації підприємства та реалізації продукції кінцевим споживачам [31; 32].

Таким чином, ТОВ “Бельвіль” на вітчизняному ринку розглядається як оптовий торговець (дистриб’ютор) ігр та іграшок. Підприємство є малим та не має істотного впливу на формування ринкового попиту та пропозиції. З позиції його історії, першочергово підприємство не створювалося як повноцінний самостійний ринковий гравець. Його історія почалася в 2001 році як неформальної структури великого дистриб’ютора ТОВ «Лего Україна». Через ТОВ “Бельвіль” проходили матеріальні потоки настільних ігор та конструкторів Lego, що постачалися в заклади мережевої торгівлі або дилерам відповідної продукції на території України та Польщі.

Піковим періодом розвитку ТОВ “Бельвіль” стали 2015-2016 року. За перші 15 років свого функціонування підприємство уклало стратегічні контракти та отримало ліцензії на поставки численних популярних ігор від відомих виробників та дистриб’юторів, однак, співпраця з ТОВ «Лего Україна» все ще була основою концепції стратегічного розвитку. До 2016 року жодних проблем у взаємодії не прослідковувалося і підприємство досягло пікової виручки в понад 100 млн грн за рік. Однак, вже в тому ж році у структурі ТОВ «Лего Україна» відбулися зміни, зокрема було звільнено генерального директора, що призвело до розриву контракту з ТОВ “Бельвіль”. Як результат, за підсумками 2017 року фінансовий результат та обороти компанії скоротилися практично на 50%.

З цього періоду підприємство функціонує виключно як незалежний дистриб’ютор та активно диверсифікує всі можливі ризики своєї господарської діяльності. Особливо це відчутно в контексті взаємодії з постачальниками та оптовими покупцями, характеристика яких буде подана нижче.

Суттєві зміни протягом історії розвитку підприємства відбувалися і структурі управління підприємством. Станом на 2023 рік підприємство

використовує достатньо універсальну структуру лінійно-функціонального типу, що об'єднує 15 співробітників різних відділів (рис. 2.1).

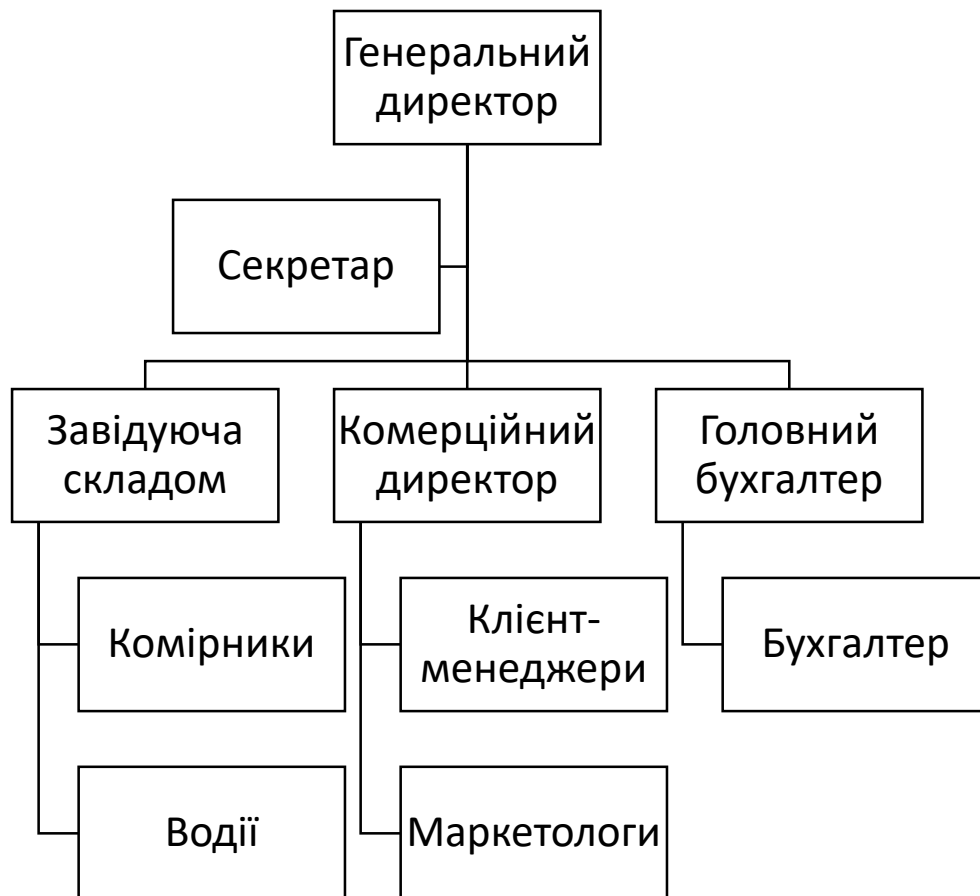


Рисунок 2.1- Управлінська структура ТОВ “Бельвіль”

Джерело: інформаційне забезпечення ТОВ “Бельвіль”

За останні три роки підприємство в цілому зменшило свій кадровий склад. За 2022 рік середньооблікова чисельність персоналу становила 12 осіб (в 2021 році – 22 особи). В 2023 році чисельність становить 15 осіб і тенденція до подальшого зростання на сьогодні не прослідковуються. На підприємстві наявні пені кадрові проблеми, що пов’язані із загальним кризовим станом в економіці країни. Окрім того, на підприємстві відсутній відділ менеджменту персоналу або хоча б кадрової служби, що призводить до низького ступеня розкриття кадрового потенціалу організації. Більшість завдань управління кадровою політикою вирішуються генеральним директором підприємства.

Також підприємство не має повноцінного комплексного логістичного відділу. Завідуюча складом відповідає за управління складськими функціями та

функціями доставки готової продукції до покупців. В той же час, закупівельна функція реалізується в комерційному відділі.

Саме комерційний відділ включає найбільшу кількість персоналу та виступає ядром економічного розвитку підприємства. Тут працює 4 клієнт-менеджери, що відповідають за продажі продукції по контрагентам. Загальне управління функціями закупівель та постачання здійснює комерційний директор. Також у відділі працює двоє фахівців маркетингового профілю – маркетолог широкого профілю та мерчендайзер. Основними функціями маркетолога виступає формування комунікаційної політики підприємства з використанням засобів інтернет-реклами, прямого маркетингу, піар-засобів та стимулювання продажів. Маркетингові дослідження підприємство здійснює на рівні дирекції, базуючись на зібраній вторинній інформації про ринкове середовище.

Таким чином, можна сказати, що управлінська структура на сьогодні є оптимізованою, хоча і не позбавлена ряду негативних сторін, які призводять до певних проблем мотиваційного змісту.

Проблеми кадрової підсистеми доповнюються негативними явищами у складі фінансово-економічних показників. Загальна їх динаміка періоду 2020-2022 років наведена в табл. 2.1.

Абсолютні показники за період 2020-2022 років в цілому знизилися. Головними індикаторами погіршення економічного стану можна вважати динаміку обсягів продажу, що знизилися з 45 млн грн в 2021 році до 24,4 млн грн в 2022 році або на 45,8%. При цьому в 2021 році відбувалося достатньо суттєве зростання на 17,3% після стагнації 2020 року. Темп скорочення за два роки досягає 36,4%. Схожим чином, однак, суттєво гірше розвивається динаміка чистого прибутку. Він збільшився на 22,1% в 2021 році до майже 5,5 млн грн, однак, за 2022 рік падіння склало 78,9%. В цілому за два роки темп скорочення досягає 74,2%.

Що стосується стратегічних показників складових балансу, то тут в цілому ситуація стабільна. Активи за три роки зросли на 3,2%, незважаючи на

падіння в 14,9% за 2022 рік. Власний капітал зріс ще більше, на 4,7, незважаючи на падіння в 2022 році на 8,3%, Позитивним можна вважати скорочення залучених коштів на 22,8%, що свідчить про зниження залежності від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 2.1 - Економічні показники ТОВ “Бельвіль” 2020-2022 рр.

| № | Показник, тис. грн                    | 2020    | 2021    | 2022    | Відносний приріст |           |           |
|---|---------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|-----------|-----------|
|   |                                       |         |         |         | 2021/2020         | 2022/2021 | 2022/2020 |
| 1 | Активи                                | 41752   | 50651   | 43106,0 | 21,3              | -14,9     | 3,2       |
| 2 | Чистий дохід від реалізації продукції | 38 445  | 45 088  | 24445,9 | 17,3              | -45,8     | -36,4     |
| 3 | Зобов'язання                          | 2 249   | 5 532   | 1737    | 145,9             | -68,6     | -22,8     |
| 4 | Власний капітал                       | 39502,4 | 45119,3 | 41369,4 | 14,2              | -8,3      | 4,7       |
| 5 | Чистий прибуток                       | 4 471   | 5 458   | 1152,8  | 22,1              | -78,9     | -74,2     |

Джерело: інформаційне забезпечення ТОВ “Бельвіль”

В той же час, важливо порівнювати не лише загальні економічні показники, а і проводити аналітику фінансових рівнів стабільності, рентабельності та ліквідності (табл. 2.2).

Стан основних фінансових показників ТОВ “Бельвіль” свідчить про той факт, що підприємство оптимальним чином вирішує всі потенційні фінансові проблеми. Незважаючи на значне скорочення виручки та прибутків від господарської діяльності більшість показників суттєво перевищують нормативні значення.

Так, якщо розглядати групу показників рентабельності, то можна говорити про той факт, що ефективність діяльності за останній рік значно знизилася, однак, все ще залишається на достатньому рівні. Рентабельність продажів становить 4,7% проти 12,1% за 2021 рік, зниження за період в цілому майже 60%. Дещо гірша ситуація з рентабельністю активів, яка знизилася з 10,8% до 2,7% або на 75% за період. Аналогічним чином відбулося падіння рентабельності власного капіталу, що за рік склала 2,8% зі скороченням в 75,4%

за період. Всі негативні зміни стали наслідком падіння прибутків підприємства та в цілому вважаються цілком допустимими в сучасних кризових умовах.

Таблиця 2.2 - Фінансові показники ТОВ “Бельвіль” 2020-2022 рр.

| № | Показник                          | 2020  | 2021 | 2022  | Відносний приріст |           |           |
|---|-----------------------------------|-------|------|-------|-------------------|-----------|-----------|
|   |                                   |       |      |       | 2021/2020         | 2022/2021 | 2022/2020 |
| 1 | ROS, %                            | 11,6  | 12,1 | 4,7   | 4,1               | -61,0     | -59,5     |
| 2 | ROA. %                            | 10,7  | 10,8 | 2,7   | 0,6               | -75,2     | -75,0     |
| 3 | ROE, %                            | 11,3  | 12,1 | 2,8   | 6,9               | -77,0     | -75,4     |
| 4 | Коефіцієнт фінансової стійкості   | 0,95  | 0,89 | 0,96  | -5,8              | 7,7       | 1,4       |
| 5 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,52  | 0,48 | 0,42  | -7,7              | -12,5     | -19,2     |
| 6 | Коефіцієнт поточної ліквідності   | 12,99 | 6,41 | 17,38 | -50,7             | 171,1     | 33,7      |

Джерело: інформаційне забезпечення ТОВ “Бельвіль”

В контексті показників фінансової стійкості то в загальному вона може бути проілюстрована через однойменний ключовий показник. Фінансова стійкість підприємства навіть у кризовий період становить 0,96, що характеризує високу фінансову незалежність та автономність діяльності. Причинами такого стану став досвід, одержаний в 2016 році.

Показники ліквідності підприємства також суттєво перевищують нормативні рівні. Це означає, що підприємство має достатньо активів та грошових коштів зокрема для того щоб відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. Показники настільки великі, що рекомендується збільшити рівень залучених коштів в цілях уникнення ризиків затоварювання та уповільнення динаміки розвитку [33].

Якщо говорити про попередню оцінку фінансових результатів підприємства за 2023 рік, то можна відзначити, що ключові показники демонструють відносно повільну, однак, стабільну динаміку відновлення. Очікується збільшення чистої виручки до 30 млн грн або на 22,5% до 2022 року,

що все ще буде суттєво меншим за показник 2021 року. Чистий прибуток розраховується збільшити до 2 млн грн або на 73,9% до 2022 року та вийти на рівень рентабельності продажів в 6,7%. Все це підприємство розраховує досягти за умов підтримки стабільності показників фінансового стану та ліквідності.

## **2.2 Дослідження маркетингового середовища діяльності підприємства**

Як і будь-яка сучасна бізнес-організація, ТОВ “Бельвіль” перебуває під постійним впливом зі сторони мікроринкового та макроринкового середовищ впливу. За останні роки вплив макрофакторів був домінуючим у зв’язку зі визначними подіями політичного, економічного та соціального середовища суспільства.

Повномасштабне військове вторгнення армії РФ на територію України від 24 лютого 2022 року стало ключовим геополітичним фактором впливу на діяльність практично всіх підприємств та організацій в Україні. Від цього часу і до сьогоднішнього дня в Україні триває військовий стан та проводиться загальна мобілізація чоловічого населення для участі в бойових діях. Критична ситуація спостерігалася в квітні 2022 року, коли значні частини Чернігівської, Сумської, Київської, Харківської, Херсонської, Запорізької, Донецької, Луганської, а також АР Крим перебували під окупацією. Загальна частка окупованих територій перевищувала 20% від загальної площі України. Після цього пройшла деескалація з боку РФ по Київській, Сумській та Чернігівській області, а ще трохи згодом відбулися успішні дії ЗСУ, яким вдалося звільнити Харківську область, а також адміністративну частину Херсонщини. Станом на сьогодні під окупацією залишається близько 18% суверенної України. Серед інших важливих політичних рішень, які впливали на стан ринку можна відзначити набуття Україною статусу Кандидата в члени ЄС (23 червня 2022 року), а також налагодження роботи зернового коридору (01.08 2022 р. – 31.07 2023 р.) з якого вдалося реалізувати 31,6 млн т, що в свою чергу наповнило валютну виручку країни та підтримало вітчизняних аграріїв.

Якщо говорити про економічну складову макросередовища, то одразу варто зазначити, що її стан визначається геополітичними подіями та рішенням. За 2022 рік економіка втратила від війни та її наслідків 29,1% свого ВВП, а індекс підвищення цін досяг 1,266 (26,6% до року). В Україні були запроваджені пільгові умови оподаткування та спрощено експортно-імпортні операції для підтримки господарюючих суб'єктів та економічної системи загалом. Окрім того, для стабілізації бюджету Україна отримала численні суми коштів від держав та міжнародних організацій. Найкращим чином в питаннях стабільності та незалежності бюджету описує цитата Д. Арахамії (Голова правлячої партії): “69 копійок у кожній гривні — це не українські гроші, це гроші міжнародних партнерів”. Така ситуація характеризує максимальну залежність України від зовнішніх дотацій. Не дивлячись на таку ситуацію, динаміка вітчизняного ВВП поступово тяжіє до зростання. За 2023 рік очікується приріст ВВП на 2,9% (квітневий прогноз НБУ +2%), а інфляція має скласти 10,6% (квітневий прогноз НБУ +14,8%), однак, головним є продовження факту стабільної підтримки економіки з боку міжнародних партнерів. В той же час, в Україні все ще зберігається високий рівень безробіття та низькі темпи зростання заробітних плат. Не додають стабільності економічній системі і суттєве підвищення цін на електроенергію, перспективи удорожчання палива та відміна податкових пільг для бізнесу [34].

Не можна не відзначити і суттєву роль соціальних факторів. Важливо сказати, що окрім війни за останні 3 роки на ринок сильно впливала також пандемія Ковід-19. Карантинні обмеження мали сильний вплив на поведінку споживачів та значною мірою визначали споживчі уподобання. Від початку війни суттєво змінилися міграційні рухи населення. Частина людей увійшла до складу ВПО по Україні, а значна частина працездатного населення виїхала закордон. За попередніми оцінками на сьогодні в Україні проживає близько 30 млн. ос. при сильних вікових та гендерних диспропорціях. Також серед соціальних факторів необхідно зарахувати зміцнення націоналістичних тенденцій в суспільстві, посилення патріотизму до України та ненависті до всіх

аспектів країни-агресора. Окрім того, в Україні все ще має місце значний рівень соціальної напруги, що пов'язано з різними причинами [35].

Коротко можна відзначити вплив технологічних факторів. Українська економіка впевнено крокує шляхом цифровізації, що призводить до збільшення ролі інформаційних технологій в різноманітних соціальних та економічних процесах. Також зростають вимоги до екологічності продукції. В останні роки продовжує розвиватися електронна торгівля та інтернет-технології просування продукції на ринок.

Якщо говорити безпосередньо про ринок діяльності ТОВ “Бельвіль”, а це ринок ігр та іграшок, то ситуація на ньому є достатньо складною. Серед особливостей ринку є той факт, що він має ґрунтовну відкриту аналітику для аналізу (рис. 2.2).

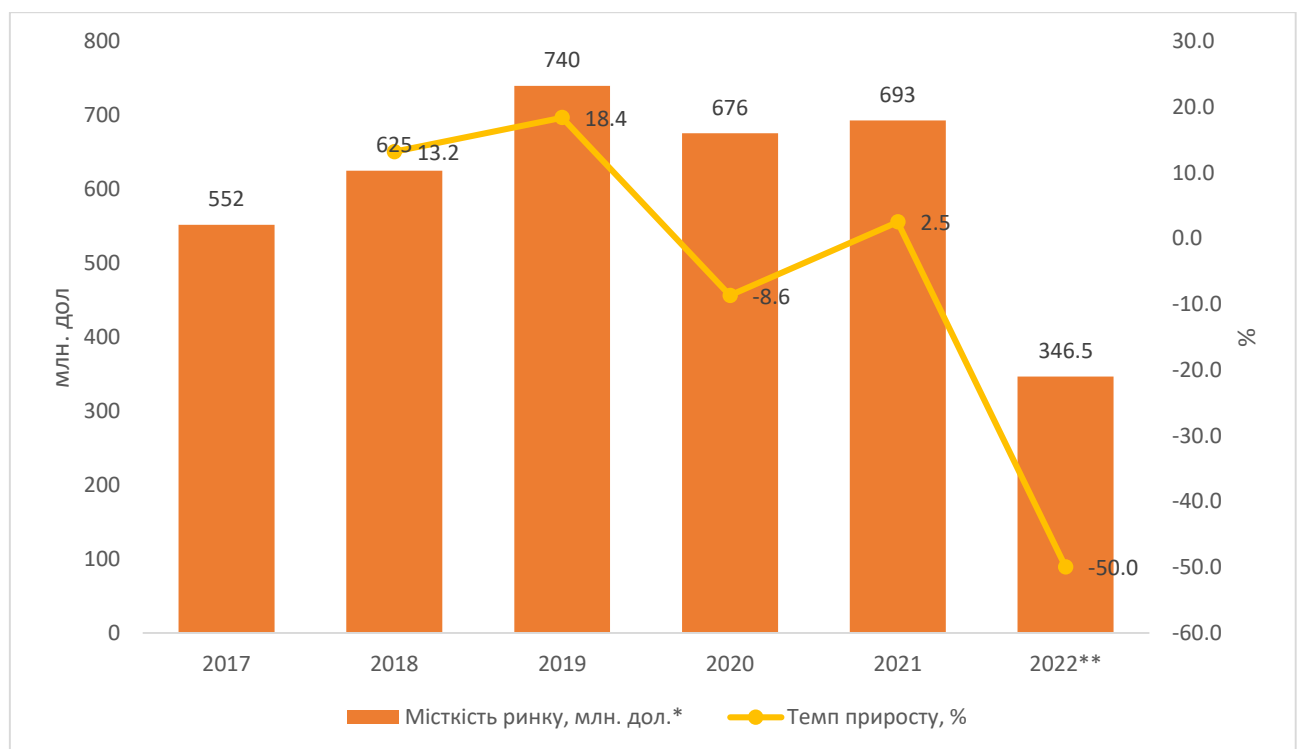


Рисунок 2.2 – Місткість ринку дитячих іграшок в Україні 2017-2022 рр.

Примітки: \* - дані експертної аналітики Української асоціації індустрії іграшок;

\*\* - ймовірнісні припущення аналітиків Української асоціації індустрії іграшок.

Джерело: [36; 37]

Ще чотири роки тому ринок дитячих іграшок можна було б вважати стабільним та позитивно динамічним. По всій території проводилося відкриття

нових закладів торгівлі, а середньоринкове зростання складало по 10-15% у твердій валюті. До кінця 2019 року місткість ринку досягла 740 млн дол за цінами роздробу. В 2020 році розвиток індустрії суттєво уповільнився. За рік пандемії місткість скоротилася на 8,6% до 676 млн дол. Однак, вже у 2021 року позитивна динаміка була відновлена і за період місткість склала 693 млн дол з приростом в 2,5% до попереднього року, що не змогло повноцінно перекрити його падіння.

На 2022 рік прогнозувалося подальше зростання ринку, однак, після повномасштабного вторгнення ринок опинився у кризовому стані. За даними аналітиків відновлення за підсумками року досягло в середньому близько 50%. Окрім того, що сама цифра є достатньо умовною, вона ще й характеризується значною варіацією по різних регіонах України та конкретним підприємствам.

З цим в свою чергу пов'язані сучасні тренди та тенденції розвитку ринку. Головним з них є географічне розсіювання. Так, рівень відновлення ринку по західним регіонам може перевищувати 80%, тоді як в східних та південних не досягати і 20%. Такі диспропорції суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємств. Однак, є і інші істотні тренди, зокрема мода в Україні на патріотичні іграшки та ігри з військово-патріотичними мотивами (Байрактар, Пес Патрон, Привид Києва та інші). Також українському ринку притаманні й світові тенденції: іграшки S.T.E.M. (інтегративні іграшки для розвитку наукового мислення), Eco-friendly іграшки, настільні ігри та іграшки для розвитку емоційного інтелекту. Стабільно популярними залишаються іграшки по відомим сагам ("Зоряні війни", "Брати Маріо", "Барбі", "Трансформери" тощо). Основною цільовою аудиторією на сьогодні виступають підлітки 12+ (твіни), для яких сформовано категорію пропозиції Tween Takeover. Дана категорія поєднує елементи навчання, розваги та особистого розвитку, що робить її найбільш цікавою та гнучкою для виробників.

В контексті продажів продукції необхідно відзначити, що домінуючим місцем покупок залишаються спеціалізовані магазини. Їх частка за 2020 рік дещо знизилася з 60 до 54%, однак, у 2021 році відновилася до 57%. Ще близько 20% іграшок купується через супермаркети, а на інтернет-магазини припадає близько

12% (в 2019 році 9%, в 2020 році 13%). Незважаючи на значну частку інтернет-магазинів, вони мають достатньо обмежений потенціал для зростання, оскільки покупка іграшок це не тільки безпосередній результат (отримання іграшки), а більшою мірою процес покупки. Саме тому, домінуюча роль спеціалізованих закладів буде зберігатися.

Якщо характеризувати конкурентний стан ринку, то на ньому має місце монополістична конкурентна структура з диференційованою продукцією. В той же час, на ринку є і достатньо чітко виражені лідери, які займають значні частки та можуть істотно впливати на ринковий попит (рис. 2.3).

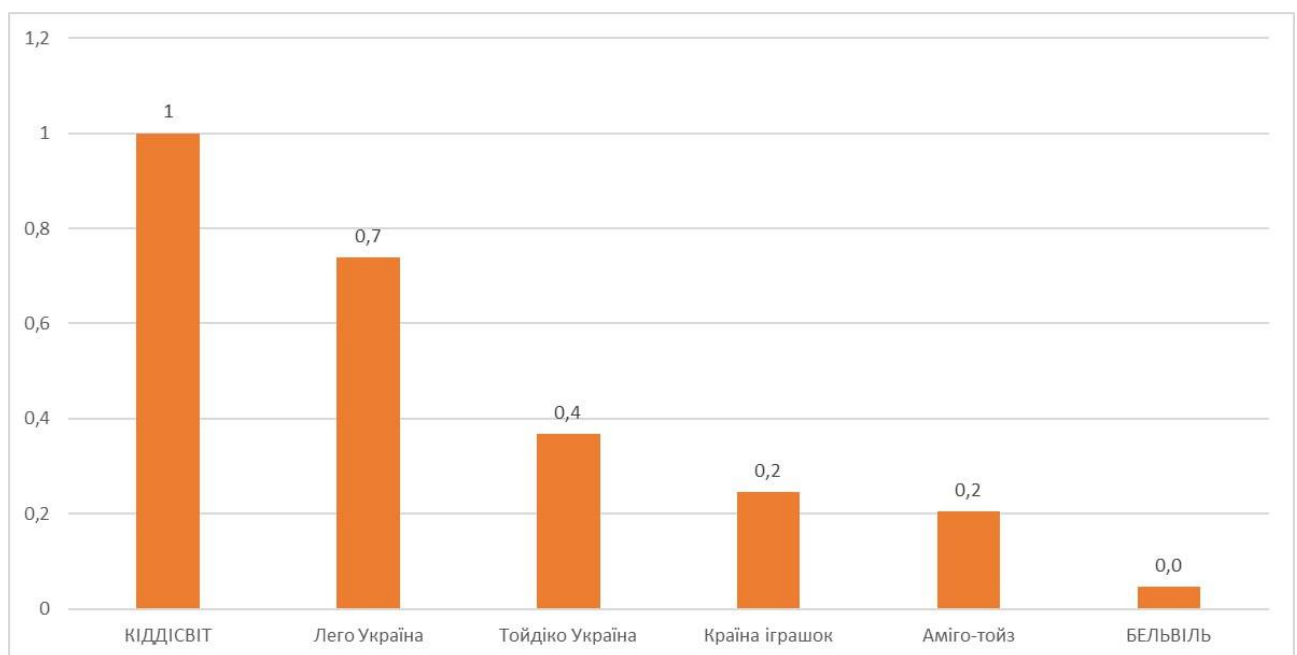


Рисунок 2.3 – Відносні частки ринку великих учасників ринку та ТОВ “Бельвіль” за 2021 рік.

Джерело: [38]

Лідером ринку виступає ТОВ “Кіددісвіт” з обсягами продажу в майже 1 млрд грн. Наздоганяючим лідера на ринку вважається ТОВ “Лего Україна”, відносна частка якого досягає 0.74. Інші великі займають відносні частки від 0.1 до 0.4, серед них: ТОВ “Тодійко Україна”, ТОВ “Країна іграшок”, ТОВ “Аміго-тойз” та інші. Що стосується ТОВ “Бельвіль”, то це відносно малий нішевий гравець, що спеціалізується на реалізації окремих категорій продукції відомих брендів. В той же час, підприємство має достатньо хороше покриття, що робить його достатньо відчутним по відношенню до більшості інших ринкових гравців.

За 2022 рік більшість підприємств-лідерів втратили від 30 до 50% товарообігу, що загалом співпадає з загальноринковими тенденціями. Винятком можна вважати ТОВ “Країна іграшок”, обсяги реалізації його зросли на 14% за рахунок ефективних маркетингових та логістичних рішень. Якщо говорити про 2023 рік, то тут спостерігається поступове відновлення, що може досягти 15% приросту за реалістичним сценарієм. Головною проблемою залишається суттєве погіршення демографії (виїзд великої кількості дітей закордон).

Сильною стороною ТОВ “Бельвіль” по відношенню до конкурентів виступає ефективна партнерська взаємодія з постачальниками та партнерами. В контексті взаємодії з постачальниками, варто зауважити, що компанії є ексклюзивним дистриб’ютором настільних ігор в Україні виробників GRANNA, SMART GAMES та TACTIC. За рахунок цього вона має хороші умови співпраці та логістичної підтримки. В табл. 2.3 наведено динаміку та структуру закупівель товарів від постачальників в 2021 та 2022 роках.

За останній рік величина обсягів закупівель скоротилася на 43,2% до 15,9 млн грн проти 27,95 млн грн в 2021 році. Варто зауважити, що обсяги поставок за основними брендами знижувалися менші суттєво, ніж в середньому на підприємстві. Так, обсяги поставок флагманської продукції від LEGO знизилися на 39,6%, а від GRANNA та SMART GAMES на 35,6% і 31,9% відповідно. Така динаміка показує, що в умовах кризи основні постачальники виявилися більш стійкими до викликів та продовжили співпрацювати стабільніше за інших. Таку ситуацію можна вважати успішною для підприємства.

Якщо ж говорити то структуру, то в загальному вона залишилася незмінною. Частка LEGO зросла з 23,7% до 25,2%, схожі структурні зрушення відбулися і по іншим постачальникам. На перші 5 партнерів припадає 69,7% в 2021 та 76,2% в 2022 році, що характеризує збільшення ступеня залежності від окремих контрагентів. В динаміці на 2023 рік відбувається збільшення обсягів закупівель на 10-15% в залежності від контрагентів та зміщення до структури поставок до моделі 2021 року.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура закупівель ТОВ “Бельвіль” за брендами постачальників в 2021-2022 рр.

| Постачальник | Обсяги 2021, млн. грн. | Частка 2021р, % | Обсяги 2022, млн. грн. | Частка 2022р, % | Приріст, % |
|--------------|------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|------------|
| LEGO         | 6625,2                 | 23,7            | 4004,2                 | 25,2            | -39,6      |
| GRANNA       | 3969,6                 | 14,2            | 2558,3                 | 16,1            | -35,6      |
| SMART GAMES  | 3662,1                 | 13,1            | 2494,7                 | 15,7            | -31,9      |
| TACTIC       | 3494,3                 | 12,5            | 1922,7                 | 12,1            | -45,0      |
| LAILY TOYS   | 1733,2                 | 6,2             | 1128,2                 | 7,1             | -34,9      |
| Інші         | 8470,3                 | 30,3            | 3781,8                 | 23,8            | -55,4      |
| Разом        | 27954,6                | 100,0           | 15889,8                | 100,0           | -43,2      |

Джерело: інформаційне забезпечення ТОВ “Бельвіль”

Схожа ситуація прослідковується і в системі взаємодії з бізнес-партнерами. В той же час, ситуація тут значно краща, бо підприємство суттєвою мірою диверсифікувало свою взаємодію з покупцями за географічним принципом. Продукція поставляється в 214 магазинів різних форматів, з яких 118 знаходиться в центральних регіонах, а 51 в західних. Основні контрагенти представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура продажів ТОВ “Бельвіль” за контрагентами в 2021-2022 рр.

| Постачальник         | Обсяги 2021, млн. грн. | Частка 2021р, % | Обсяги 2022, млн. грн. | Частка 2022 р, % | Приріст, % |
|----------------------|------------------------|-----------------|------------------------|------------------|------------|
| Антошка              | 7799,3                 | 27,9            | 4782,8                 | 30,1             | -38,7      |
| Епіцентр Епік        | 5618,9                 | 20,1            | 3575,2                 | 22,5             | -36,4      |
| Караван              | 2292,3                 | 8,2             | 1398,3                 | 8,8              | -39,0      |
| Лего клуб Винахідник | 1285,9                 | 4,6             | 715,0                  | 4,5              | -44,4      |
| Диво-острів          | 1174,1                 | 4,2             | 603,8                  | 3,8              | -48,6      |
| Інші                 | 9784,1                 | 35,0            | 4814,6                 | 30,3             | -50,8      |
| Разом                | 45088,1                | 100,0           | 24445,9                | 100,0            | -45,8      |

Джерело: інформаційне забезпечення ТОВ “Бельвіль”

Головним торговельним партнером в аспекті продажів залишається мережа спеціалізованих закладів “Антошка”. В 2021 році туди було поставлено

7,8 млн грн продукції, а частка контрагента склала 27,9%. В 2022 році частка зросла до 30,1%, але загальний обсяг поставок скоротився на 38,7% до 4,78 млн грн. Схожим чином відбувалася взаємодія з “Епіцентр Епік”, частка якого зросла з 20,1% до 22,5%, а обсяг скоротився з 5,6 млн грн до 3,57 млн грн або на 36,4%. Важливим контрагентом залишається також “Караван”, який здійснює закупки лівової частки продукції в столичному регіоні.

Також підприємство веде співпрацю з контрагентами-нішерами, які реалізують вузький асортимент продукції (“Лего клуб Винахідник”) та регіональними мережевими закладами (“Носоріг”) та закладами широкої спеціалізації роздрібної торгівлі (“Новус”). Зауважимо, що окрім торгівлі btob підприємство здійснює реалізацію кінцевим покупцям (btoc) через власний інтернет-магазин. Головною категорією споживачів виступають діти віком 12-16 років, а покупцями виступають їх батьки – чоловіки та жінки віком 35-40 років). Загалом, систему взаємодії ТОВ “Бельвіль” з покупцями можна вважати оптимальною.

Здійснити комплексне узагальнення інформації про маркетингове середовище можна провівши SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Однозначно сильними сторонами ТОВ “Бельвіль” виступають стабільність її фінансового стану та високий рівень розвитку систем постачання та продажу продукції. Саме грамотний фінансовий менеджмент та стратегічний підхід до диференційованої взаємодії з партнерами дозволили уникнути глибокої кризи на підприємстві. Позитивну роль також відіграє позитивний імідж та репутація підприємства.

Реально слабкими сторонами виступають проблеми кадрової політики, обмеженість реалізації маркетингу та низький рівень власного фінансового потенціалу для розвитку, що обумовлено низьким рівнем рентабельності діяльності за останній рік. Також проблемою вважаємо низький ступінь цифровізації ключових бізнес-процесів в діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ТОВ “Бельвіль” 2023 рік

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прямі ексклюзивні контракти з деякими відомими постачальниками</li> <li>2. Розвинена диверсифікована мережа продажу продукції по території України</li> <li>3. Омніканальний підхід в організації збутової діяльності</li> <li>4. Тривала історія, позитивний імідж та репутація підприємства</li> <li>5. Стійкий фінансовий стан та висока ліквідність балансу</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність служби для ефективного управління кадрами</li> <li>2. Обмежене застосування інструментів маркетингу</li> <li>3. Низький рівень показників рентабельності</li> <li>4. Відсутність ефективного управління просування та продажем з використанням ІТ-рішень</li> <li>5. Брак власних ресурсів для потенційного зростання</li> </ol>               |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спрощення та розширення імпорتنих поставок</li> <li>2. Оптимізація логістичних каналів</li> <li>3. Зростання ролі ІТ-рішень в усіх ключових бізнес-процесах</li> <li>4. Нові категорії продукції з унікальним позиціонуванням</li> <li>5. Взаємодія з державними структурами в рамках програм відновлення.</li> </ol>                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подальше падіння народжуваності в Україні</li> <li>2. Посилення еміграції та не повернення жінок та дітей</li> <li>3. Зниження рівня доходів та загальної платоспроможності</li> <li>4. Посилення диспропорцій в аспектах “Захід-Схід”</li> <li>5. Розширення зони бойових дій та окупованих територій</li> <li>6. Нові удари по інфраструктурі</li> </ol> |

*Джерело: авторське дослідження по ТОВ “Бельвіль”*

Можливості розвитку ринку суттєво залежать від подальшого перебігу бойових дій. Із загального, можна сказати, що перспективами зростання можна вважати розширення імпорту та оптимізація логістичних ланцюгів поставок. Також важливим є тренд цифровізації, що дозволяє оптимізувати витрати та збільшувати продуктивність діяльності. Окрім того, на ринку виникають нові продукти, що дозволяють ефективніше проникати в певні цільові сегменти.

Серед загроз потенційного розвитку виділяються численні наслідки подальшої ескалації. Вже сьогодні можна сказати, що рівень народжуваності в Україні є критично низьким, що доповнюється значною еміграцією жінок та дітей. Якщо дані процеси не розвернуться, то ринок ризикує втратити потенціал для зростання на довгі роки. Також ситуацію пригнічує зниження рівня платоспроможності населення та удари по вітчизняній енергетиці.

## 2.3 Аналіз системи управління комплексом маркетингу підприємства

Загальна успішність діяльності підприємства у нинішньому ринковому середовищі в значній мірі залежить від можливості пристосування до наявного ринкового середовища, що в останні роки закарпується зростанням конкурентної боротьби, а також кризовими явищами в наслідок впливу факторів макросередовища. Для провадження найбільш ефективної адаптації підприємству необхідно мати розвинену та ефективну систему маркетингу, задача якої полягає в забезпеченні формування такої конфігурації бізнесу, в різних його аспектах, яка забезпечить найбільшу результативність компанії та сприятиме його сталому зростанню в довгостроковій перспективі.

Нами вже було зазначено, що одна з найголовніших проблем підприємства на сучасному етапі його функціонування є саме відсутність ефективної та всеосяжної маркетингової системи. В результаті цього компанія зазнає значного негативного впливу в наслідок недостатнього рівня гнучкості та ефективності окремих аспектів своєї діяльності.

Для формування більш комплексного та конкурентного висновку нам необхідно провести загальний процес аналізу особливості маркетингової діяльності ТОВ “Бельвіль”, з метою виявлення її сильних та слабких сторін. В свою чергу, їх виявлення дасть нам можливість сформулювати чіткі рекомендації у наступній частині роботи.

Найбільш ефективним способом аналізу маркетингової діяльності підприємства є аналіз окремих складових його маркетингового комплексу. Даний підхід дає можливість розглянути особливості різних аспектів діяльності компанії на ринку.

Перед тим як перейти до аналізу окремих елементів маркетинг-мікс ТОВ “Бельвіль”, ми пропонуємо охарактеризувати загальну систему управління маркетинговою діяльністю компанії та охарактеризувати діяльність працівників, що відповідають за неї.

Так, базове підприємство реалізує власну маркетингову активність згідно традиційного підходу. Компанія має власного маркетолога, що вносить корективи у функціонування окремих елементів маркетингового комплексу. Разом з цим, вплив на маркетингову діяльність здійснює генеральний та комерційний директор, а також менеджери з продажів.

Таким чином, розробкою та реалізацією маркетингової діяльності займається значна кількість працівників компанії, разом з цим на більшості з них зосереджені окремі функції, тоді, як основна частина діяльності у сфері маркетингу концентрується в діяльності маркетолога та його асистента.

В результаті концентрації значного обсягу роботи, як в онлайн, так і офлайн середовищі, загальна ефективність маркетолога та маркетолога-мерчендайзера значною мірою знижується, збільшуючи навантаження на інших фахівців. Незважаючи на це, наявна система забезпечує реалізацію та функціонування маркетингової системи в робочому стані.

Таблиця 2.6 – Функціональні обов’язки працівників ТОВ “Бельвіль” в маркетинговій діяльності

| Працівники           | Діяльність в сфері маркетингу                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Генеральний директор | Займається координацією діяльності інших фахівців у сфері маркетингу. Відповідає за формування та реалізацію маркетингової стратегії, формування товарної політики, а також проводить маркетингові дослідження на основі вторинної інформації.                                                                         |
| Комерційний директор | Відповідає за організацію та контроль роботи комерційного відділу, проводить загальне управління функції закупівельна та постачання, проводить перемовини з ключовими партнерами та клієнтами підприємства. Відіграє ключову роль у формуванні цінової політики компанії.                                              |
| Клієнт-менеджери     | Відповідають за збут продукції споживачам, проводять прямі продажі, підтримку зворотного зв’язку з партнерами. Залучає нових клієнтів, обслуговує наявних клієнтів, сприяє збільшенню рівня лояльності аудиторії та кількості проданих їм продукції. Окрім цього, в значній мірі, вони відповідальні за ціноутворення. |

Кінець таблиці 2.6

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетолог              | Впливає на різні елементи маркетингового комплексу в межах співпраці з іншими фахівцями. Відповідає за формування, реалізацію та контроль комунікаційної політики у контексті застосування інструментів онлайн-просування, прямого маркетингу, рг-активності, інструментів стимулювання продажів. |
| Маркетолог-мерчендайзер | Виступає в якості асистента маркетолога, займається розробкою та виготовленням POS-матеріалів, оформлення вітрин та стендів, відповідає за взаємодію з клієнтами в межах формування мерчандайзингових стратегій.                                                                                  |

Джерело: інформаційне забезпечення ТОВ “Бельвіль”

Переходячи до аналізу окремих складових маркетингового комплексу, ми маємо в першу чергу звернути увагу на товарну політику підприємства, адже саме вона визначає сферу діяльності, а також специфіку всіх інших елементів маркетингової діяльності, що сприяють забезпечення формування системи для якомога швидшого просування продукції до кінцевого споживача.

Як вже зазначалося вище, базове підприємство займається оптовою та роздрібною торгівлею настільних ігор та іграшок. В рамках даного напрямку діяльності і формується загальний товарний асортимент компанії. Для кращого розуміння, ми пропонуємо схематично представити загальну широту товарного асортименту ТОВ “Бельвіль” на основі ключових товарних категорій, що ним реалізуються (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Широта товарного асортименту базового підприємства

Джерело: інформаційне забезпечення ТОВ “Бельвіль”

Ключову роль в діяльності підприємства відіграють два види продукції, конструктори та «Настільні ігри», що формують понад 80% всіх доходів. Разом з цим конструктори поділені на дві окремі товарні категорії, а саме «Конструктори LEGO» та «Конструктори». Так, виокремлення з конструкторів окремої товарної категорії зумовлено ключовою роллю продукції LEGO, яку вона відіграє в діяльності самого підприємства. Частка продукції даного бренду формує біля чверті всіх продажів компанії, що робить її ключовим елементом забезпечення діяльності фірми. Інші конструктори представлені значно меншим асортиментом та представлені не пластиковими, а магнітними та м'якими конструкторами.

Досить вагому роль в діяльності компанії відіграють настільні ігри, що характеризуються значною глибиною товарного асортименту, а також значною кількістю виробників.

Категорії «М'які іграшки», «Машинки», «Ігрові набори», «Набори для творчості» є додатковими категоріями, що розширює цільову аудиторію підприємства та дає змогу реалізувати більшу кількість продукції. Разом з цим, загальний рівень насиченості кожної з цих категорій є досить незначним, а їх роль у формуванні загального прибутку підприємства складає менше 30%.

Для кращого розуміння ролі окремих видів продукції в асортиментній структурі компанії, а також визначення глибини окремих товарних категорій, ми пропонуємо продемонструвати склад окремих товарних категорій на прикладі окремих з них. Так, для порівняння буде обрано дві найбільш популярні категорії » та «Настільні ігри», а також категорії «Конструктор, і «М'які іграшки» (рис.2.5).

Так, ми можемо спостерігати значні відмінності в рамках формування окремих категорій. Аналізуючи складові категорії «Конструктори LEGO», ми можемо зазначити наявність в ній не тільки ліцензійної продукції, але і пов'язані з брендом продукцію, що не є конструктором та виробляється сторонніми виробниками. Основні товари категорії поділені тематично за основними наборами, що пов'язані з власними наборами бренду LEGO, або наборів, що ним

створені за популярними франшизами, таких як «Avatar», «Star Wars», «Harry Potter» тощо. При цьому, кожен з підкатегорій характеризується значним рівнем глибини товарного асортименту, що характеризується назвою набору, його змістом, розміром, кількістю деталей, вартістю тощо.

| Конструктори LEGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Настільні ігри                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | М'які іграшки                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Серії LEGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LEGO Avatar;</li> <li>• LEGO Star Wars;</li> <li>• LEGO Harry Potter;</li> <li>• LEGO Jurassic World</li> <li>...</li> </ul> <p><b>Новинки LEGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LEGO знижений у ціні товар</li> </ul> <p><b>Акcesуари LEGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Брелоки;</li> <li>• Бокси та пляшки;</li> <li>• Дитячі рюкзаки LEGO;</li> <li>• Настільні лампи</li> </ul> | <p><b>Тип;</b></p> <p><b>Жанр;</b></p> <p><b>Призначення;</b></p> <p><b>На англійській мові;</b></p> <p><b>Бренди:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Granna;</li> <li>• Tactic;</li> <li>• Smart Games;</li> <li>• Ігромаг;</li> <li>• Третя планета</li> <li>...</li> </ul> <p><b>Знижені в ціні товари</b></p> | <p>Lumo Stars</p> <p><b>Конструктори</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конструктори магнітні SmartMax;</li> <li>• Конструктори м'які ВАКОВА</li> </ul> |

Рисунок 2.5 – Глибина та насиченість асортименту базового підприємства на прикладі окремих товарних категорій

Джерело: інформаційне забезпечення ТОВ «Бельвіль»

Серйозним рівнем насиченості характеризується і категорія «настільні ігри», що має значну глибину та характеризується можливістю сортування продукції за виробником, жанром, типом, призначенням, мовою тощо.

Разом з цим, продукція в категорії «М'які іграшки» характеризується лише наявністю невеликої кількості продукції бренду «Lumo Stars». Незначний асортимент визначає відсутності можливості її сортування за певними параметрами, адже вся вона є досить однотипною та відрізняється лише варіацією зовнішнього вигляду самої іграшки.

Подібна ситуація характерна і для напрямку «Конструктори», що поділяється на магнітні конструктори виробника «SmartMax» та м'які конструктори фірми «ВАКОВА».

Таким чином, ми можемо відзначити загальну нерівномірність в наповненні окремих товарних асортиментів, що пов'язані з роллю яку вони відіграють в діяльності підприємства та формування його прибутку. Разом з цим, зазначений підхід характеризує відносно невелику кількість постачальників, що робить залежним базове підприємство від наявних дистриб'юторів продукції та окремих її брендів.

Переходячи до аналізу цінової політики організації, ми можемо зауважити, що підприємство реалізує власну активність, як в B2B, так і в B2C сегменті. Для загального отримання уявлення про політику ціноутворення компанії, ми можемо порівняти її ціни на роздрібну продукцію з пропозицією інших компаній (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Порівняння цінової позиції ТОВ “Бельвіль” та його конкурентів за окремими видами продукції

| Найменування товару                                                   | Бельвіль | Rozetka | Антошка | Будинок іграшок |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|---------|---------|-----------------|
| Конструктор LEGO Star Wars Бойовий загін бійців-клонів 501-го легіону | 749      | 719     | 779     | 779             |
| Настільна гра Plan B Games Азул. Міні-версія                          | 849      | 849     | 849     | 849             |
| Smartmax Магнітний конструктор "Мій перший трактор"                   | 999      | 999     | 999     | 999             |
| М'яка іграшка Lumo Stars Рись Aurora класична (15 см.)                | 249      | 229     | 249     | 249             |
| Машинка Uni-Fortune RMZ City McLaren 600 LT (матова серія)            | 219      | 249     | 269     | 269             |
| Totum Набір наклейок NNN. Набір стікерів                              | 129      | 129     | 129     | 129             |
| Пазл Tactic Ейфелева вежа (1000 деталей)                              | 349      | 399     | 399     | 399             |

Джерело: [39; 40; 41; 42]

Варто зазначити, що проведене порівняння проводиться на основі роздрібною ціни товарів. У самому порівнянні відбувається зіставлення вартості продукції при пошуку наявних пропозицій. Таким чином, порівнюються товари не тільки конкурентів, але і підприємства, продукцію яким постачає саме підприємство. Таким чином, дане порівняння є актуальним для сектору B2C,

тобто з позиції потенційного кінцевого роздрібного покупця. Для більшої точності порівняння, ми наведемо зіставлення продукції в різних товарних категоріях.

Так, наведене порівняння свідчить, що цінова пропозиція ТОВ “Бельвіль” відповідає середньому показнику на ринку. Значна кількість товарів у різних продавців має однаковий розмір ціни, що свідчить про наявні домовленості, а також рекомендації зі сторони постачальників в окремих випадках, продукція, що реалізується базовим підприємством має дещо нижчу вартість, яка однак не надто сильно відрізняється від пропозиції інших продавців.

Таким чином, загальна політика ціноутворення підприємства базується на принципі «Витрати + прибуток», що характеризується врахуванням загальних витрат на придбання та реалізацію товарів, а також певного відсотка націнки, що і формує прибуток підприємства. При цьому, компанія орієнтується на середньоринкові показники вартості, однак, в окремих випадках може встановити дещо нижчі ціни.

Застосування зазначеного підходу є характерним і для роботи компанії в сфері B2B. При цьому варто зазначити, що в даному випадку, загальний рівень товарної націнки є нижчим, оскільки він компенсується значно вищим рівнем продажів продукції оптовими партіями. Рівень вартості продажу одиниці продукції в даному випадку не є постійним. Він залежить від значної кількості факторів, до яких ми можемо віднести: індивідуальні знижки та пропозиції окремими покупцям, загальні обсяги реалізованої продукції, особисті домовленості між базовим підприємством та покупцем тощо.

Зазначений підхід в ціноутворенні дозволяє забезпечити загальну гнучкість в рамках конкурентної боротьби з іншими постачальниками, а також залучити більшу кількість споживачів та ефективно утримувати їх. Разом з цим, стійкі відносини з великими покупцями дають змогу реалізовувати продукцію їм не тільки по нижчим цінам, але і по вищим за середній рівень, у випадку доцільності застосування такого підходу.

Політика розподілу базового підприємства характеризується своїм формуванням для забезпечення максимально ефективного та швидкого просування продукції до кінцевого споживача. З метою кращого розуміння особливості процесу товароруку базового підприємства, ми пробуємо розглянути основні збутові канали компанії (рис. 2.6).

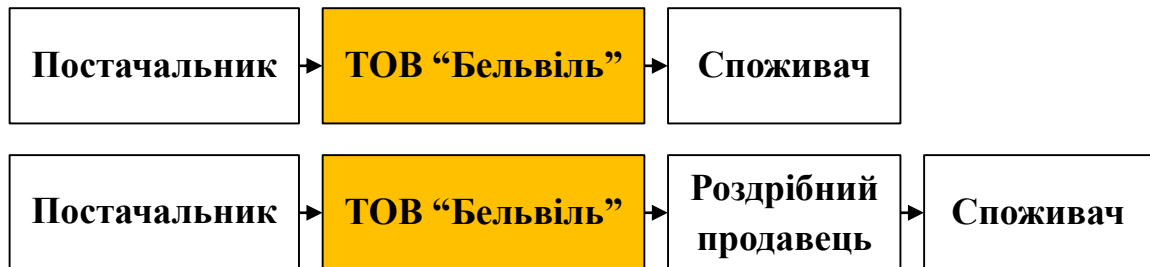


Рисунок 2.6 – Місце базового підприємства в каналах товароруку продукції, яка ним реалізується

Джерело: інформаційне забезпечення ТОВ "Бельвіль"

ТОВ "Бельвіль" виконує роль ринкового посередника, який реалізує продукцію сторонніх компаній. Таким чином, компанія як правило виступає складовою багаторівневого збутового каналу від виробників продукції до їх кінцевих споживачів. Разом з цим, базове підприємством характеризується наявністю лише збутових каналів першого та нульового рівнів. Так, в рамках збутового каналу нульового рівня, товар напряду реалізується кінцевому споживачу. Основним збутовим каналам у даному випадку виступає власний веб-ресурс підприємства.

Використання каналу 1-го рівня передбачає, як правило, продаж товару роздрібним продавцям які реалізують товар кінцевим споживачам. Такими продавцями можуть виступати, як великі мережі магазинів («Епіцентр», «Будинок іграшок», «Антошка»), так і окремі магазини іграшок, наприклад, «Дитячий світ».

Саме канал однорівневий канал забезпечує понад 90% всіх прибутків підприємства та є ключовим в його діяльності. Таким чином, базове підприємство орієнтується на сектор B2B.

Застосування каналі з більшою кількістю рівнів немає сенсу, оскільки базове підприємство саме є посередником. Застосування у такому вигляді багаторівневого збутового каналу призведе до значного зростання кінцевої вартості продукції, що зробить її неконкурентоспроможною. На даний збутовий канал припадає лише декілька відсотків від прибутків підприємства.

Базове підприємство співпрацює з великою кількістю великих роздрібних мереж по реалізації ігор та іграшок, серед них можна виокремити: «Антошка», «Папірус», «Лего клуб Винахідник», «Акварель», «Епіцентр», «Новус», «Смік», «Планеттойс», «П'ятачок», «Дитячий світ», «МамаДай», «Епіцентр», «Grenka.ua», «ITbox», «Panama», «Yakaboo», «Play Mart», «Lelekan», «Kingdomtoys» тощо.

Все це визначає загальну широту діяльності ТОВ «Бельвіль» в географічному аспекті. Так, компанія реалізує власну продукцію в більшості регіонах України (рис. 2.7).

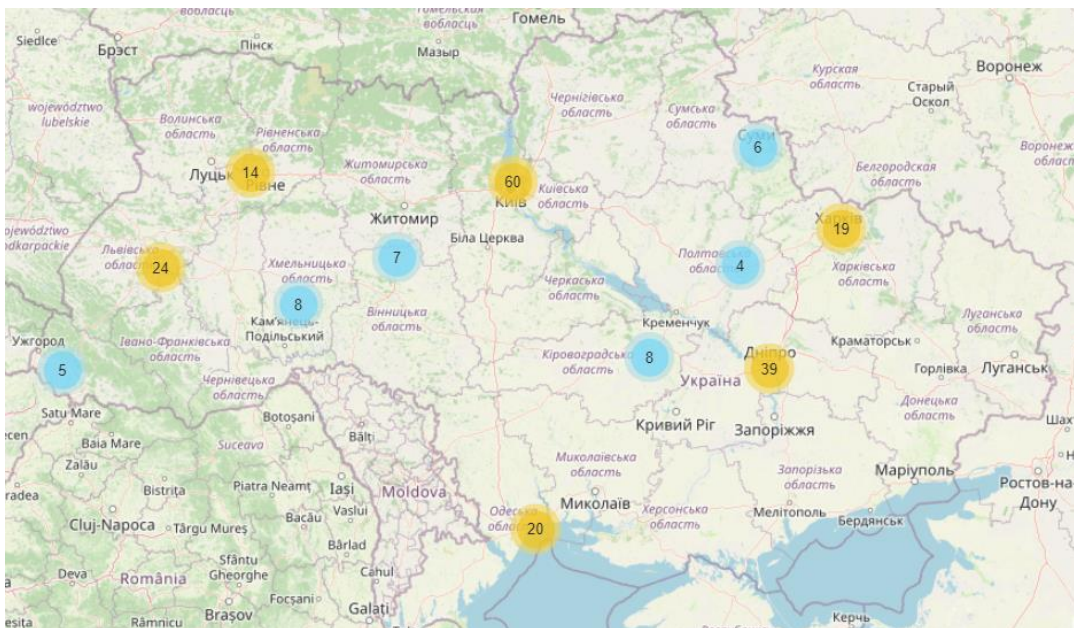


Рисунок 2.7 – Географія діяльності підприємства на вітчизняному ринку

Джерело: [39]

Ключову роль в маркетинговій діяльності підприємства складає маркетинговий комплекс «Просування». Так, саме комунікаційна політика підприємства ключовим напрямком діяльності маркетолога.

Незважаючи на роль маркетолога, основну роботу в рамках комунікативної активності відіграють менеджери з продажу, адже ключовим

елементом витрат підприємства у даному векторі є напрямок прямих продажів. Така ситуація є досить типовою для підприємства, що в основному представлений у B2B секторі. Прямі продажі є ефективним засобом комунікації з корпоративними клієнтами, адже відзначаються найбільшим рівнем гнучкості та можливості зворотної реакції серед усіх видів комунікаційної активності. Разом з цим, даний вид активності відзначається і найвищим рівнем вартості, а також характеризується обмеженістю охоплення цільової аудиторії за кількісними параметрами. В зв'язку з цим доречним є застосування інших інструментів компонентів комплексу маркетингових комунікацій.

Так, базове підприємство активно використовує засоби стимулювання збуту, що стосується, як B2B сектору (розглянуті вище індивідуальні знижки та пропозиції), так і сектор B2C. Стимулювання збуту в останньому переважно проявляються через цінові знижки на окремі види продукції, що спонукає підвищення купівельної активності споживачів.

Розглядаючи рекламну активність підприємства, ми можемо зазначити її фактичну відсутність з початку 2022 року, що зумовлено необхідністю економії коштів. Незначна активність ТОВ “Бельвіль” у даному напрямку, на даний момент, немає системного характеру та визначається активністю в рамках реклами в спеціалізованих каталогах та спеціальних ресурсах, що орієнтовані на аудиторію в сфері B2B.

Також відсутня активність підприємства і в рамках PR-активності. Загальна відомість підприємства та його ділова репутація формується на основі встановлення та підтримки ділових контактів з оптовими покупцями. Окрім цього, значну роль має «сарафане радіо», що забезпечує притік нових споживачів. Разом з цим, ТОВ “Бельвіль”, на даний момент, немає ефективних важелів впливу на розвиток та застосування даного інструменту.

Одну з вирішальних ролей у комунікаційній діяльності підприємства відіграє його активність в онлайн-середовищі. Так, головним інформаційним джерелом про діяльність компанії та її специфіку виступають власні веб-сайти ТОВ “Бельвіль” (рис. 2.8).

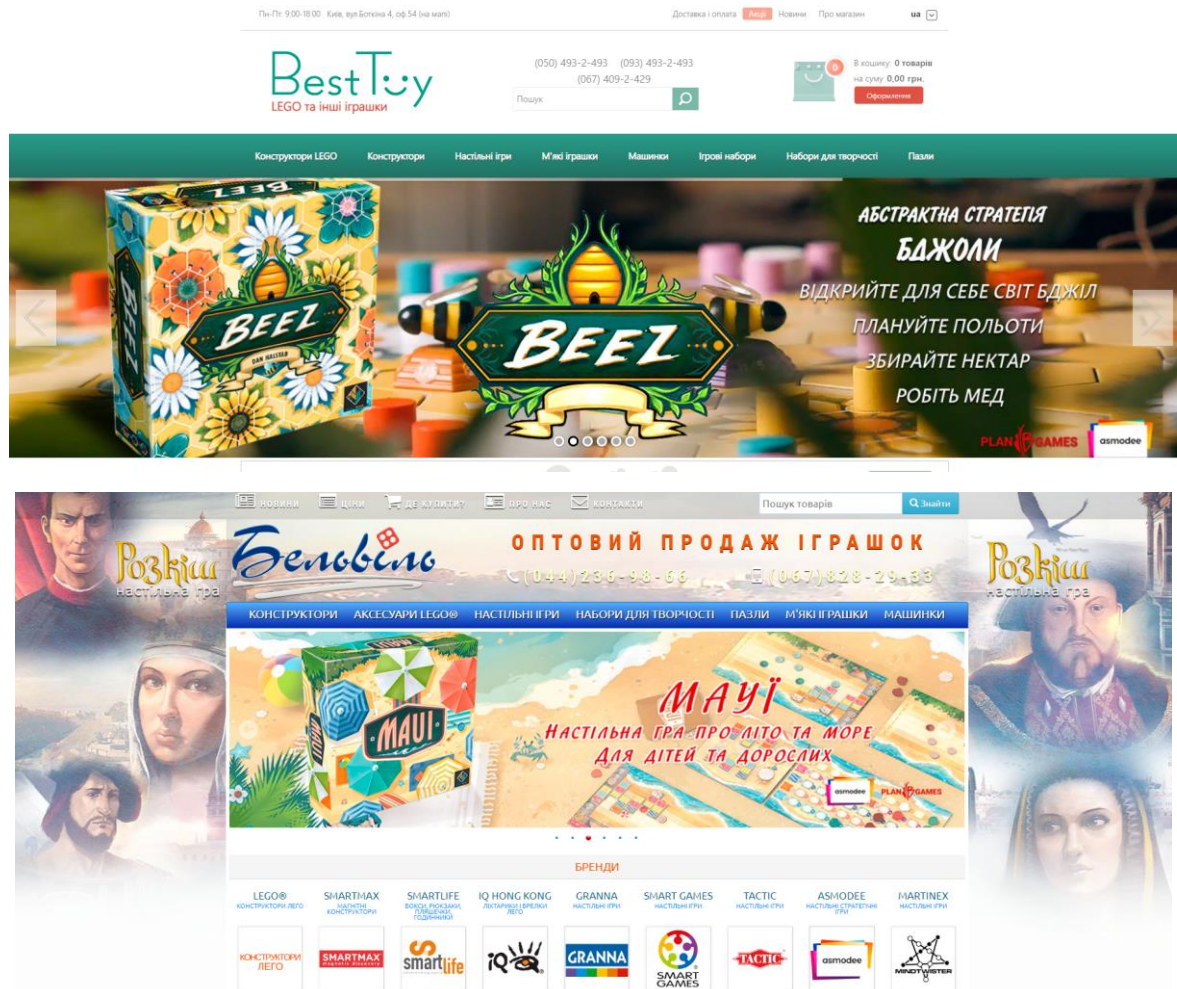


Рисунок 2.8 – Власні веб-ресурси базового підприємства для роботи в B2C та B2B секторах [39; 43]

На даний момент в розпорядженні базового підприємства є два веб-сайти які орієнтовані на B2C та B2B сектори. Так, B2C сайт виконує не тільки представницьку функцію, але одночасно є інтернет-магазином, що дає можливість здійснювати користувачам онлайн-покупки. Так, на сайті представлений повний асортимент товарів, наявний їх опис, а також ціни. Саме цей ресурс виступає основним інструментом взаємодії з роздрібними покупцями. Варто відзначити, що інтернет-магазин компанії має власну назву – «BestToy», що немає прямої асоціації з корпоративною назвою «Бельвіль».

Веб-ресурс bville.com.ua слугує ключовим корпоративним ресурсом на якому розміщена основна інформація про компанію та її продукцію. Сайт є ключовим представництвом компанії в інтернет-середовищі та виступає його ядром, в рамках загальної комунікаційної системи. Саме завдяки сайту,

потенційні оптові покупці можуть отримати ключову інформацію та встановити прямий зв'язок з представниками фірми.

З метою оцінки функціонування веб-ресурсів компанії, пропонуємо проаналізувати показники ефективності діяльності обох ресурсів (рис. 2.9).

| Engagement ⓘ    |                 |               |
|-----------------|-----------------|---------------|
| Metric          | best-toy.com.ua | bville.com.ua |
| Monthly visits  | < 5,000 🏆       | < 5,000       |
| Visit duration  | 00:01:24        | 00:17:35 🏆    |
| Pages per visit | 1.89            | 22.26 🏆       |
| Bounce rate     | 49.39%          | 19.37% 🏆      |
| Page Views      | 5,756           | 54,517 🏆      |

Рисунок 2.9 – Поведінкові показники функціонування веб-ресурсів базового підприємства

Джерело: [44]

Так, ми можемо бачити значно вищий рівень зацікавленості відвідувачів у веб-сайті bville.com.ua, так при менших показниках загального рівня відвідуваності, він лідирує за всіма іншими ключовими характеристиками. При цьому, загальні показники ефективності характеризуються надзвичайно високим рівнем, що свідчить про значний рівень зацікавленості цільової аудиторії.

Разом з тим результати ресурсу best-toy.com.ua є досить посередніми, так характеризуються недосить високими показниками залученості при незначному обсягу трафіку.

Такі показники є свідченням слабого розвитку B2C сегменту діяльності базового підприємства та приділення йому недостатньої уваги зі сторони фахівців компанії.

Базове підприємство характеризується також наявністю представництва у соціальній мережі Facebook. При цьому, наявний канал просуває бренд BestToy, тобто орієнтується на B2C сегмент. При цьому, варто зазначити відсутність активності даного комунікаційного представництва ще з квітня 2020 року.

Таким чином, підсумовуючи даний підрозділ роботи, ми можемо зазначити, що на сьогоднішній день, базове підприємство характеризується наявністю реалізації активної маркетингової діяльності в межах всіх складових маркетинг-мікс.

Товарна політика підприємства характеризується функціонуванням в сфері реалізації ігор та іграшок, в основі якої лежить продаж конструктора LEGO та настільних ігор. Незважаючи на непогану широту товарного асортименту загальні показники глибини та насиченості більшості товарних категорій є досить слабкими. Разом з цим, продукція, що реалізується підприємством характеризується власною гармонічністю та направленістю на єдину цільову аудиторію.

Цінова політика підприємства є досить стандартною та застосовує підхід «витрати+прибуток». Загальний рівень цін відповідає ринковому або є трохи нижчим за нього. Разом з цим, цінова політика в рамках оптових продажів характеризується загальною гнучкістю та слугує для отримання максимального прибутку в довгостроковій перспективі.

В рамках політики розподілу, базове підприємство використовує канал 0-го рівня (продаж через власний веб-сайт) та каналу 1-го рівня (реалізація роздрібним продавцям продукції). Ключовим каналом реалізації продукції підприємством є останній.

Комунікаційна політика підприємства представлена головним чином особистим продажем через менеджерів, а також застосування засобів стимулювання збуту. Важливу роль відіграють інтернет-комунікації, що представлені B2B сайтом [bville.com.ua](http://bville.com.ua) та веб-ресурсом [best-toy.com.ua](http://best-toy.com.ua), що орієнтований на B2C ринок.

За реалізацію маркетингової діяльності підприємства відповідає маркетолог та маркетолог-мерчендайзер, що фокусують увагу на розвитку комунікаційної політики. А також корегують інші складові комплексу. Ключову роль в рамках формування цінової політики, а також прямих продажів займають комерційний директор, а також менеджери з продажу. Ключову роль в рамках

визначення маркетингової стратегії, аналізу ринку, а також координації та контролі ефективності маркетингової діяльності відіграє генеральний директор.

В цілому, система управління маркетинговим комплексом підприємства відзначається можливістю підтримки його фактичного стану та позицій на ринку, а також розвитком у відносно стабільний період розвитку ринку. Разом з цим, наявні події останніх років та сучасні тенденції визначають необхідність значного удосконалення наявної системи, без якого компанія не зможе ефективно розвиватися у довгостроковій перспективі.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БЕЛЬВІЛЬ»**

### **3.1 Оптимізація організаційної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства**

На основі проведеного у попередньому розділі роботи аналізу ми можемо зазначити, що, незважаючи на відносну стабілізацію діяльності підприємства, в тому числі завдяки маркетинговим методам та інструментам, наявний механізм маркетингової діяльності не може забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності ТОВ “Бельвіль”, а також забезпечити його сталий розвиток в довгостроковій перспективі. В зв’язку з цим існує необхідність трансформаційних змін маркетингового механізму компанії та його удосконалення, як в рамках окремих складових елементів, так і системи в цілому.

Варто відзначити, що на даний момент, базове підприємство має фінансовий резерв для можливості здійснення додаткових інвестицій в маркетингову діяльність у розмірі біля 1 млн. грн., що дає широкі можливості провадженню удосконалень. Враховуючи це, нами був розроблений комплекс рекомендацій, що направлений, як на вдосконалення маркетингової діяльності в цілому та формування єдиної маркетингової системи, так і вдосконалення окремих складових елементів маркетингового комплексу.

Перший блок рекомендацій направлений на удосконалення існуючої маркетингової діяльності в рамках організації та управління її діяльністю. Він включає два ключових напрямки, а саме підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою провадження сучасних цифрових інструментів координації та управління, а також розширення організаційної структури ТОВ “Бельвіль”.

Розглядаючи перший напрямок підвищення ефективності діяльності підприємства, ми можемо відзначити, що на сьогоднішній день не має

інструментів ефективної інтеграції управлінських функцій в єдиній системі управління маркетинговою діяльністю. В результаті цього відбувається порушення принципу єдиноначальності цілей, що створює передумови для формування протиріч в управлінському аспекті реалізації маркетингу між окремими працівниками, що негативно відображається на загальну ефективність функціонування фірми.

З метою усунення зазначених негативних факторів, ми пропонуємо провадити сучасні цифрові рішення в систему управління діяльності підприємства, що передбачає доцільність провадження в неї CRM-системи. Даний інструмент являє собою систему управління, а також взаємовідносин з клієнтами, що допомагає збирати, зберігати та систематизувати широкий спектр інформації стосовно потенційних та наявних клієнтів, особливостей їх поведень, аналізу ефективності взаємодії тощо. Головною ціллю застосування даного інструменту є загальне підвищення діяльності маркетингової системи підприємства, а також показника продажів та рівня обслуговування споживачів.

Серед основних функцій CRM-системи, ми можемо виокремити наступні:

- можливість збирати та зберігати дані споживачів (контактна інформація, історія взаємодії тощо);
- можливість управління продажами через відслідковування минулих, фактичних та потенційних угод, визначення фази продажів, інструменти для побудови прогнозів і т.д.;
- інструментарій для сегментування споживачів та їх поділу за критеріями (рівень доходу, особливості поведінки, демографічні показники тощо) з метою підвищення комунікаційної діяльності;
- потенціал для створення рекламних кампаній в контексті планування різноманітних івентів, акцій та подій, а також відслідковування їх ефективності;
- управління запитами та скаргами споживачів з метою аналізу якості обслуговування;

– широкий інструментарій для проведення аналітики комунікаційних процесів, що дає змогу оптимізувати окремі бізнес-процеси та підвищити якість комунікації з цільовою аудиторією.

В наслідок реалізації даного інструмента, базове підприємство отримає можливість знизити рівень продажів та прибутку, оптимізувати наявні маркетингові затрати, а також окремі організаційні та бізнес процеси. Також підвищиться загальна ефективність роботи персоналу, зокрема вищого керівництва.

Таким чином, провадження CRM-системи в діяльність ТОВ “Бельвіль” дозволить не тільки підвищити загальний рівень взаємодії зі споживачами на основі збору та систематизації необхідної інформації, але і сприятиме формуванню єдиної цілісної маркетингової системи, де кожен працівник буде чітко виконувати свої функції в рамках єдиного напрямку діяльності. Завдяки цьому значно підвищиться загальний рівень координації та якість управління маркетинговою діяльністю підприємства, її гнучкості та швидкості реакції на ринкові зміни.

Розглядаючи необхідність провадження CRM-системи в діяльність підприємства, ми можемо зауважити наявність на сьогоднішній день на ринку значної кількості подібної програмної продукції, що реалізується різними компаніями. CRM-системи можуть бути дуже різними за функціональністю та складністю, від простих онлайн-інструментів до складних корпоративних рішень. Незважаючи на загальну подібність різні CRM-системи пропонують різну широту функцій, відрізняються інтерфейсом, зручністю застосуванням, а також вартістю. Все це зумовлює доцільність аналізу окремих пропозицій на ринку зазначеної цифрової продукції, а також виокремлення найбільш підходящі для провадження в діяльність базового підприємства.

Так, нами були виокремлені деякі популярні CRM-систем, що використовуються значною кількістю компаній та проведено їх зіставлення на основі низки параметрів, таких як вартість, зручність інтерфейсу, функціональні

особливості, надійність та безпечність застосування, а також рівень технічної взаємодії (табл. 3.1).

Для отримання узагальнення значної кількості інформації, порівняння буде проводитись на основі методу експертної оцінки за зазначеними показниками, кожен з яких буде оцінений за 10-бальною шкалою. При цьому, оскільки важливість окремих параметрів для споживачів може значною мірою відрізнятись між собою, кожен з них матиме власний коефіцієнт вагомості, де провідну роль відіграватиме вартість, що є найбільш актуальним фактором в нинішніх кризових умовах.

Таблиця 3.1 – Оцінка ефективності окремих параметрів для провадження їх в діяльність ТОВ “Бельвіль”

| Показник                   | Коеф. ваг. | OneBox    |            | Keepin CRM |            | Sales Drive |            | LP-CRM    |            | Clever BOX:CRM |            |
|----------------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|-------------|------------|-----------|------------|----------------|------------|
| Вартість                   | 0,5        | 5         | 2,5        | 8          | 4          | 7           | 3,5        | 6         | 3          | 7              | 3,5        |
| Зручність інтерфейсу       | 0,1        | 7         | 0,7        | 7          | 0,7        | 8           | 0,8        | 6         | 0,6        | 7              | 0,7        |
| Функціональні можливості   | 0,2        | 9         | 1,8        | 7          | 1,4        | 8           | 1,6        | 7         | 1,4        | 8              | 1,6        |
| Надійність та безпека      | 0,1        | 8         | 0,8        | 8          | 0,8        | 9           | 0,9        | 7         | 0,7        | 8              | 0,8        |
| Якість технічної підтримки | 0,1        | 7         | 0,7        | 7          | 0,7        | 8           | 0,8        | 6         | 0,6        | 7              | 0,7        |
| <i>Загальна оцінка</i>     | <i>1</i>   | <i>36</i> | <i>6,5</i> | <i>37</i>  | <i>7,6</i> | <i>40</i>   | <i>7,6</i> | <i>32</i> | <i>6,3</i> | <i>37</i>      | <i>7,3</i> |

Джерело: [45; 46; 47; 48; 49]

За результатами проведеного порівняльного оцінювання, ми можемо виокремити найбільш перспективні CRM-системи для провадження ТОВ “Бельвіль”. До них відносяться Keepin CRM та SalesDrive, що мають високі оцінки за всіма ключовими компонентами. Таким чином, саме ці програмні продукти, ми можемо рекомендувати для провадження базовим підприємством.

Друга рекомендація в межах підвищення ефективності функціонування маркетингової діяльності підприємства, а його загального рівня

конкурентоспроможності має стати розвиток організаційної системи завдяки її розширенню через найм нового співробітника у комерційний відділ.

Так, на сьогоднішній день за маркетингову діяльність підприємства, окрім генерального директора, відповідає комерційний директор, чотири клієнт-менеджери, а також маркетолог та його асистент -маркетолог-мерчендайзер. Незважаючи на значну кількість персоналу, широта діяльності компанії та орієнтація більшості фахівців на своїх основних обов'язках визначає безпосередню орієнтацію на маркетинговій діяльності лише двох маркетологів. Разом з цим, загальна широта діяльності підприємства визначає та його маркетингу визначає неможливість повноцінного охоплення всіх елементів маркетингового комплексу. Особливо дана проблема стосується комунікаційної активності в інтернет-середовищі, а також маркетингу направленого на ринок B2C.

З метою вирішення наявних проблем, ми можемо порекомендувати розширення організаційної системи підприємства завдяки найму нового співробітника – інтернет-маркетолога (рис. 3.1).

Основними задачами даного спеціаліста має стати розвиток присутності підприємства в інтернет-середовищі, а саме оптимізація та налагодження ефективної роботи його веб-ресурсів, відновлення присутності підприємства в соціальних медіа та його розширення завдяки охопленню перспективних соціальних мереж. Окрім цього, даний фахівець дозволить сприяти розвитку email-маркетингу, розміщення інформації про підприємство та його діяльність на сторонніх ресурсах (інформаційні сайти, онлайн-каталоги тощо), активізації рекламної активності і т.д.

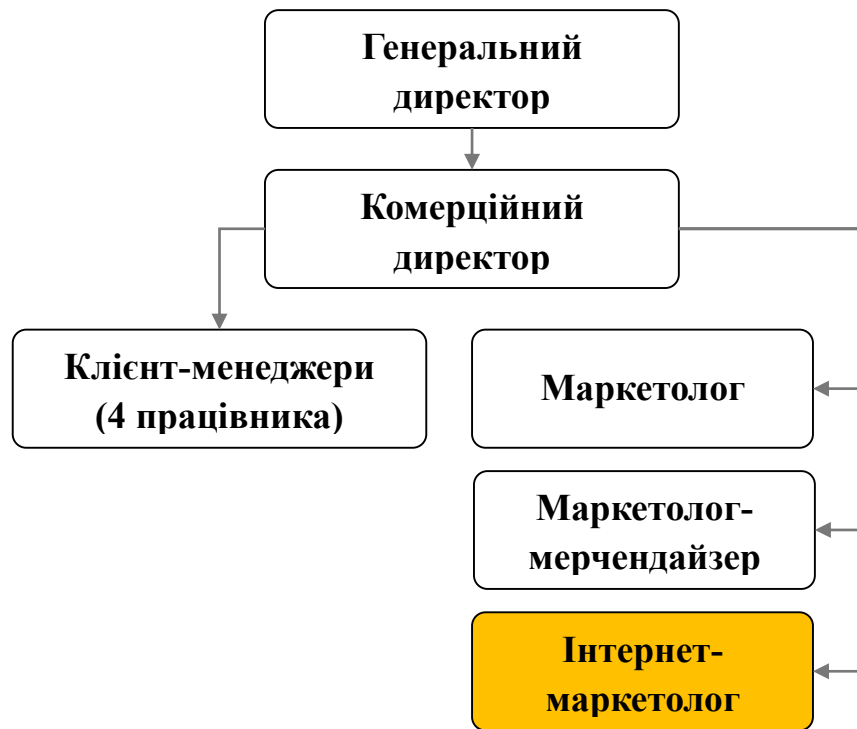


Рисунок 3.1 – Оновлена організаційна структура комерційного відділу ТОВ “Бельвіль”

*Джерело: розроблено автором на матеріалі підприємства*

Важливість розширення штату за допомогою нового спеціаліста в сфері маркетингу дозволить не тільки підвищити загальну ефективність присутності підприємства в онлайн-середовищі, але і дозволить розвантажити наявних фахівців. Так, наявні маркетологи зможуть зосередитись на розвитку інших компонентів маркетингового комплексу, а також акцентувати власну діяльність на B2B сфері. Також, дана конфігурація сприятиме розробці та провадженню ефективного комплексу маркетингової діяльності, що стане можливим через наявність більшої кількості робочих ресурсів. Варто зауважити, що маркетолог зможе взяти на себе частково обов’язки комерційного та генерального директора у сфері маркетингу, що дозволить розвантажити вище керівництво та підвищити їх продуктивність в рамках управління діяльністю організації.

Окремо слід зазначити, що саме найм нового співробітника надасть нам змогу реалізувати удосконалення в рамках окремих елементів маркетингового комплексу, що будуть розглянуті у наступному параграфі роботи.

Таким чином, новий фахівець сприятиме підвищенню не тільки діяльності підприємства в рамках співробітництва з роздрібними покупцями та

підвищенню ефективності інтернет-маркетингу підприємства, але і сприятиме загальному підвищенню ефективності роботи маркетингового механізму та формування передумов для об'єднання всіх маркетингових функцій компанії в єдину ефективну систему. В свою чергу, зазначені перетворення сприятимуть підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства та його перспектив в межах довгострокового розвитку та сталого зростання.

У якості висновку, ми можемо зазначити необхідність значних змін в рамках маркетингової діяльності базового підприємства, що є ключовою умовою забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключовим фактором в рамках реалізації даної стратегії має стати загальне підвищення ефективності маркетингової діяльності та перетворення її з сукупності маркетингових функцій та інструментів на комплексну систему. Дана система має складатися з безлічі взаємодіючих та взаємодоповнюючих один одного елементів. З цією метою нами був запропонований комплекс рекомендацій, що націлені, як на формування цілісної маркетингової системи, так і на підвищення ефективності функціонування окремих складових елементів маркетингової діяльності.

Так, перша рекомендація стосується необхідності забезпечення підвищення ефективності роботи окремих фахівців у середині компанії, а також підвищення кількості доступної аналітичної інформації та їх узагальнення в одному місці. В зв'язку з цим, ми рекомендуємо провадити в діяльність базового інструменти CRM. На основі проведеного аналізу наявної продукції, нами були обрані найбільш перспективні програмні рішення, а саме Keerpin CRM та Sales Drive. Завдяки їх реалізації, ми зможемо інтегрувати всі управлінські процеси, а також автоматизувати систему збору та аналізу наявної інформації, що підвищить продуктивність маркетингової системи ТОВ "Бельвіль", а отже і збільшить загальну конкурентоспроможність.

Другий напрямок рекомендацій характеризується підвищенням ефективності функціонування маркетингової діяльності підприємства за рахунок

провадження нового фахівця – інтернет-маркетолога. Даний співробітник дозволить більш ефективно перерозподілити робоче навантаження в напрямку маркетингу між окремими робітниками фірми. Так, сформується можливість розвантажити наявного маркетолога та сконцентрувати його на вирішенні маркетингових задач в рамках різних складових маркетингового комплексу та підвищити ефективність маркетингової діяльності в офлайн сфері. В свою чергу, це дозволить розвантажити вище керівництво компанії, що повністю сконцентрується на своїх основних обов'язках.

Задачею нового фахівця стане планування та побудова інтегрованої системи маркетингових комунікацій в інтернет-середовищі, а також активізація підприємства в рамках розвитку власної діяльності в B2C секторі.

### **3.2 Шляхи та пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства**

Для максимального підвищення загальної ефективності маркетингової діяльності підприємства необхідно не тільки провадити зміни в загальній системі планування, організації, реалізації та контролі маркетингу, але і концентрувати увагу на покращенню функціонування окремих елементів маркетингового комплексу.

Аналізуючи маркетинг-мікс ТОВ “Бельвіль”, ми можемо зазначити наявні проблеми, що є найбільш характерними для елементів «продукт» та «просування». Таким чином, саме на удосконалення даних напрямків діяльності маркетингової системи підприємства і будуть направлені наші рекомендації.

Разом з цим, можна зауважити, що елементи маркетингового комплексу «ціна» та «місце» не потребують значних удосконалень, а сьогодення систем маркетингової діяльності в достатній мірі забезпечує їх ефективне функціонування.

Розглядаючи потенційні напрямки вдосконалення елементу маркетингового комплексу «продукт», ми маємо нагадати його ключові

проблеми, що по'язані з низьким рівнем глибини та насиченості товарного асортименту в межах окремих товарних категорій. Окрім цього ключовою проблемою є значна ступінь залежності базового підприємства від окремих брендів продукції, а також окремих постачальників.

Зазначена ситуації визначає низький рівень гнучкості товарного асортименту фірми, а також погане адаптування під наявні ринкові критерії. Також важливою проблемою є і незначний рівень охоплення ринку, через обмеженість власної номенклатури.

Незважаючи на наявні проблеми, ми можемо зазначити, що наявна товарна структура визначається значним потенціалом для подальшого росту та розвитку, що створює значні резерви розвитку компанії на найближчі роки.

Постійна зміна та розвиток товарного асортименту компанії є запорукою її успішного розвитку на ринку. Так, метою кожного підприємства є створення такої номенклатури товарів та послуг, що найбільш повним чином задовольнятиме потреби цільової аудиторії. В контексті реалізації даного вектору розвитку, підприємства активно займаються диверсифікацією товарного асортименту. Його розвиток характеризується можливостями насичення наявних товарних категорій, розширення за рахунок реалізації нової продукції, що тісно пов'язана з існуючою та орієнтується на ту саму аудиторію, а також орієнтація на нову аудиторію, шляхом виходу на нові ринки, що непов'язані або по'язані лише частково з фактичною сферою діяльності підприємства.

Аналізуючи останній варіант розвитку, ми можемо зазначити його загальну складність реалізації, високу вартість, а також значні ризики. Особливо актуальними дані слабкі сторони є в нинішніх кризових умовах, що виключає вихід базового підприємства на нові ринки товарів та послуг.

Фактичний стан товарного асортименту підприємства у сфері настільних ігор та іграшок відзначається широтою своєї аудиторії, що може охоплювати не тільки дітей, але і дорослих. Даний факт дозволяє значною мірою розширювати власну товарну номенклатуру в межах розширення впливу на дорослу аудиторію, а також провадження нових видів продукції, що є тематично

суміжними зі сферою настільних ігор. Разом з цим, низька ступінь насиченості окремих товарних категорій дає значні варіанти по їх наповненню. Таким чином, перспективними варіантами розширення товарної номенклатури є, як підвищення насиченості фактичних товарних категорій, так і формування нових.

Оскільки наповнення наявних категорій є більш простим напрямком реалізації, що потребує менших коштів та визначається максимально низькими ризиками, ми в першу чергу розглянемо його. Так, проведений аналіз товарної номенклатури показав досить низький рівень насиченості таких товарних категорій, як «Конструктори», «М'які іграшки», «Машинки», «Ігрові набори» та «Набори для творчості». В зв'язку з цим, насичення товарами саме їх має стати пріоритетом розвитку компанії. Так, в контексті наповнення категорії «Конструктор» можна запропонувати розширення завдяки провадженню нових видів конструктори, наприклад металевих та дерев'яних. Окрім цього, до конструкторів можна віднести різноманітні військові моделі, а також конструктори направлені на відтворення різних видів техніки, архітектури тощо.

Утворення нових підкатегорій та їх насичення має відбуватися в рамках продовження політики по диверсифікації постачальників та відбуватися через активізацію співпраці з новими постачальниками.

Аналогічним чином розширення має відбуватися і в інших зазначених товарних категоріях. Так, варто залучати нових виробників та бренди продукції, що дасть можливість більш широкого охопити ринкові сегменти в яких працює підприємство.

Розглядаючи сучасні тренди та тенденції останнього часу, ми можемо зазначити досить значний рівень підйому патріотичних настроїв, що стимулює ріст попиту на вітчизняну продукцію. Разом з цим, в наслідок свійських дій та блокування морських шляхів поставок продукції, ми можемо відзначити наявність проблем в імпорту зарубіжної продукції. Окрім цього, через логістичні особливості її фактична вартість також демонструє активне зростання.

Все це зумовлює акцентувати увагу при розширенні товарного асортименту на співпрацю з вітчизняними виробниками продукції (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Приклад українських виробників іграшок

Джерело: [50]

Так, на сьогоднішній день на території нашої держави функціонує значна кількість виробників різних видів іграшок, а також настільних ігор. Серед найбільш відомих вітчизняних виробників, ми можемо виокремити: Afoli; BigEcoToys; BitKit; Chic Box; Drimota; Eko-Land; HEGA; IQ Bricks; lislis; Mom's Manufacture; Nravo Kids; RANOK-CREATIVE; Thinkers; WoodLand; Альва; БомбатГейм; Гра Мандрівка; Крутиголовка; МаГуРа; Маленьке Диво; Мальви; Пан Кокос; Пан Цегла; ПП Копиця; Сверлик; Тигрес; Українська іграшка; Фабрика Левеня; Тигрес тощо.

Розширення кількості постачальників за рахунок даних фірм, дозволить збільшити не тільки насиченість зазначених нами вище категорій та створити нові підкатегорії продукції, але і дозволить наростити асортимент, наприклад в популярній та досить диверсифікованій товарній категорії «Настільні ігри», що може бути значною мірою додатково розширеною завдяки вітчизняними наборами.

На нашу думку, найбільш доцільним, в контексті підвищення активності в інтернет-середовищі, а також збільшення інтересу діяльності підприємства до B2C ринку, може стати реалізація товарів направлених підліткову та дорослу аудиторію. Цьому сприяє реалізація компанією настільних ігор, значна частина

з яких орієнтується не на дітей, а на старших споживачів. Окрім цього, реалізація дитячої продукції в межах іграшок та ігрових наборів, в інтернет-середовищі, ніж товари для старших вікових груп. Це пов'язано із загальною імпульсивністю покупок дитячої продукції та відсутність сталих конкретних побажань у виборі товару зі сторони дітей. В той же час, в контексті реалізації подібної продукції орієнтованої на підлітків та дорослу аудиторію спостерігається вищий рівень платоспроможного попиту безпосередньо на окремі категорії та види продукції.

На нашу думку, основними напрямками розширення товарного асортименту за рахунок нових категорій мають стати «Рольові Ігри», «Акcesуари», «Фігурки», «Комікси» та спеціальна узагальнена категорія «Українські товари». Після реалізації даних напрямків, товарна структура базового підприємства матиме наступний вигляд (рис 3.3).

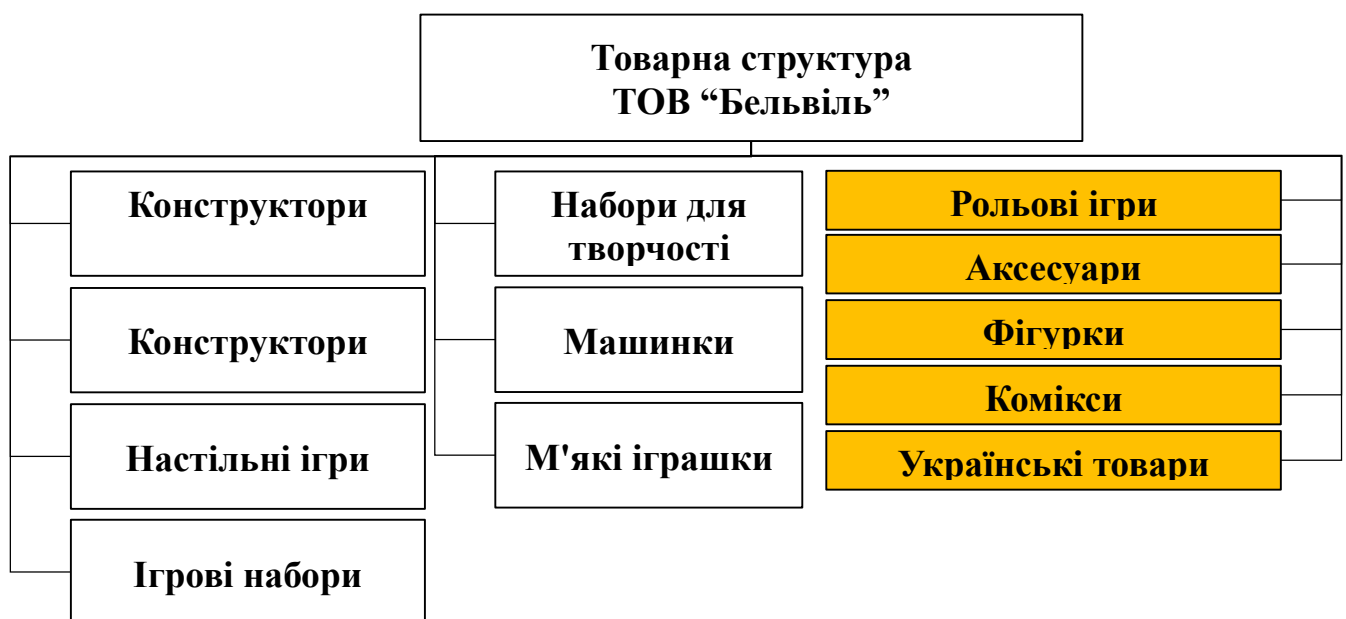


Рисунок 3.3 – Розширена структура широти товарного асортименту ТОВ “Бельвіль”

*Джерело: створено автором на основі матеріалів підприємства*

Для більш ширшого розуміння специфіки кожної з цих категорій, ми можемо запропонувати демонстрацію орієнтовного їх наповнення за рахунок підкатегорій (рис. 3.4).

Найбільш спорідненою категорією до настільних ігор є «Рольові ігри». Вони являють собою особливий вид настільних ігор, що характеризуються більшою кількістю правил, а також ширшим ігровим процесом, що може використовувати різноманітні елементи ігри (картки, кубики, фігурки, фішки, планшети для запису інформації тощо). В рольовій грі кожен учасник виконує роль певних персонажів та діють відповідно до заздалегідь встановлених правил і сценаріїв. Ці ігри можуть бути засновані на реальних або вигаданих подіях і взаємодіях між персонажами. Головна мета — досягнення певних цілей в рамках вибраної ролі. Оскільки даний вид продукції є підвидом настільних ігор, то його наповнення має характеризуватися назвою франшиз в межах яких реалізуються ігрові набори, наприклад Warhammer Fantasy RPG або Cyberpunk.

| Рольові ігри | Акcesуари                                                                                                                                                                                                       | Фігурки                                                                                                                                                                    | Комікси                                                                                                               |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ...          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Блокноти;</li> <li>• Брелоки;</li> <li>• Гральні карти;</li> <li>• Мішечки;</li> <li>• Кубики;</li> <li>• Ігрові килимки;</li> <li>• Картинки;</li> <li>...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фігурки</li> <li>• Герої фільмів і серіалів;</li> <li>• Герої мультфільмів, аніме;</li> <li>• Герої ігор;</li> <li>...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комікси українських авторів;</li> <li>• <u>Манга</u></li> <li>...</li> </ul> |

Рисунок 3.4 – Насиченість товарним асортиментом нових товарних категорій ТОВ “Бельвіль”

*Джерело: створено автором на основі матеріалів підприємства*

В подібному контексті має формуватися і категорія «Акcesуари». Вона має вміщувати в себе різноманітну продукцію пов’язану з ігровими акcesуарами, а також сувенірною продукцією пов’язаною з відомими франшизами зі сфери масової культури.

Категорія «Фігурки», має характеризуватись формуванням за рахунок невеликих статуєток та фігурок відомих та культових персонажів з фільмів, ігор

та анімаційних стрічок. Така продукція є елементом колекціонування та декору у поціновувачів масової культури чи окремих медіа франшиз.

Аналогічна логіка пов'язана з доцільністю провадження товарної категорії «Комікси», що включатиме даний вид продукції від різних виробників та характеризуватись різноманіттям жанрів та персонажів.

Провадження зазначених категорій означає розширення діяльності підприємства завдяки більш широкому охопленню «гиківської» тематики, тобто людей, що цікавляться масовою культурою та є ентузіастами в певній області, особливо в технологіях, комп'ютерах, науці, фентезі або рольових іграх.

Даний вектор є найбільш логічним шляхом розвитку в межах B2C ринку, а також органічно розширює наявний товарний асортимент.

Окремо слід виділити спеціальну товарну категорію «Українські товари», що дублює продукцію інших напрямків об'єднуючи її за принципом виробництва товарів вітчизняними компаніями. Так, до цієї категорії входитимуть різні види іграшок, настільних ігор та коміксів, що активно виробляються на території нашої держави. Так, ми зможемо надати ефективну можливість задовольнити попит на продукцію вітчизняного виробництва на всій широті товарного асортименту фірми.

Для забезпечення ефективної маркетингової діяльності в сучасному конкурентному середовищі недостатньо лише сформувати ефективну систему управління, а також сформувати якісну товарну, цінову політику та політику просування, необхідно також забезпечити якісну комунікацію, що дозволить проінформувати потенційного споживача про діяльність базового підприємства та його продукцію, а також виокремити його з поміж подібних конкурентів.

Особливо доречним даний напрямок розвитку має стати після найму нового співробітника, а також актуалізації напрямку реалізації продукції через прямий канал, тобто на ринку B2C.

Так, для забезпечення ефективного комунікаційного процесу в інтернет-середовищі, нам необхідно підвищити ефективність ключового елементу комунікаційної системи підприємства – власного веб ресурсу. У попередньому

розділі, нами були визначені наявні проблеми з недостатнім рівнем залученості на ресурсі best-toy.com.ua. разом з цим, обидва сайти характеризуються досить незначним показником відвідуваності, що визначає необхідність нарощування притоку нових користувачів.

Важливим напрямком цього має стати SEO-оптимізація ресурсу, як зовнішня, так і внутрішня. Вона сприятиме загальному підвищенню позицій веб-ресурсів у пошуковій видачі, що збільшить загальну кількість користувачів. Окрім цього вона сприятиме збільшенню зацікавленості відвідувачів у інформаційному наповненні сайтів.

Незважаючи на важливість зазначеної рекомендації її провадження буде давати поступовий ефект, разом з цим нам необхідно забезпечити й інші комунікаційні канали. Що призведуть до збільшення рівня відвідуваності веб-ресурсів у найближчий час. Для цього, ми пропонуємо провадити засоби інтернет-реклами.

Рекламні інструменти в інтернет-середовищі характеризуються своїм загальним різноманіттям та значною ефективністю діяльності. Окрім цього, їх важливою перевагою можливість відслідковування результатів у реальному часі, а також проводити швидке редагування рекламної активності у випадку необхідності.

В контексті залучення додаткової аудиторії на веб-сайти підприємства, а також підвищення загального рівня зацікавленості його продукції, ми можемо запропонувати застосування декількох видів рекламної кампанії одночасно.

Так, в першу чергу варто розглянути доцільність провадження контекстної реклами в пошукових мережах (рис. 3.5).

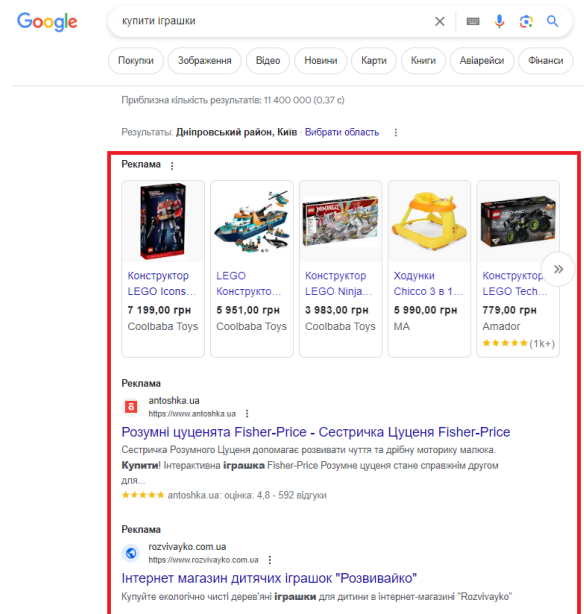


Рисунок 3.5 – Приклади контекстної реклами для просування інтернет-магазинів ігор та іграшок

Джерело: [51]

Її головною особливістю є демонстрація продукції або посилання на сайт за результатами запиту самого користувача. Таким чином, потенційний споживач сам зацікавлений в продукції, що пропонується підприємством, що підвищує шанс на перехід за рекламним посиланням.

Для створення такого рекламного оголошення необхідно визначити цільові запити для потенційних споживачів, за якими демонструватиметься рекламне звернення. У нашому випадку до них можуть відноситись «Настільні ігри», «конструктор», «LEGO», «пазли» тощо.

Другим видом рекомендованої нами рекламної активності є банерна реклама, що являє собою певне зображення в поєднанні з текстом, при натисканні на яке відбувається перехід за посиланням на ресурс компанії. Перевагою даного виду рекламної активності є можливість проведення візуалізації товару, що пропонується, що особливо актуально в сфері діяльності базового підприємства. Саме рекламне повідомлення має містити мінімальну кількість тексту, що дозволить потенційному споживачу за декілька секунд зрозуміти основну суть повідомлення та зацікавитись ним для переходу на сайт

Для отримання кращого уявлення стосовно діяльності підприємства, ми пропонуємо створити для нього декілька макетів рекламного оголошення (рис. 3.6).

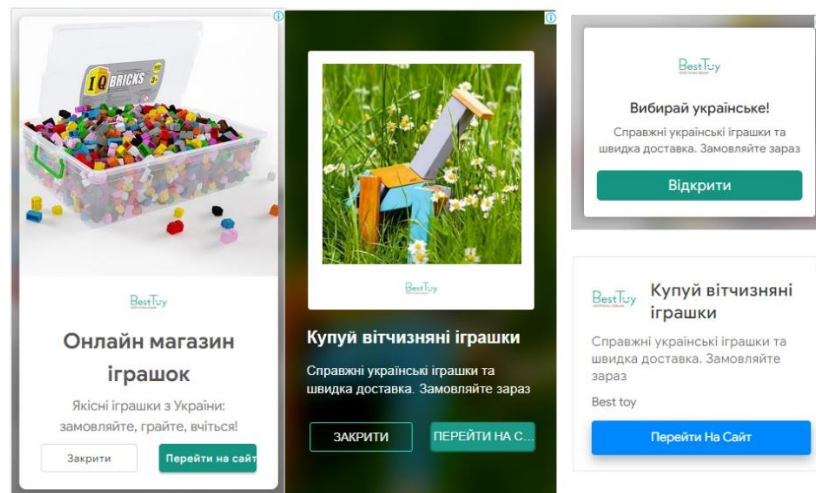


Рисунок 3.6 – Орієнтовний вигляд рекламного звернення для таргетованої реклами базового підприємства

Джерело: [52]

Варто зазначити, що в межах рекламної кампанії, підприємством має створювати значну кількість рекламних повідомлень з метою відслідковування реакції користувачів на окремі з них. Таким чином, через певний час можна прибрати найменш ефективні та залишити найкращі рекламні звернення для максимізації ефективності рекламної кампанії.

В рамках налаштування медійної реклами ключову роль відіграє таргетинг, тобто налаштування рекламного звернення на певну цільову аудиторію. Так, у нашому випадку це можуть бути батьки, підлітки та дорослі (в залежності від товару), як жіночої, так і чоловічої статі. Вони мають цікавитись певними товарами, що реалізуються нашим підприємством, настільними іграми, конструктором тощо. Також рекламні звернення можна демонструвати на спеціалізованих веб-ресурсах, наприклад, на «гіківських» ресурсах.

Окремо слід зазначити можливість запуску таргетованої реклами в соціальних мережах, що дозволить більш ефективно провести налаштування за показниками аудиторії та охопити необхідний контингент користувачів.

Необхідно акцентувати увагу на необхідності одночасного запуску декількох рекламних кампаній, для більш ефективного охоплення декількох

аудиторій, наприклад, підлітків та дорослих за допомогою акцентуацією на рольові ігри, фігурки, комікси. Привернення уваги дитячої аудиторії (батьків) має відбуватися через теми пов'язані з конструктором, іграшками, вітчизняними товарами тощо.

Також одночасний запуск декількох рекламних кампаній важливий в контексті необхідності і залучення аудиторії у секторі B2B. В даному випадку варто зробити акцент виключно на контекстну рекламу, що пов'язана з оптовими закупівлями настільних ігор, конструкторів тощо.

Аналізуючи вартість реалізації значної кількості рекламних кампаній варто зазначити, що їх можна налаштувати таким чином, що оплата буде здійснюватися за переходи на веб-ресурс, тобто вартість рекламної кампанії буде напряму залежати від рівня її успішності.

Підводячи підсумок даного параграфу, ми можемо зазначити, що на даний момент існують досить широкі можливості оптимізації та удосконалення діяльності базового підприємства в межах окремих складових його маркетингового комплексу. Так, удосконалення потребують елементи маркетингового комплексу «продукт» та «просування».

Розглядаючи напрямки удосконалення розвитку товарної політики ТОВ “Бельвіль”, ми можемо зазначити доцільність проведення диверсифікації товарного асортименту, як в межах насичення продукцією наявних товарних категорій та формувати нові підкатегорії, так і формувати нові товарні категорії продукції. Значну роль в даному розширенні має відіграти диверсифікація постачальників продукції, що дозволить значно зменшити загальну залежність підприємства від наявних постачальників. Окрім цього, загальне розширення товарного асортименту дозволить розширити присутність підприємства на B2C ринку в інтернет-мережі, а також більш ефективно охоплювати не тільки дитячу, але й підліткову й дорослу аудиторію.

Розширення діяльності підприємства та трансформація її маркетингової системи визначає необхідність активізувати рекламну активність ТОВ “Бельвіль”. Так, підприємство має забезпечити оптимізацію власних веб-

ресурсів, особливо best-toy.com.ua, з метою підвищення рівня залученості аудиторії. Окрім цього, має відбуватись активізація діяльності та розширення присутності в соціальних мережах. Головною рекомендацією в даному контексті має стати інтенсифікація рекламної активності в інтернет-середовищі, що має включати контекстну рекламу в пошукових мережах, а також таргетовану рекламу на веб-ресурсах і соціальних мережах.

Варто зазначити, що провадження цих та попередніх рекомендацій має відбуватись комплексно, в рамках побудови єдиного маркетингового комплексу підприємства.

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

Як ми вже визначили, ТОВ “Бельвіль” має можливості для подальшого економічного зростання та розвитку на ринку. На сьогодні підприємство займає свою нішу на ринку та характеризується оптимальною фінансовою стабільністю, високою ліквідністю та достатньою рентабельністю для того щоб збільшувати рівень охоплення цільового ринку за новими товарними та споживчими сегментами, нарощувати рентабельність та рівень лояльності споживачів. Такі цілі, особливо в умовах кризових комплексних явищ вимагають високої ефективності управління маркетинговим комплексом як в цілому, так і за окремими його елементами.

В той же час зазначимо, що ефективність управління завжди перебуває в тісній кореляції з категоріями результативності управління та стратегічного виживання на ринку. Це означає, що підприємство має досягати не тільки оптимального співвідношення результатів до витрат на їх досягнення, а і забезпечувати достатність самих результатів в системі стратегічного розвитку бізнес-організації в ринковому середовищі. Така модель загалом і вважається успішною.

ТОВ “Бельвіль” здійснює управління маркетинговим комплексом за традиційною схемою. На підприємстві працює маркетолог, який в загальних рисах коригує всі складові маркетингової суміші, переважно концентруючись на комунікаційній політиці. В той же час, функції ціноутворення та тактики розподілу реалізуються менеджерами з продажу, а товарна політика та стратегічні аспекти розподілу реалізуються на рівні дирекції компанії. Сама по собі така модель не є ідеальною, однак, виступає компромісним варіантом для більшості малих підприємств. Реальною проблемою є винятково той факт, що підприємство не має розвиненої CRM-моделі для інтеграції всіх управлінських функцій по відношенню до комплексу маркетингу в єдиний механізм менеджменту. Це призводить до порушень принципів єдиначальності цілей та зумовлює виникнення управлінських протиріч на підприємстві, що в кінцевому негативно впливає на якість задоволення потреб цільової аудиторії.

Саме тому, з ціллю істотного підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю на підприємстві нами пропонується ряд оптимізаційних рішень. В першу чергу йдеться про підключення CRM системи для окремих працівників підприємства. Також необхідним вважаємо залучення на посаду інтернет-маркетолога для підвищення ефективності btoc комунікацій в онлайн-сегменті. На сьогодні компанія має відповідні комерційні платформи, ефективність та результативність яких може бути підвищена за рахунок збільшення кадрових ресурсів. Після організаційно-технічної оптимізації, підприємство також отримає нові інструменти для планування та контролю, що забезпечить реалізацію повного оновленого циклу менеджерських функцій.

На додаток до оптимізаційних управлінських рішень, варто розглядати також об’єкт-орієнтовні проекти з підвищення ефективності комплексу маркетингу. В даному контексті ми пропонуємо використати інструменти інтернет-просування (контекстну та таргетовану рекламу) та розширити асортимент продукції компанії у відповідності до сучасних трендів та тенденцій розвитку попиту на ринку.

Підприємство має резерв для додаткових інвестицій в маркетингову діяльність у величині 1 млн грн. Звісно, це максимальна сума витрат з якої доцільно використати лише частину суми. Розраховуємо, що для реалізації всіх пропозицій сума бюджету не має перевищувати 500 тис грн. Окупність понесених витрат планується досягти у поточному операційному річному періоді.

В першу чергу розглянемо прогнозовану ефективність запровадження оновленої CRM-системи на підприємстві. В попередніх підрозділах роботи ми розглянули потенційні варіанти та обрали найкращий серед запропонованих для реалізації. Оновлена CRM-система має об'єднати логістичні, маркетингові та торговельні процеси на підприємстві та забезпечити формування єдиної інформаційної системи для підвищення ефективності управлінських рішень, в тому числі по відношенню до маркетингового комплексу. Прогноз ефективності обраної системи здійснюється на базі даних пробного періоду IV кварталу 2023 року на період 2024-2025 років (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Планова результативність та ефективність CRM системи

| Показник                                | Пробний період | Сценарій "0" (два роки) | Сценарій "CRM+" (два роки) |
|-----------------------------------------|----------------|-------------------------|----------------------------|
| Замовлення, од                          | 818            | 6344                    | 6544                       |
| Середня доходність замовлення, тис. грн | 9,23           | 8,98                    | 9,23                       |
| Доходи, тис. грн.                       | 7550,1         | 56969,1                 | 60401,1                    |
| Прибутки, тис. грн.                     | 641,8          | 4614,5                  | 5134,1                     |
| Рентабельність продажу, %               | 8,5            | 8,1                     | 8,5                        |

Джерело: документальне забезпечення ТОВ "Бельвіль" та [53]

CRM-система на підприємстві позитивно вплине як на кількість, так і на якість оброблених замовлень. Кількість замовлень в середньому зросте на 3,15%, а середня доходність з одиниці на 2,8%. Відповідно, збільшення величини доходів досягне 6%, що можемо вважати достатньо суттєвим показником. Окрім того, на підприємстві відбувається зростання продуктивності праці за рахунок оптимізації використання кадрових ресурсів, що призводить разом зі зростанням

доходів призводить до збільшення прибутків на 11,2%. В кінцевому підсумку відбувається зростання ключового KPI компанії ROS з 8,1% до 8,5% за період.

Звісно, для таких результатів необхідно понести і певні витрати. Початкові витрати на інтеграцію всіх ресурсів та оптимізацію баз даних складуть 118 тис грн. Ще 113,5 тис грн спрямовується на дворічні абонентські витрати (7 підключень) та витрати на технічну підтримку роботи програмного рішення протягом періоду, оскільки IT-спеціаліст на підприємстві відсутній. В загальному маємо інвестиційну суму в 213,5 тис грн. На рис. 3.7 приведено динаміку дисконтованого прибутку (ставка 20%) та повних витрат.

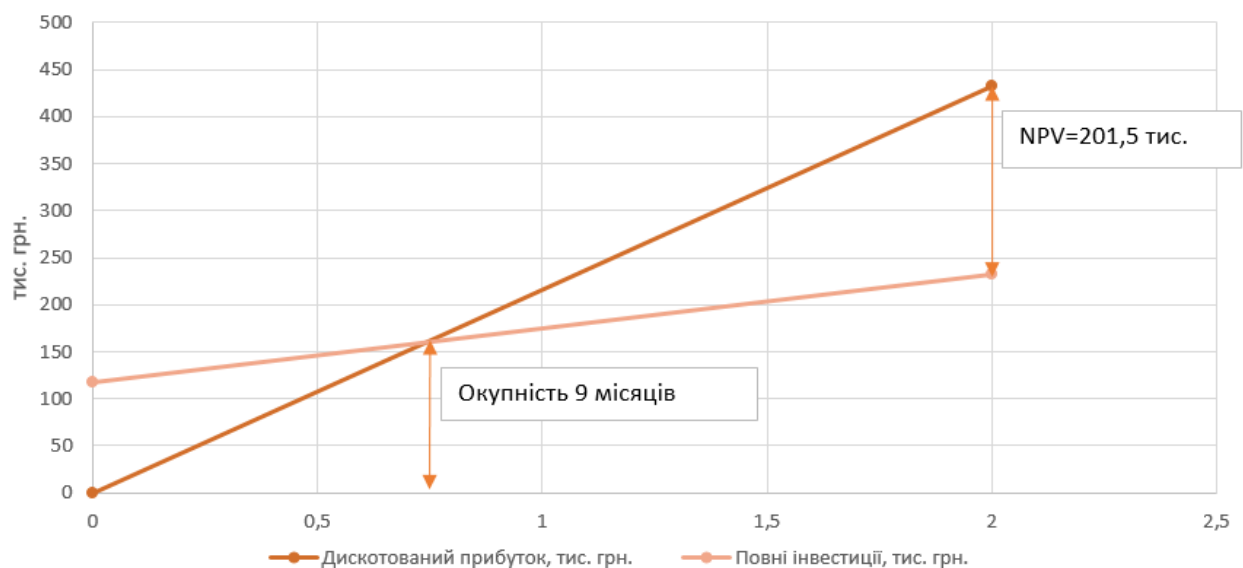


Рисунок 3.7 – Дисконтування проекту підключення CRM-системи

Джерело: документальне забезпечення ТОВ “Бельвіль” та [53]

Як результат, досягається повна окупність витрат дисконтованим прибутком за перші 9 місяців. Вважаємо, що це достатньо швидкий термін при сучасній діловій активності на ринку. Рівень чистої приведеної вартості за підсумками двох років використання CRM в базовому прогнозному значенні досягає 200 тис грн. Переконані, що сума буде більшою, оскільки передбачені також і інші заходи стимулювання ділової активності, що підсилять синергетичний вплив. Однак, сума в 200 тис грн може вважатись більш ніж достатньою за базовим прогнозом.

Другий блок рекомендацій стосується товарної політики та налагодження співпраці з додатковими постачальниками. Нами виявлено, що незважаючи на

проведену диверсифікацію, підприємство все ще доволі істотно залежить від окремих постачальників, в тому числі імпортерів. З урахуванням трендів на підвищення популярності вітчизняної продукції національно-патріотичного змісту, а також враховуючи тренд на інтелектуалізацію індустрії іграшок, ми відібрали додаткові категорії продукції та знайшли оптимальних постачальників для ТОВ “Бельвіль”. В той же час, існують варіанти можливої співпраці з ними (табл. 3.2).

Ми розраховуємо розширити асортимент підприємства на дві товарні категорії та збільшити виторг по відношенню до базисного сценарію на 10% до 40,9 млн грн. Відповідно, маємо два варіанти досягнення таких цілей.

Перший передбачає пряму співпраці з вітчизняними виробниками. В даному випадку маємо менший рівень витрат операційної діяльності в розмірі 37,2 млн грн та загальну суму додаткових операційних витрат в 4093,2 тис грн. Операційний прибуток прогнозується в 3724,8 тис грн за рентабельності продажу в 9,1%. Сума інвестиційних витрат на укладання партнерських контрактів, навпаки є вищою та досягає 350 тис грн. Відповідно, рентабельність інвестованих коштів складає величину в 176,7%.

Таблиця 3.2 – Варіанти розвитку асортиментного ряду компанії та їх ефективність на 2024 рік

| Показник                         | Базовий сценарій | Прямі контракти | Контракти з посередниками |
|----------------------------------|------------------|-----------------|---------------------------|
| Кількість постачальників, од     | 16,0             | 18,0            | 17,0                      |
| Кількість товарних категорій, од | 14,0             | 16,0            | 16,0                      |
| Обсяги реалізації, тис. грн.     | 36546,6          | 40932,2         | 40932,2                   |
| Операційні витрати, тис.. грн.   | 33440,2          | 37207,4         | 37330,2                   |
| в т.ч. додаткові                 | -                | 4093,2          | 4216,0                    |
| Прибуток операційний, тис. грн.  | 3106,5           | 3724,8          | 3602,0                    |
| Рентабельність продажу, %        | 8,5              | 9,1             | 8,8                       |
| Інвестиції, тис грн              | -                | 350,0           | 200,0                     |
| Рентабельність інвестицій, %     | -                | 176,7           | 247,8                     |

Джерело: документальне забезпечення ТОВ “Бельвіль”

Дещо інша ситуація за умови співпраці з посередниками. Тут розраховується більший ступінь додаткових операційних витрат в 4216 тис грн, що зумовлює знижений показник рентабельності продажів в 8,8%. В той же час, рівень інвестиційних вкладень є порівняно нижчим та становить всього 200 тис грн, що забезпечує рентабельність інвестицій на рівні 247,8%. Враховуючи нестабільність ринкового середовища ми можемо рекомендувати варіант з нижчим порогом вкладень, а отже, рекомендуємо укласти договори з посередниками та поступово вивести їх на формат стратегічної партнерської взаємодії для досягнення преференційних умов торгівлі.

Останній блок рекомендацій передбачає удосконалення управління електронною комерцією та удосконалення інтернет-просування продукції підприємства. На сьогодні підприємство має необхідні технічні платформи для онлайнових b2b та b2c, однак, реалізує їх достатньо пасивно. Ми пропонуємо залучити у штат інтернет-маркетолога для реалізації комплексу комунікаційних заходів в мережі інтернет для ключових веб-ресурсів підприємства. Бюджетування витрат на очікувані результати рекомендації наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оптимізація електронної комерції та інтернет-комунікацій ТОВ “Бельвіль” на 2024 рік

| Показник                    | Базис  | Прогноз 1 | Прогноз 2 |
|-----------------------------|--------|-----------|-----------|
| Цільовий трафік, тис.       | 156    | 195       | 202,8     |
| Конверсійність, %           | 2      | 2,1       | 2,2       |
| Покупки, од                 | 3120   | 4095      | 4462      |
| Середній чек, грн           | 1,82   | 1,84      | 1,86      |
| Чистий дохід, тис грн.      | 5678,4 | 7534,8    | 8298,6    |
| Операційні витрати, тис грн | 5195,7 | 6916,9    | 7535,1    |
| в тому числі:               |        |           |           |
| контекстна реклама          | 60     | 120       | 120       |
| таргетована реклама         | 30     | 80        | 80        |
| оплата персоналу            | 180    | 360       | 300       |
| Прибуток, тис грн.          | 482,66 | 617,85    | 763,47    |
| CPA, грн                    | 28,85  | 48,84     | 44,83     |
| ROS, %                      | 8,5    | 8,2       | 9,2       |
| ROMI, %                     | 178,76 | 110,33    | 152,69    |

Джерело: документальне забезпечення ТОВ “Бельвіль”

В блоці даних рекомендацій ми також враховуємо декілька сценаріїв. Базисним виступає такий, який підприємство розраховує впровадити на 2024 рік без урахування потенційних впроваджень. Сам по собі сценарій досить непоганий, оскільки забезпечує високі показники рентабельності продажів (8,5%) та маркетингової діяльності компанії (178,76%). В той же час, він погано відповідає ідеям швидкого відновлення та зростання компанії.

Саме тому, ми сформуvalи комплекс рішень, що позитивно вплинуть на підвищення показників підприємства. Сценарій 1 відображає зміну показників без урахування впровадження CRM-рішення про яке ми говорили вище. Тут досягається підвищення трафіку на 25%, оптимізація конверсії до 2,1%, середній чек зростає на 200 грн, а загальна кількість покупців на 31%. Все це дозволяє суттєво наростити величину доходів компанії до 7,5 млн грн або на 32,6%. Показник суттєвий, однак, ще більше зростають витрати компанії. Так, операційні витрати підвищуються на 33,1%, в тому числі через збільшення витрат на маркетинг на 110 тис грн по відношенню до базисного сценарію (без врахування витрат на оплату праці маркетолога). Випереджаюче зростання витрат виникає через необхідність збільшення використання кадрових та управлінських ресурсів. Така ситуація в кінцевому призводить до зниження рівня рентабельності до 8,2%, а віддача маркетингових витрат падає до 110,3%.

Визначені недоліки покликаний виправити сценарій 2. Він передбачає інтеграцію оновленої комунікаційної політики з CRM-системою, що дозволяє досягти оптимізації операційних витрат. Так, кількість покупців підвищується до 4462 одиниць, а рівень чистого доходу досягає 8,3 млн грн при операційних витратах в розмірі 7535,1 тис грн. Рівень рентабельності продажів збільшується до 9,2%, що вже вище за базисний сценарій. Рентабельність витрат на маркетингу хоча і знижується, однак, залишається дуже високою у величині 152,7%, що є цілком нормальною динамікою в умовах збільшення фінансових результатів компанії. Саме тому, ми наголошуємо, що реалізація оновленої комунікаційної політики може бути застосована виключно в умовах загальної оптимізації управлінської системи компанії.

Реалізація вказаних проєктів дозволяє побудувати оновлену динаміку розвитку компанії на період 2024-2025 рр (рис. 3.8).

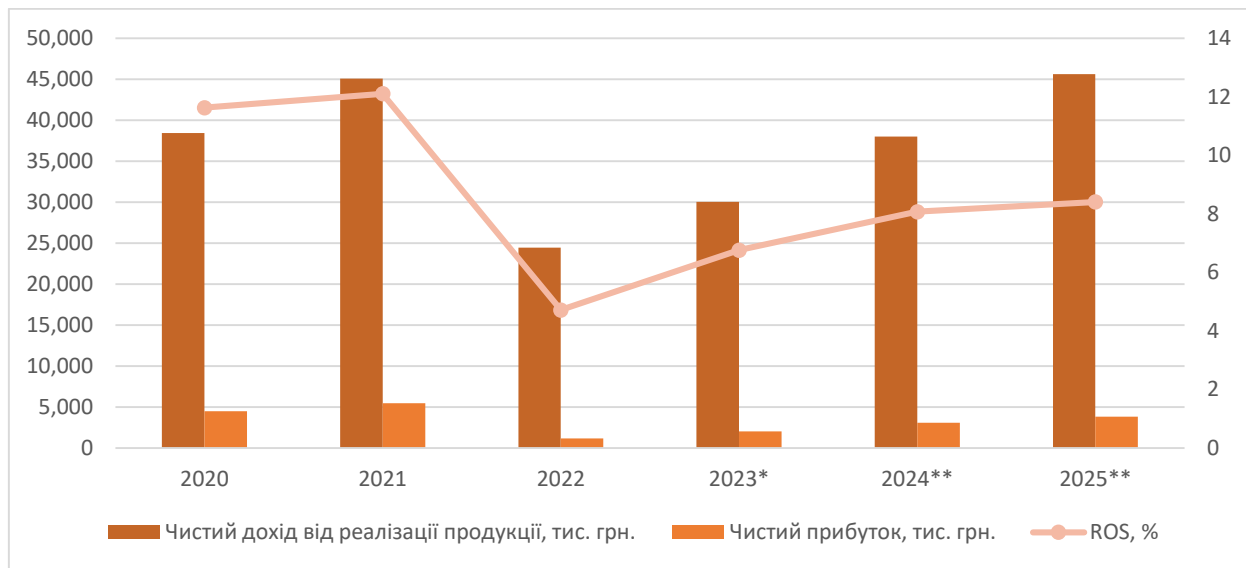


Рисунок 3.8 – Прогноз економічних та фінансових показників ТОВ “Бельвіль” на 2024-2025 рр. з урахуванням реалізації рекомендацій

*Джерело: документальне забезпечення ТОВ “Бельвіль”*

За рахунок реалізації запропонованих заходів навіть в умовах сучасного складного ринкового середовища підприємство зможе досягти відновлення своїх показників економічної діяльності до кінця 2025 року. За 2024 рік розраховується збільшити обсяги продажів на 7,96 млн грн або на 26,5%, а прибуток планується підвищити на 1 млн грн або на 51%. Рівень рентабельності продажів має вийти на межу у 8%. На 2025 рік закладається зростання доходів на 20%, а прибутків на 25%, що оптимально буде вписуватись в модель стабільного розвитку підприємства.

Звісно, дане зростання не враховує потенційні стрімкі зростання та падіння ділової активності на ринку. Ситуація на сьогодні є непередбачуваною та практично не піддається достовірному прогнозу. Звісно, в умовах швидкого закінчення бойових дій темпи зростання економіки та підприємств будуть суттєво вищими, тоді як подальша ескалація конфлікту буде обмежувати перспективи відновлення економічних показників. Не дивлячись на це, реалізація відібраних проєктів на підприємстві буде мати позитивний вплив на його стратегічний розвиток та позиціонування в ринковому середовищі.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеної нами комплексної науково-дослідженої підсумкової магістерської роботи, нами було визначено головні теоретичні засади і основи управління комплексом маркетингу.

Можемо зазначити вирішальну роль яку відіграє маркетингова діяльність в рамках сучасного конкурентного та непередбачуваного ринкового середовища. Ключовим поняттям маркетингової діяльності, що уособлює її в собі є комплекс маркетингу. Дане поняття включає в себе певну сукупність різних маркетингових методів та інструментів, що поєднується в певні кластери, що визначають спільний вплив на цільову аудиторію з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Використання маркетинг-міксу дає можливість узагальнити та систематизувати наявні інструкції та напрямки маркетингової активності та максимізувати ефективність їх використання. Оптимальний набір зазначених чинників, має відповідати чітким характеристикам, що визначають їх загальну відповідність об'єктивним потребам організації та загальну здатність окремих елементів системи забезпечити досягнення поставлених цілей та завдань.

Найбільш популярним підходом до маркетингового комплексу на сьогоднішній день є компромісний варіант 5P, що поєднує класичні складові та розширює їх завдяки виокремленню ролі людей. Важливо зауважити, що ефективне функціонування маркетингового комплексу можливе лише тоді, коли всі його окремі елементи утворюють цілісну систему, що має єдині цілі та завдання, а кожна складова комплексу маркетингу функціонує над її досягненням в рамках власного сектору відповідальності.

Варто зазначити наявність універсальних показників ефективності, що базуються на визначенні економічного ефекту в рамках застосування окремих видів діяльності. Так, до них можна віднести рентабельність інвестицій, рентабельність витрат на маркетинг, рентабельність продаж тощо. Також

важливими показниками економічної ефективності і є точка беззбитковості, коефіцієнт безпеки комерційної діяльності і т. д.

При цьому існують показники ефективності, як маркетингу в цілому, так і окремих складових його комплексу. Так, для кожного елементу комплексу маркетингу існують свої специфічні показники ефективності, що відображають загальну результативність за окремими напрямками діяльності маркетингу.

Визначення які показники підлягають оцінці залежить від загальної специфіки маркетингової діяльності підприємств, її масштабів, кількості складових елементів наявних потреб тощо. Важливу роль у визначенні ефективності окремих складових маркетингу відіграють спеціальні показники ефективності (KPI), що дають інформацію, щодо поставлених цілей та завдань та їх досягнення процесі діяльності.

В другому розділі надано характеристику господарської та маркетингової діяльності підприємства ТОВ “Бельвіль”. Однозначно сильними сторонами ТОВ “Бельвіль” виступають стабільність її фінансового стану та високий рівень розвитку систем постачання та продажу продукції. Саме грамотний фінансовий менеджмент та стратегічний підхід до диференційованої взаємодії з партнерами дозволили уникнути глибокої кризи на підприємстві. Позитивну роль також відіграє позитивний імідж та репутація підприємства.

Реально слабкими сторонами виступають проблеми кадрової політики, обмеженість реалізації маркетингу та низький рівень власного фінансового потенціалу для розвитку, що обумовлено низьким рівнем рентабельності діяльності за останній рік. Також проблемою вважаємо низький ступінь цифровізації ключових бізнес-процесів в діяльності підприємства.

Можливості розвитку ринку суттєво залежать від подальшого перебігу бойових дій. Із загального, можна сказати, що перспективами зростання можна вважати розширення імпорту та оптимізація логістичних ланцюгів поставок. Також важливим є тренд цифровізації, що дозволяє оптимізувати витрати та збільшувати продуктивність діяльності. Окрім того, на ринку виникають нові продукти, що дозволяють ефективніше проникати в певні цільові сегменти.

Серед загроз потенційного розвитку виділяються численні наслідки подальшої ескалації. Вже сьогодні можна сказати, що рівень народжуваності в Україні є критично низьким, що доповнюється значною еміграцією жінок та дітей. Якщо дані процеси не розвернуться, то ринок ризикує втратити потенціал для зростання на довгі роки. Також ситуацію пригнічує зниження рівня платоспроможності населення та удари по вітчизняній енергетиці.

На сьогоднішній день, базове підприємство характеризується наявністю реалізації активної маркетингової діяльності в межах всіх складових маркетинг-мікс.

Товарна політика підприємства характеризується функціонуванням в сфері реалізації ігор та іграшок, в основі якої лежить продаж конструктора LEGO та настільних ігор. Незважаючи на непогану широту товарного асортименту загальні показники глибини та насиченості більшості товарних категорій є досить слабкими. Разом з цим, продукція, що реалізується підприємством характеризується власною гармонічністю та направленістю на єдину цільову аудиторію.

Цінова політика підприємства є досить стандартною та застосовує підхід «витрати+прибуток». Загальний рівень цін відповідає ринковому або є трохи нижчим за нього. Разом з цим, цінова політика в рамках оптових продажів характеризується загальною гнучкістю та слугує для отримання максимального прибутку в довгостроковій перспективі.

В рамках політики розподілу, базове підприємство використовує канал 0-го рівня (продаж через власний веб-сайт) та каналу 1-го рівня (реалізація роздрібним продавцям продукції). Ключовим каналом реалізації продукції підприємством є останній.

Комунікаційна політика підприємства представлена головним чином особистим продажем через менеджерів, а також застосування засобів стимулювання збуту. Важливу роль відіграють інтернет-комунікації, що представлені B2B сайтом [bville.com.ua](http://bville.com.ua) та веб-ресурсом [best-toy.com.ua](http://best-toy.com.ua), що орієнтований на B2C ринок.

За реалізацію маркетингової діяльності підприємства відповідає маркетолог та маркетолог-мерчендайзер, що фокусують увагу на розвитку комунікаційної політики. А також корегують інші складові комплексу. Ключову роль в рамках формування цінової політики, а також прямих продажів займають комерційний директор, а також менеджери з продажу. Ключову роль в рамках визначення маркетингової стратегії, аналізу ринку, а також координації та контролі ефективності маркетингової діяльності відіграє генеральний директор.

В цілому, система управління маркетинговим комплексом підприємства відзначається можливістю підтримки його фактичного стану та позицій на ринку, а також розвитком у відносно стабільний період розвитку ринку. Разом з цим, наявні події останніх років та сучасні тенденції визначають необхідність значного удосконалення наявної системи, без якого компанія не зможе ефективно розвиватися у довгостроковій перспективі.

В третьому розділі зазначено необхідність значних змін в рамках маркетингової діяльності базового підприємства, що є ключовою умовою забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключовим фактором в рамках реалізації даної стратегії має стати загальне підвищення ефективності маркетингової діяльності та перетворення її з сукупності маркетингових функцій та інструментів на комплекс систему. Дана система має складатися з безлічі взаємодіючих та взаємодоповнюючих один одного елементів. З цією метою нами був запропонований комплекс рекомендацій, що направлення, як на формування цілісної маркетингової системи, так і на підвищення ефективності функціонування окремих складових елементів маркетингової діяльності.

Так, перша рекомендація стосується необхідності забезпечення підвищення ефективності роботи окремих фахівців у середині компанії, а також підвищення кількості доступної аналітичної інформації та їх узагальнення в одному місці. В зв'язку з цим, ми рекомендуємо провадити в діяльність базового інструменти CRM. На основі проведеного аналізу наявної продукції, нами були

обрані найбільш перспективні програмні рішення, а саме Keepin CRM та Sales Drive. Завдяки їх реалізації, ми зможемо інтегрувати всі управлінські процеси, а також автоматизувати систему збору та аналізу наявної інформації, що підвищить продуктивність маркетингової системи ТОВ “Бельвіль”, а отже і збільшить загальну конкурентоспроможність.

Другий напрямок рекомендацій характеризується підвищенням ефективності функціонування маркетингової діяльності підприємства за рахунок провадження нового фахівця – інтернет-маркетолога. Даний співробітник дозволить більш ефективно перерозподілити робоче навантаження в напрямку маркетингу між окремими робітниками фірми. Так, сформується можливість розвантажити наявного маркетолога та сконцентрувати його на вирішенні маркетингових задач в рамках різних складових маркетингового комплексу та підвищити ефективність маркетингової діяльності в офлайн сфері. В свою чергу, це дозволить розвантажити вище керівництво компанії, що повністю сконцентрується на своїх основних обов’язках.

Задачею нового фахівця стане планування та побудова інтегрованої системи маркетингових комунікацій в інтернет-середовищі, а також активізація підприємства в рамках розвитку власної діяльності в B2C секторі.

Розглядаючи напрямки удосконалення розвитку товарної політики ТОВ “Бельвіль”, ми можемо зазначити доцільність проведення диверсифікації товарного асортименту, як в межах насичення продукцією наявних товарних категорій та формувати нові підкатегорії, так і формувати нові товарні категорії продукції. Значну роль в даному розширенні має відіграти диверсифікація постачальників продукції, що дозволить значно зменшити загальну залежність підприємства від наявних постачальників. Окрім цього, загальне розширення товарного асортименту дозволить розширити присутність підприємства на B2C ринку в інтернет-мережі, а також більш ефективно охоплювати не тільки дитячу, але й підліткову й дорослу аудиторію.

Розширення діяльності підприємства та трансформація її маркетингової системи визначає необхідність активізувати рекламну активність ТОВ

“Бельвіль”. Так, підприємство має забезпечити оптимізацію власних веб-ресурсів, особливо best-toy.com.ua, з метою підвищення рівня залученості аудиторії. Окрім цього, має відбуватись активізація діяльності та розширення присутності в соціальних мережах. Головною рекомендацією в даному контексті має стати інтенсифікація рекламної активності в інтернет-середовищі, що має включати контекстну рекламу в пошукових мережах, а також таргетовану рекламу на веб-ресурсах і соціальних мережах.

Варто зазначити, що провадження цих та попередніх рекомендацій має відбуватись комплексно, в рамках побудови єдиного маркетингового комплексу підприємства.

За рахунок реалізації запропонованих заходів навіть в умовах сучасного складного ринкового середовища підприємство зможе досягти відновлення своїх показників економічної діяльності до кінця 2025 року. За 2024 рік розраховується збільшити обсяги продажів на 7,96 млн грн або на 26,5%, а прибуток планується підвищити на 1 млн грн або на 51%. Рівень рентабельності продажів має вийти на межу у 8%. На 2025 рік закладається зростання доходів на 20%, а прибутків на 25%, що оптимально буде вписуватись в модель стабільного розвитку підприємства.

Звісно, дане зростання не враховує потенційні стрімкі зростання та падіння ділової активності на ринку. Ситуація на сьогодні є непередбачуваною та практично не піддається достовірному прогнозу. Звісно, в умовах швидкого закінчення бойових дій темпи зростання економіки та підприємств будуть суттєво вищими, тоді як подальша ескалація конфлікту буде обмежувати перспективи відновлення економічних показників. Не дивлячись на це, реалізація відібраних проєктів на підприємстві буде мати позитивний вплив на його стратегічний розвиток та позиціонування в ринковому середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семенова Л.Ю. Маркетинг 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. 8с.  
URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/62.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/62.pdf) (дата звернення: 15.10.2023)
2. Шевченко М. М. Місце комплексу маркетингу в системі маркетингового стратегічного управління *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 107-111. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39775> (дата звернення: 10.10.2023)
3. Филипп Котлер «Основы маркетинга». Краткий курс: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Диалектика», 2020. 496с.
4. Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Комплекс маркетингу: сутність, поняття та складові. *Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика*: монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Журфонд, 2019. С. 360-369.
5. Красовська О. Ю. Теоретичні засади концепції «маркетинг-мікс». *Бізнес-навігатор*. 2018. С. 12-15. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46\\_2\\_2018/03.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_2_2018/03.pdf) (дата звернення: 15.10.2022)
6. Заруба В.Я. Парфентенко І.А. Маркетинг роздрібної торгівлі. Навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 106 с.
7. Карпенко Н. В., Мизін Л. О. Комплекс маркетингу в сучасних умовах. *Збірник наукових статей магістрів*. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 115-120
8. Сітак І. Л., Сюсікалов К. С. Принципи розробки комплекс маркетингу підприємства. ТОВ "Планета-Прінт". 2021. С.210-213.
9. Павленко А.Ф., І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 600с.
10. Карпенко Н.В., Яловега Н.І. Управління маркетингом на торговельному підприємстві *Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки*. Полтава: ПУЕТ, 2018. №1 (86). С. 62-67.

11. Бугріменко Р. М. Маркетингові принципи й функції мережевого розвитку роздрібних торговельних підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. наук. пр. / відпов. ред. М.В. Чорна. Харків: ХДУХТ, 2020. Вип. 2 (32). с.63-75
12. Заруба В.Я. Парфентенко І.А. Маркетинг роздрібної торгівлі. Навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей Харків: НТУ «ХП», 2019. 106 с.
13. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен, Рубен Чумпитас, Изабель Шулинг; [пер. с англ. И.И. Малкова]. 2-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. с. 927
14. Жарлінська Р. Г., Марценюк А. Т. Маркетингова діяльність роздрібного торговельного підприємства: теоретичні аспекти. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ URL: <http://intkonf.org/k-e-n-zharlinska-r-g-martsenyuk-a-t-marketingova-diyalnist-rozdribnogo-torgovelnogo-pidpriemstva-teoretichni-aspekti/> (дата звернення: 10.10.2023)
15. Яковлева С. Закон Парето как основа для эффективного маркетинга и саморазвития. Romi Center. 2021. URL: <https://romi.center/ru/learning/article/pareto-principle-and-how-to-take-advantage-of-it-in-marketing-and-business/> (дата звернення: 10.10.2023)
16. Гончаренко І. М., Ханіна А. О. Особливості розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства на засадах *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали третьої всеукраїнської наукової Інтернет-конференції*. Київ: КНУТД, 2018. – С. 141-152
17. Бутнік-Сіверський О.Б., Земко Г.В. Маркетингові інструменти в умовах сучасної маркетингової діяльності підприємств-виробників харчової промисловості. *Науково-виробничий журнал «Наукові праці НУХТ»*. 2019. Том 25 №3. С. 59-67
18. Шевченко М. М. Місце комплексу маркетингу в системі маркетингового стратегічного управління *Вісник Національного технічного університету "ХП" (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХП», 2018.

№ 37 (1313). С. 107-111. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39775> (дата звернення: 15.10.2023)

19. Романішин Ю.Л., Ніщук М.І. Види, інструменти та моделі сучасного маркетингу *Актуальні проблеми сучасної науки: збірник тез наукових праць XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції (Санкт-Петербург–Астана–Київ–Відень) / Міжнародний науковий центр*, 2018. С.19-22. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15458155453925.pdf> (дата звернення: 15.10.2023)

20. Романів А. С., Романів О. Я. Сучасні модифікації моделі маркетинг-мікс та особливості їх застосування у туризмі *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №. 2 (2). С. 251-256. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_2\\_2/jrn/pdf/53.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/53.pdf) (дата звернення: 15.10.2023)

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

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

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

24. Коваль Д. В. Сучасні особливості та складові механізму збутової діяльності підприємства *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2021. С. 196-197.

25. Проскурніна Н. В. Концептуальний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі. *Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності: колективна монографія / за заг. ред.: Н.Б. Кашеної*,

Т.О. Ставерської; Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків: ФОП Іванченко І.С., 2020. С. 39-54.

26. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд . *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1. С. 71-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2019\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2019_1_15) (дата звернення: 26.10.2023)

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

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

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

30. Чухрай, Н. І., Млинко І. Б. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 24-34.

31. Сервіс інформації про контрагентів. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31607494/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31607494/) (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

32. Законодавче розуміння критеріїв розміру підприємств URL: <https://zakon.help/article/viznachennya-kategorii-pidpriemstv-mikro--mali> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

33. Портал аналітики фінансових показників URL: <https://analizua.com/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

34. Інфляційний звіт НБУ липень 2023 р URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-lipen-2023-roku> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

35. Аналітика демографічної ситуації в Україні URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/nas-29-milyoniv-vertaymosya-chi-bude-komu-vidnovlyuvati-ukrajinu-pislya-viyni-12294672.html> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

36. Аналітика ринку іграшок URL: <https://ua-retail.com/2021/11/rinok-igrashok-ukra%D1%97ni-v-2021-roci-v-cifrax/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

37. Тренди на тенденції ринку іграшок URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/biznes-dityachih-tovariv-v-ukrajini-shcho-vidbuvayetsya-i-shcho-bude-dali-ostanni-novini-50291953.html> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

38. Портал аналітики контрагентів URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

39. Власний інтернет-магазин ТОВ “Бельвіль” URL: <https://best-toy.com.ua/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

40. Маркетплейс Rozetka URL: <https://rozetka.com.ua/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

41. Магазин дитячих товарів «Антошка» URL: <https://antoshka.ua/ua/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

42. Магазин дитячих товарів «Будинок іграшок» URL: <https://bi.ua/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

43. Власний корпоративний веб-ресурс URL: <https://bville.com.ua/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

44. Веб-ресурс онлайн аналітики SimilarWeb URL: <https://pro.similarweb.com/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

45. Власний веб-ресурс CRM-системи SalesDrive URL: [https://salesdrive.ua/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=other-](https://salesdrive.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=other-)

crm&gclid=EAIaIQobChMI9rvm4vmigQMvWQWLCh1pbQWNEAAAYASAAEgIg  
UPD\_BwE (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

46. Власний веб-ресурс CRM-системи OneBox URL: <https://1b.app/ru/>  
(дата звернення: 23.10. 2023 р.)

47. Власний веб-ресурс CRM-системи Keepin URL:  
<https://keepincrm.com/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

48. Власний веб-ресурс CRM-системи LP-CRM URL: <https://lp-crm.biz/>  
(дата звернення: 23.10. 2023 р.)

49. Власний веб-ресурс CRM-системи Clever BOX:CRM URL:  
<https://cleverbox-crm.com/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

50. Каталог українських виробників іграшок URL:  
<https://madeinua.org/catalog/dytiachi-tovary/igrashky/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

51. Результати запиту «купити іграшки» в пошуковій системі Google  
URL: <https://www.google.com.ua/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

52. Сервіс налаштування рекламних кампаній GoogleAds URL:  
[https://ads.google.com/intl/uk\\_ua/home/](https://ads.google.com/intl/uk_ua/home/)

53. Методика оцінки окупності CRM URL:  
<https://pinall.ru/info/articles/okupaemost-crm/> (дата звернення: 23.10. 2023 р.)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

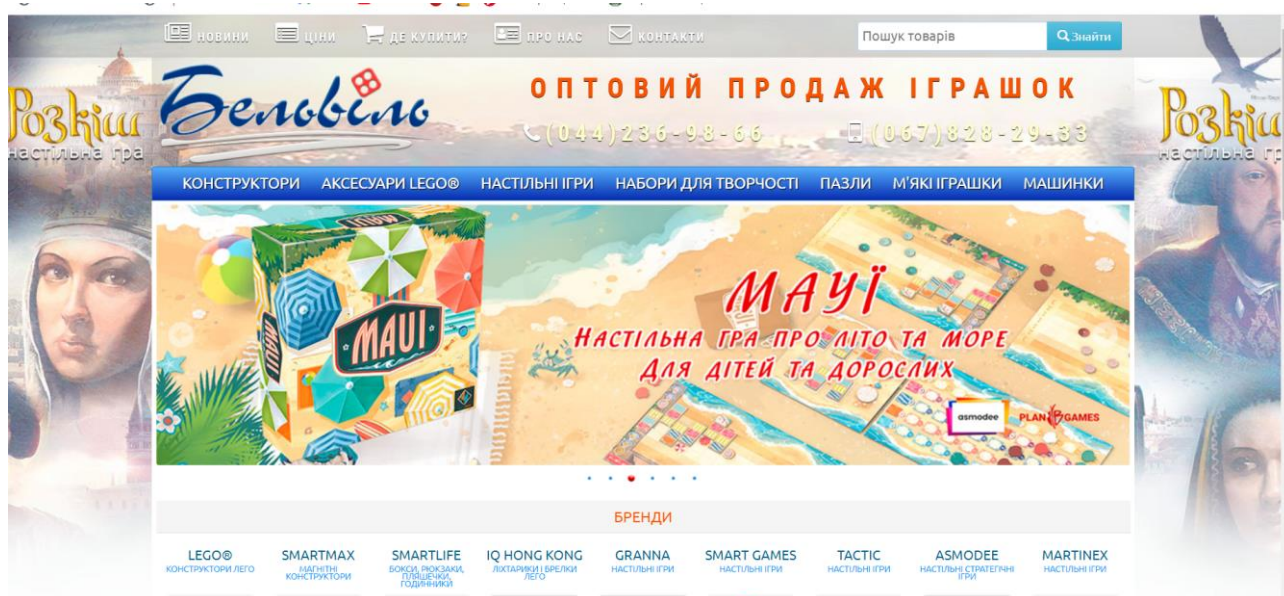


Рисунок А1 – Візуалізація головного вебсайту підприємства

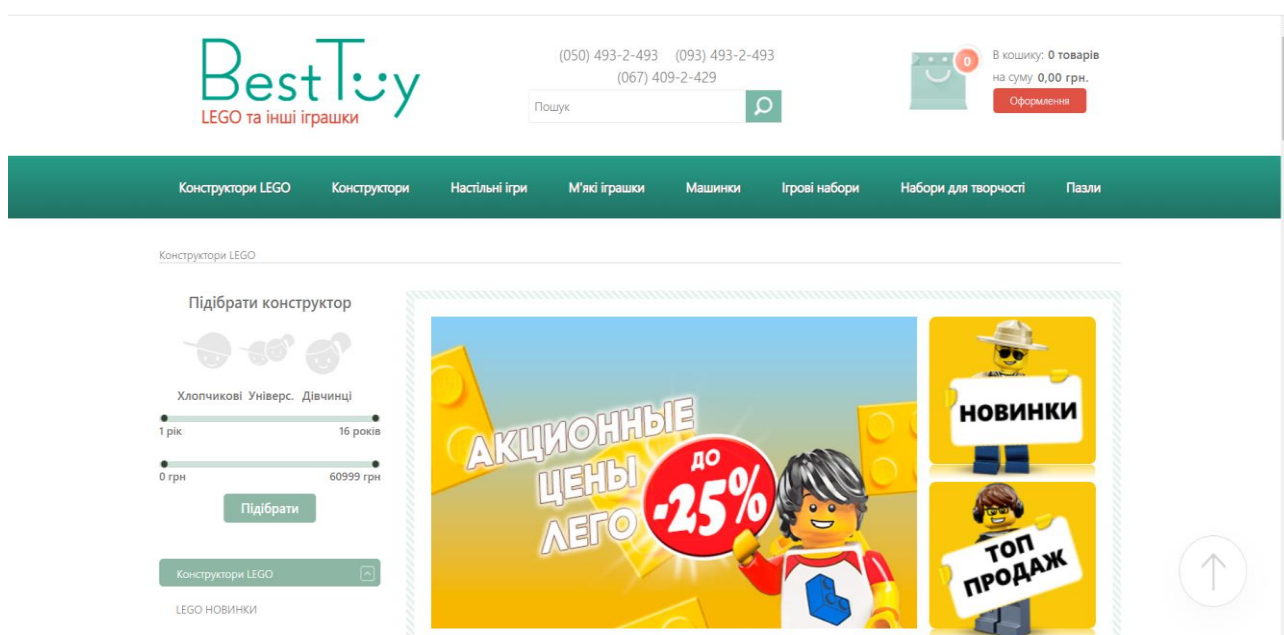


Рисунок А1 – Візуалізація роздрібного інтернет-магазину підприємства