

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«Організація та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ
«Арія Моторс БМВ» та шляхи їх вдосконалення»**

Здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»
Пляскіна Олександра Миколаївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ **Копитко Василь Іванович**
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____ **Тодошук Андрій Богданович**
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)
Заступник директора
ТОВ «Арія Моторс БМВ»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів – 2026

Кафедра	<u>менеджменту та міжнародного бізнесу</u>
Ступінь	<u>бакалавр</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
Копитко В. І.
«__» жовтня 2025 року

ЗАВДАННЯ ЗДОБУВАЧЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Пляскіній Олександрі Миколаївній

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи	«Організація та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ «Арія Моторс БМВ» та шляхи їх вдосконалення»
Керівник роботи	Копитко Василь Іванович
	кандидат економічних наук (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по інституту від <i>06 жовтня 2025 року №150</i>	
2. Строк подання студентом роботи	<u>30 травня 2026 року</u>
3. Вихідні дані до роботи	<u>Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані</u>
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)	<u>Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.</u>
5. Табл. 1.1 – 1.2	– теоретичні засади оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства.
Табл. 2.1 – 2.4	– організаційно-економічна характеристика ТОВ «Арія Моторс БМВ».
Табл. 3.1 – 3.4	– напрями вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Арія Моторс БМВ».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	1. Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень- 2026р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувачка _____ **Пляскіна О.М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Копитко В. І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Пляскіна Олександра. Організація та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та шляхи її вдосконалення на матеріалах ТОВ «Арія Моторс БМВ». Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2026.

У роботі розкрито теоретичні та методологічні основи організації й управління маркетинговою діяльністю підприємства, проаналізовано систему маркетингового управління ТОВ «Арія Моторс БМВ», досліджено динаміку основних техніко-економічних показників та їх взаємозв'язок із маркетинговою політикою. Обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, запропоновано заходи щодо покращення маркетингових інструментів і комунікаційної політики, визначено їх економічну ефективність.

Ключові слова: маркетингова діяльність, управління маркетингом, маркетингові комунікації, ефективність, автодилер, конкурентоспроможність, підприємство.

ABSTRACT

Pliaskina Oleksandra. Organization and Management of Marketing Activities at the Enterprise and Ways of Their Improvement on the Materials of LLC “Aria Motors BMW”. Manuscript.

Bachelor’s qualification thesis in specialty 073 “Management”. Lviv, 2026.

The paper reveals the theoretical and methodological foundations of organizing and managing marketing activities of an enterprise, analyzes the marketing management system of LLC “Aria Motors BMW”, and examines the dynamics of key technical and economic indicators and their relationship with marketing policy. The study substantiates directions for improving the company’s marketing activities, proposes measures aimed at enhancing marketing tools and communication policy, and determines their economic efficiency.

Keywords: marketing activity, marketing management, marketing communications, efficiency, car dealer, competitiveness, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність маркетингової діяльності підприємства та її основні складові.....	10
1.2. Організація та управління маркетинговою діяльністю в системі загального менеджменту підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	21
Висновки до I розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРІЯ МОТОРС БМВ».....	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Арія Моторс БМВ» та його місця на ринку.....	27
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства та їх взаємозв'язку з маркетинговою політикою.....	32
2.3. Оцінка організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Арія Моторс БМВ».....	37
Висновки до II розділу.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРІЯ МОТОРС БМВ».....	45
3.1. Напрями вдосконалення системи маркетингової діяльності підприємства.....	45
3.2. Удосконалення маркетингових інструментів і комунікаційної політики ТОВ «Арія Моторс БМВ».....	48
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.....	51
Висновки до III розділу.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, зміни поведінки споживачів і зростання ролі клієнтського досвіду маркетингова діяльність підприємства набуває стратегічного значення. Для підприємств автомобільної галузі це питання є особливо важливим, оскільки успішність їх функціонування залежить не лише від якості продукції чи сили бренду, а й від здатності формувати попит, підтримувати довгострокові відносини з клієнтами, ефективно поєднувати продаж, сервіс і комунікації. Для офіційного дилера преміального бренду маркетинг є не допоміжною, а системоутворювальною функцією, яка визначає ринкове позиціонування, якість взаємодії з клієнтом, результативність продажів і потенціал післяпродажного обслуговування. Актуальність теми зумовлена також тим, що на практиці на багатьох підприємствах маркетинг досі ототожнюється переважно з рекламою або стимулюванням збуту, тоді як управлінський, аналітичний і стратегічний потенціал маркетингової діяльності використовується неповною мірою.

Стан наукової розробки проблеми. Теоретичні та прикладні аспекти маркетингової діяльності підприємств відображені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У сучасних дослідженнях розкрито сутність маркетингу, його функції, концепції, інструменти управління, підходи до оцінювання ефективності, цифрові комунікації, CRM-технології та інтегровану модель взаємодії з клієнтами. Водночас недостатньо повно висвітленими залишаються питання організації маркетингової діяльності підприємств автомобільної торгівлі преміального сегмента, інтеграції маркетингу із сервісною складовою, а також адаптації системи маркетингового управління до сучасних умов українського ринку.

Мета дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних заходів щодо вдосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю підприємства на матеріалах ТОВ «Арія Моторс БМВ».

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність маркетингової діяльності підприємства та її основні складові;
- узагальнити підходи до організації й управління маркетинговою діяльністю в системі загального менеджменту;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності;
- охарактеризувати ТОВ «Арія Моторс БМВ» та визначити його місце на ринку;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності підприємства та їх взаємозв'язок із маркетинговою політикою;
- оцінити стан організації та управління маркетинговою діяльністю товариства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи маркетингової діяльності;
- розробити пропозиції щодо удосконалення маркетингових інструментів і комунікаційної політики;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес організації та управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення організації й управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Арія Моторс БМВ».

Методи дослідження. У роботі використано системний аналіз для розкриття змісту маркетингової діяльності, аналіз і синтез для узагальнення наукових підходів, порівняння та групування для дослідження показників діяльності підприємства, табличний і графічний методи для подання аналітичних результатів, SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін маркетингової системи, економічні розрахунки для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи становлять наукові публікації з маркетингу і менеджменту, навчальні посібники, нормативно-правові акти, електронні ресурси, офіційні джерела BMW, матеріали відкритих реєстрів щодо ТОВ «Арія Моторс», а також аналітичні дані про стан автомобільного ринку України.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність дослідження полягає в можливості використання розроблених пропозицій для підвищення результативності маркетингової діяльності підприємства, посилення інтеграції маркетингу, продажів і сервісу, удосконалення комунікаційної політики та зростання економічної віддачі маркетингових заходів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Логіка побудови охоплює теоретичний, аналітичний і прикладний напрями дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингової діяльності підприємства та її основні складові

Маркетингова діяльність підприємства в сучасній економіці перестала бути лише інструментом збуту. Її зміст охоплює виявлення та формування попиту, створення ринкової пропозиції, розроблення ціннісної пропозиції для клієнта, побудову комунікації, управління відносинами зі споживачами, а також контроль результатів взаємодії підприємства з ринком. У навчальному посібнику за редакцією Н. Р. Іванечко акцентовано, що маркетинг є не тільки системою ринкових дій, а й філософією діяльності суб'єкта господарювання, яка орієнтує його на задоволення потреб цільових груп краще за конкурентів [1, с. 12]. Таке трактування виводить маркетинг за межі окремої функції просування і дає підстави розглядати маркетингову діяльність як органічний складник загального управління підприємством.

У науковій та навчальній літературі простежуються два підходи до розуміння маркетингової діяльності. Перший підхід є вузьким і функціональним. У межах цього підходу маркетингова діяльність асоціюється переважно зі збутом, рекламою, просуванням, комунікаційною підтримкою продажів та заходами зі стимулювання попиту. Такий погляд характерний для підприємств, де маркетинг фактично виконує допоміжну роль і підпорядкований короткостроковому зростанню реалізації. Другий підхід є широким, системним і стратегічним. Він охоплює аналітику ринку, сегментацію, позиціонування, управління продуктом, ціноутворенням, каналами розподілу, сервісом, брендом, репутацією, цифровою взаємодією та клієнтською лояльністю. У підручнику О. П. Косенка «Маркетингова діяльність підприємств» наголошено, що маркетингова діяльність повинна охоплювати не лише реалізацію комплексу маркетингу, а й системне управління ринковою поведінкою підприємства [2, с. 37]. Для дослідження організації та управління маркетинговою діяльністю

доцільним є саме широкий підхід, оскільки він дозволяє охопити як процесну, так і структурно-управлінську площину.

Павлов, Лялюк і Павлова у підручнику «Маркетинг: теорія і практика» розкривають маркетингову діяльність як безперервний процес вивчення потреб, формування товарної пропозиції та комерціалізації цінності [3, с. 56]. Такий підхід важливий тим, що він не обмежується статичним набором інструментів, а підкреслює динаміку взаємодії між підприємством і ринком. Саме безперервність, адаптивність і орієнтація на цінність для клієнта є тими ознаками, які відрізняють сучасну маркетингову діяльність від традиційного збуту.

Кальманович, аналізуючи технології забезпечення ефективної маркетингової діяльності промислових підприємств, підкреслює, що маркетингова діяльність виступає не ізольованим блоком, а механізмом узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми вимогами ринку [4, с. 183]. Це положення має принципове значення для теми дослідження, оскільки організація маркетингу не може бути ефективною без урахування ресурсів, компетенцій, стандартів обслуговування та інформаційних можливостей підприємства.

В умовах нестабільності особливого значення набуває адаптивна природа маркетингової діяльності. Бубенець і Чатченко доводять, що в кризових умовах маркетингова діяльність підприємства повинна бути спрямована не тільки на підтримання продажів, а й на збереження клієнтської бази, гнучке переорієнтування комунікацій, перегляд асортименту і швидке реагування на зміни платоспроможного попиту [5, с. 324]. Така позиція є релевантною для українських підприємств, що функціонують у середовищі воєнних, інфляційних, логістичних та валютних ризиків.

У джерелі Державного торговельно-економічного університету «Маркетингова діяльність підприємства» маркетингова діяльність трактується як цілеспрямована сукупність управлінських і ринкових дій, спрямованих на виявлення, формування і задоволення попиту з досягненням економічних результатів [6]. Це визначення дозволяє підкреслити дві важливі риси: по-перше, маркетингова діяльність завжди має управлінський характер; по-друге, її результативність повинна вимірюватися не лише комунікаційними показниками, а й економічною віддачею.

Зіновчук розглядає маркетингову діяльність підприємства як багатокомпонентний процес, у межах якого одночасно формуються продуктова, цінова, збутова і комунікаційна політика [7, с. 21]. Таке бачення є найбільш придатним для дослідження підприємства автомобільної торгівлі, де реалізація маркетингу має комплексний характер: продуктом виступає не лише сам автомобіль, а й сервісний пакет, фінансові програми, імідж бренду, клієнтський досвід, умови aftersales-обслуговування.

З урахуванням наведених підходів маркетингову діяльність підприємства доцільно трактувати як інтегровану систему аналітичних, планових, організаційних, комунікаційних, збутових і контрольних дій, спрямованих на формування та реалізацію ціннісної пропозиції для цільових клієнтів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних і фінансових цілей. У такому трактуванні поєднуються ринкова, управлінська й економічна складові.

Маркетингова діяльність характеризується багаторівневою системою цілей. На першому рівні вона забезпечує ринкову орієнтацію підприємства, тобто формує здатність суб'єкта господарювання діяти не зсередини назовні, а від ринку до внутрішніх бізнес-процесів. На другому рівні маркетингова діяльність спрямована на формування конкурентних переваг через диференціацію товарної пропозиції, посилення сервісу, зміцнення бренду та вибудову довгострокових відносин із клієнтами. На третьому рівні вона має забезпечити конкретні економічні результати: зростання доходу, прибутку, рентабельності, частки ринку, вартості клієнтської бази. Дудар у праці «Управління маркетингом» підкреслює, що цілі маркетингу повинні бути узгоджені із загальними цілями підприємства та виражені через конкретні індикатори результативності [8, с. 17].

Функціональна структура маркетингової діяльності підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних блоків. Аналітична функція включає моніторинг ринку, дослідження споживачів, аналіз конкурентів, вивчення тенденцій попиту, оцінювання місткості ринку, виявлення змін у поведінці цільових сегментів. Виробничо-товарна функція стосується адаптації товару до вимог ринку, формування асортименту,

розширення супутніх послуг, забезпечення якості та сервісного наповнення пропозиції. Цінова функція полягає у формуванні цін, знижок, бонусів, умов кредитування, лізингу або відтермінування платежів. Збутова функція пов'язана з побудовою каналів продажу, управлінням дистрибуцією, розвитком онлайн- та офлайн-точок контакту. Комунікаційна функція охоплює рекламу, PR, digital-просування, стимулювання збуту, персональні продажі, event-маркетинг. Сервісна функція включає підтримання лояльності, зворотний зв'язок, супровід клієнта після купівлі. Контрольна функція забезпечує вимірювання результатів та корекцію дій.

Краус, Краус і Радзіховська у посібнику «Менеджмент і маркетинг» підкреслюють, що маркетингова діяльність не може бути ефективною без належної координації між функціями, оскільки розрив між аналітикою, плануванням і виконанням призводить до втрати ринкової чутливості [9, с. 164]. Ця теза має прикладне значення для підприємств сфери автомобільного продажу, де маркетингова активність без інтеграції з продажами та сервісом швидко втрачає результативність.

Ядуха, Яблонський, Крук і Кучанська, досліджуючи теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства, наголошують, що сучасний маркетинг має розглядатися як система управління ринковою результативністю [10, с. 286]. Це означає, що маркетингова діяльність не є набором окремих акцій або рекламних кампаній, а виступає інструментом управління позицією підприємства на ринку, його сприйняттям у свідомості споживачів та динамікою попиту.

Концептуально маркетингова діяльність підприємства сформувалася в межах еволюції кількох маркетингових парадигм. Виробнича концепція виходила з припущення, що споживач обирає доступний і масовий товар, тому головною була ефективність виробництва. Товарна концепція акцентувала на якості й технічних характеристиках продукту. Збутова концепція пов'язувала успіх із активним продажем і просуванням. Класична маркетингова концепція поставила в центр потреби цільового клієнта. Соціально-етичний маркетинг додав вимір відповідальності перед суспільством. Холістичний маркетинг інтегрував внутрішній, зовнішній, інтерактивний і соціально відповідальний виміри маркетингу. Relationship

marketing зробив акцент на довгострокових відносинах і цінності клієнтської бази. Digital marketing перемістив акценти на дані, персоналізацію, багатоканальність і автоматизовану взаємодію. Келманович у статті про концептуальні засади маркетингового управління підприємством показує, що сучасне маркетингове управління спирається саме на інтегровану і клієнтоорієнтовану концепцію [11, с. 363].

Для підприємства, яке реалізує автомобілі преміум-сегмента, зміст основних складових маркетингової діяльності має специфічне наповнення. Товарна політика охоплює управління модельним рядом, пакетами комплектацій, додатковими опціями, аксесуарами, гарантійними та сервісними пакетами, програмами trade-in, пропозиціями для авто з пробігом. У преміальному сегменті товарна політика тісно переплітається з брендом і сприйнятою цінністю, тому сам продукт розглядається не лише як транспортний засіб, а як символ статусу, технологічності та стилю життя.

Цінова політика у дилерському бізнесі не зводиться до встановлення ціни на автомобіль. Вона включає систему спецпропозицій, сезонні акції, пакетні сервісні умови, фінансові інструменти, індивідуальні комерційні умови для корпоративних клієнтів, лізинг і кредитування. У сегменті преміум-класу важливо зберігати баланс між доступністю пропозиції та підтриманням статусної природи бренду. Надмірна цінова агресивність може знижувати престижність, а надмірна жорсткість обмежує попит.

Збутова політика підприємства такого типу охоплює фізичний дилерський центр, цифрові канали комунікації, онлайн-заявки, запис на тест-драйв, попереднє бронювання автомобіля, CRM-обробку лідів, менеджерський супровід, програми trade-in, сервісне обслуговування і повторні продажі. Маїк і Бурліцька підкреслюють, що ефективне управління маркетинговою діяльністю в Україні сьогодні передбачає поєднання традиційних і цифрових каналів взаємодії з клієнтом [12, с. 29]. Це положення є особливо актуальним для автодилера, де остаточне рішення про придбання часто формується після кількох контактів у різних каналах.

Комунікаційна політика у сфері автомобільної торгівлі включає рекламу, бренд-комунікацію, PR, контент-маркетинг, роботу в соціальних мережах,

таргетовані та контекстні кампанії, direct-маркетинг, заходи для клієнтів, презентації нових моделей, тест-драйви, партнерські колаборації. Боднар у матеріалах конференції зазначає, що управління маркетинговою діяльністю підприємства повинне враховувати не лише інтенсивність комунікації, а і її змістову відповідність цільовій аудиторії [13, с. 151]. Для преміального бренду це означає, що канали та стиль комунікації мають підтримувати образ високої якості, технологічності та ексклюзивності.

Маркетингові дослідження виступають методологічною основою маркетингової діяльності. Для підприємства автомобільного ринку це можуть бути дослідження споживчих переваг, запитів щодо комплектацій, мотивів переходу між брендами, критеріїв вибору дилера, впливу сервісної якості на повторну покупку, чутливості до фінансових програм, рівня задоволеності aftersales-обслуговуванням. Федоренко, аналізуючи теоретико-методичні аспекти управління маркетинговою діяльністю, акцентує, що без належної інформаційної бази маркетингове управління втрачає системність і перетворюється на набір ситуативних рішень [14, с. 156].

Окремою складовою маркетингової діяльності є управління клієнтським досвідом. У сучасних умовах споживач оцінює не лише товар, а весь ланцюг взаємодії: швидкість відповіді на заявку, професійність консультації, зручність запису на сервіс, комфорт дилерського центру, якість післяпродажного супроводу, рівень персоналізації. Для преміального автодилера саме клієнтський досвід може бути тією відмінною ознакою, яка формує стійку лояльність і підтримує високу ринкову позицію навіть в умовах цінової конкуренції.

Маркетингова діяльність здійснюється в межах певного правового поля. Закон України «Про рекламу» встановлює базові вимоги до рекламної діяльності, визначаючи понятійний апарат, загальні принципи, правила достовірності, добросовісності та межі використання порівняльної реклами. Це має пряме значення для автодилерського бізнесу, де комунікаційні повідомлення часто пов'язані з акційними пропозиціями, спеціальними фінансовими умовами, технічними характеристиками автомобілів та порівнянням моделей. Відповідно, правомірність є однією з невід'ємних ознак якісної маркетингової діяльності.

Узагальнення підходів дає змогу виділити такі принципи маркетингової діяльності підприємства:

- орієнтація на потреби та поведінку клієнта;
- системність і взаємозв'язок усіх інструментів маркетингу;
- адаптивність до змін середовища;
- інтегрованість у загальний менеджмент;
- економічна доцільність і вимірюваність результатів;
- правомірність і етичність ринкової поведінки.

Наведені принципи формують змістовий каркас маркетингової діяльності та визначають її відмінність від фрагментарного просування чи ситуативних збутових дій. Отже, маркетингова діяльність підприємства є комплексною керованою системою, що поєднує аналітику, планування, комунікації, збут, сервіс і контроль результатів. Саме в такому значенні вона буде використана як базове поняття подальшого дослідження.

1.2. Організація та управління маркетинговою діяльністю в системі загального менеджменту підприємства

Організація маркетингової діяльності та управління нею є близькими, але не тотожними категоріями. Організація маркетингової діяльності охоплює побудову структури, розподіл функцій, регламентацію процесів, визначення повноважень і відповідальності, формування інформаційних потоків та механізмів взаємодії між підрозділами. Управління маркетинговою діяльністю має динамічний характер і включає постановку цілей, планування, координацію, мотивацію виконавців, контроль результатів і коригування маркетингових рішень. У праці В. Дударя «Управління маркетингом» наголошено, що управління маркетингом є процесом аналізу, планування, втілення і контролю програм, спрямованих на досягнення цільових ринкових результатів [8, с. 8]. Таким чином, організація створює інституційне підґрунтя, а управління забезпечує функціонування цієї системи.

У системі загального менеджменту маркетинг виконує інтеграційну роль. Він з'єднує внутрішні можливості підприємства з вимогами зовнішнього середовища,

забезпечуючи ринкову обґрунтованість управлінських рішень. Ядуха, Яблонський, Крук і Кучанська підкреслюють, що управління маркетинговою діяльністю повинно бути включене у загальну систему управління підприємством як механізм адаптації до ринкових змін і формування конкурентних переваг [10, с. 287]. Такий підхід особливо важливий для підприємств, де кінцевий результат залежить від скоординованої роботи кількох функціональних підсистем.

Для автодилера маркетинг не може існувати відокремлено від продажів, сервісу, фінансів, HR та логістики. Маркетингові рішення впливають на склад і конфігурацію модельного ряду, комерційні пропозиції, використання кредитних і лізингових програм, підбір персоналу, стандарти роботи клієнтського фронт-офісу, графік сервісного завантаження, структуру повторних звернень. Краус, Краус і Радзіховська обґрунтовують, що ефективна взаємодія менеджменту і маркетингу забезпечує підприємству здатність не лише продавати, а й проектувати власну ринкову позицію [9, с. 171]. Це означає, що маркетингова служба повинна бути не виконавцем окремих рекламних завдань, а учасником стратегічного та тактичного управління.

У науковій літературі виділяють кілька базових моделей організації маркетингової служби. Функціональна структура передбачає розподіл обов'язків за окремими напрямками: дослідження, реклама, digital, PR, CRM, аналітика, збутова підтримка. Її перевагою є спеціалізація, а недоліком – ризик фрагментації процесів. Товарна структура орієнтована на управління окремими продуктовими групами. Вона доречна, коли асортимент є складним і потребує різних ринкових стратегій. Регіональна структура використовується в компаніях з географічно розосередженими ринками. Ринкова структура фокусується на окремих групах клієнтів. Матрична структура поєднує ознаки кількох підходів, але є складною в координації. У підручнику О. П. Косенка зазначено, що вибір організаційної структури маркетингу залежить від асортименту, географії ринку, масштабу бізнесу, типу клієнта та ресурсної спроможності підприємства [2, с. 326].

Для дилерського підприємства преміального сегмента найбільш доцільною є функціонально-процесна модель організації маркетингової діяльності. У такій моделі

маркетингова служба має основні функціональні напрями, але працює у тісній координації з продажами, сервісом, CRM та фінансовими продуктами. Фактично йдеться про гібридну модель, де комунікації, лідогенерація, бренд-активності й аналітика концентруються в одному управлінському центрі, а обробка лідів, продаж, тест-драйв, післяпродажний супровід реалізуються через міжфункціональні процеси.

Келманович у роботі про концептуальні засади маркетингового управління підприємством акцентує, що сучасне підприємство має будувати маркетингове управління на принципах інтегрованості, процесності та інформаційної прозорості [11, с. 364]. Це означає, що організаційна структура повинна не лише закріплювати функції, а й забезпечувати наскрізний рух інформації від ринку до управлінського рішення і назад.

Управління маркетинговою діяльністю реалізується через послідовний управлінський цикл. Його початковою ланкою є аналіз маркетингового середовища, який охоплює дослідження макроекономічних, соціальних, технологічних, правових, конкурентних та споживчих факторів. Наступним етапом є постановка цілей, які повинні бути конкретними, узгодженими з ресурсами та стратегією підприємства. Далі формується маркетингова стратегія, що включає вибір цільових сегментів, позиціонування, визначення ключових каналів взаємодії та принципів формування ціннісної пропозиції. Після цього здійснюється маркетингове планування через бюджети, календарі активностей, розподіл відповідальності. Реалізація плану потребує належної організації виконання, внутрішньої координації й мотивації персоналу. Завершується цикл контролем, оцінкою результатів та коригувальними діями. Білоцерківська, аналізуючи систему управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу, підкреслює, що відсутність замкненого циклу планування і контролю є однією з причин низької результативності маркетингу на підприємствах [40].

Рівневий підхід до управління маркетинговою діяльністю дає змогу чіткіше розмежувати завдання. На стратегічному рівні вирішуються питання вибору ринків, позиціонування, брендової ідентичності, довгострокових цілей, інвестицій у клієнтську базу, цифрову інфраструктуру та сервісний досвід. На тактичному рівні

формуються річні або квартальні маркетингові плани, бюджети, кампанії, механіки стимулювання продажів, графіки івентів, програми лояльності, партнерські активності. На операційному рівні реалізуються конкретні задачі: запуск реклами, ведення соціальних мереж, email-комунікації, CRM-опрацювання заявок, запис на тест-драйв, підтримка акцій, підготовка контенту, облік ефективності каналів. Ковшова і Кравченко доводять, що для якісного оцінювання маркетингової діяльності необхідно розуміти, на якому рівні реалізується та чи інша функція і який результат є очікуваним [15, с. 8].

Важливим аспектом є інформаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю. Воно включає дані про ринок, клієнтів, канали комунікації, ефективність кампаній, динаміку лідів, продажів, повторних звернень, маржинальність продуктів, показники задоволеності клієнтів. У практиці сучасного підприємства інформаційна система маркетингу спирається на CRM, вебаналітику, колтрекінг, облік каналів лідів, дашборди KPI, інтеграцію з сервісними модулями та фінансовою звітністю. У праці ДУІКТ «Маркетингова діяльність підприємства» підкреслено, що інформаційне забезпечення є основою управлінської адаптації маркетингу, оскільки саме через аналітичні дані підприємство виявляє відхилення між планом і фактом [41].

Організація маркетингової діяльності на підприємстві значною мірою залежить від того, хто є суб'єктом прийняття рішень. Для товариства з обмеженою відповідальністю інституційна структура визначається Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Відповідно до цього закону виконавчий орган товариства здійснює управління поточною діяльністю юридичної особи [36]. Це означає, що рішення щодо маркетингової політики, бюджету, створення або зміни підрозділу, затвердження маркетингової стратегії й внутрішніх регламентів мають бути організаційно включені у систему компетенцій виконавчого органу, а також делеговані керівникам відповідних функціональних напрямів.

Правове поле організації маркетингової діяльності не обмежується корпоративним правом. Якщо підприємство використовує сайт, збирає заявки, веде CRM, здійснює email – або SMS-розсилки, обробляє персональні дані та формує

електронні комерційні пропозиції, воно має враховувати вимоги електронної комерції та захисту даних. У структурі управління маркетингом це означає наявність процедур зберігання даних, фіксації згоди клієнта, коректного опису продукту, достовірності акційних умов, регламентації доступу до клієнтської інформації.

Маїк і Бурліцька звертають увагу на те, що в українських підприємствах поширеними проблемами управління маркетинговою діяльністю є невизначеність цілей, недостатня формалізація процесів, слабка координація підрозділів та відсутність системної оцінки результатів [12, с. 30]. Боднар додає, що практичні труднощі часто виникають через дублювання функцій між маркетингом і продажами, нечітке підпорядкування та розмитість відповідальності [13, с. 152]. У такій ситуації навіть активна маркетингова робота не гарантує стабільного економічного ефекту.

Організаційні проблеми маркетингової діяльності підприємств доцільно згрупувати за кількома блоками. Перший блок – стратегічний. Він включає відсутність чіткої маркетингової стратегії, неузгодженість маркетингових і фінансових цілей, недооцінку ринкової аналітики. Другий блок – структурний. Його утворюють нечіткий розподіл функцій, перевантаження окремих працівників, відсутність окремого центру відповідальності за маркетинг. Третій блок – інформаційний. Тут ідеться про низьку якість даних, фрагментарність звітності, недостатню інтеграцію CRM, вебаналітики та продажів. Четвертий блок – комунікаційний. Його становлять розрив між онлайн- і офлайн-комунікаціями, слабка персоналізація, нерівномірна присутність у цифрових каналах. П'ятий блок – контрольний. Він проявляється через відсутність KPI, слабку оцінку ROMI, нечіткість механізму корекції рішень.

Кравченко у кваліфікаційній роботі, присвяченій організації маркетингової діяльності підприємства, обґрунтовує, що ефективне маркетингове управління можливе лише за умови поєднання трьох компонентів: структурної визначеності, процесної логіки й аналітичної прозорості [39]. Ця позиція є методологічно значущою для подальшого аналізу підприємства, оскільки дозволяє оцінювати маркетингову діяльність не лише за фактами активності, а за якістю її організації.

Отже, у системі загального менеджменту маркетингова діяльність виступає не периферійною, а інтегруючою функцією. Її ефективність визначається тим, наскільки чітко побудовано структуру, розподілено повноваження, організовано інформаційні потоки, впроваджено планування і контроль, а також наскільки тісно маркетинг пов'язаний із продажами, сервісом і стратегічним управлінням підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності є однією з найскладніших методичних проблем сучасного менеджменту. Її складність зумовлена тим, що маркетинговий вплив на результат підприємства є багатоканальним, відкладеним у часі та нерідко опосередкованим через зміну сприйняття бренду, лояльності клієнтів, конверсії або частки повторних продажів. Ковшова і Кравченко зазначають, що маркетингова ефективність не може ототожнюватися лише з приростом продажів, оскільки в її структурі поєднуються економічний, комунікаційний і поведінковий результати [15, с. 9]. Саме тому оцінювання маркетингової діяльності потребує багатовимірної підходу.

Економічна ефективність відображає здатність маркетингових дій генерувати або підтримувати фінансовий результат. До її показників належать приріст доходу, валового і чистого прибутку, зміна рентабельності продажів, ROMI, ROI, окупність маркетингових витрат, маржинальний ефект від кампаній, зміна середнього чека, довічна цінність клієнта. Мірошник і Шовкопляс у дослідженні показників оцінювання ефективності маркетингової стратегії підкреслюють, що економічна ефективність маркетингу повинна аналізуватися як через абсолютні фінансові результати, так і через відносні коефіцієнти віддачі [16, с. 122]. Це особливо важливо для підприємств, де маркетингові витрати не мають лінійного зв'язку з продажами.

Комунікаційна ефективність характеризує, наскільки маркетингові повідомлення досягають цільової аудиторії та змінюють її ставлення чи поведінку. До її показників належать охоплення, частота контактів, CTR, CPC, CPL, engagement rate, кількість бренд-запитів, динаміка трафіку, конверсія від рекламного

повідомлення до заявки. Чернявський у статті про оцінку рівня ефективності маркетингових технологій доводить, що комунікаційна ефективність повинна вимірюватися не ізольовано, а в контексті її здатності перетворювати увагу аудиторії на реальну ринкову дію [18, с. 223]. Для дилерського бізнесу це означає, що високий трафік або охоплення не мають цінності без заявок, тест-драйвів і продажів.

Управлінська ефективність відображає якість організації маркетингових процесів. Її індикаторами можуть бути наявність маркетингової стратегії та плану, системи бюджетування, періодичної звітності, KPI, CRM-інтеграції, чіткої структури відповідальності, швидкості реакції на ринкові зміни, узгодженості маркетингу і продажів. Череп, Джакішева, Бехтер і Новицька обґрунтовують, що ефективність підприємства на засадах маркетингової діяльності передбачає не тільки ринковий, а й управлінський результат, оскільки слабка організація процесів знижує віддачу навіть від правильно обраних інструментів [17].

Стратегічна ефективність стосується довгострокового впливу маркетингу на позицію підприємства. До неї належать частка ринку, стійкість бренду, рівень лояльності, частка повторних покупок, здатність утримувати клієнта, сприйнята цінність бренду, розвиток клієнтської бази, формування бар'єрів для конкурентів. Такий вимір особливо важливий для преміального сегмента, де рішення споживача часто залежить не лише від ціни, а від брендової довіри і якості досвіду взаємодії.

Методично доцільно виділяти кілька підходів до оцінювання маркетингової діяльності. Перший підхід – фінансово-економічний. Він базується на аналізі фінансової віддачі маркетингових активностей. Асауленко у магістерській роботі з оцінки економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства підкреслює, що центральними показниками цього підходу виступають ROMI, рентабельність маркетингових витрат і приріст прибутку від реалізації маркетингових заходів [21, с. 46]. Сильна сторона підходу полягає в чіткій вимірюваності, але його обмеженням є складність ізоляції саме маркетингового впливу від інших чинників.

Другий підхід – маркетингово-аналітичний. Він спирається на ринкові показники: динаміку попиту, частку ринку, кількість звернень, коефіцієнт конверсії лідів у продаж, частку повторних клієнтів, кількість тест-драйвів, рівень утримання

клієнтів, NPS і CSI. Свінціцький у кваліфікаційній роботі з оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства наголошує, що маркетинг повинен оцінюватися через ланцюг «контакт – зацікавлення – дія – повторна взаємодія», а не лише через фінальний продаж [38, с. 53]. Для автодилера такий підхід дозволяє вимірювати ефект на різних стадіях воронки.

Третій підхід – комунікаційний. Він орієнтований на оцінювання результативності каналів просування, якості контенту, взаємодії з аудиторією, ефективності digital-кампаній і репутаційного впливу. У праці «Оцінювання ефективності та результативності цифрового маркетингу підприємства» наголошено, що цифровий маркетинг потребує поєднання технічних метрик, поведінкових індикаторів і бізнес-результатів [19, с. 469]. Це особливо актуально для автомобільного дилера, де первинний контакт дедалі частіше формується саме в цифровому середовищі.

Четвертий підхід – обліково-аналітичний. У дослідженні облікового забезпечення аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємств обґрунтовано, що для коректного вимірювання маркетингової віддачі необхідно належним чином фіксувати витрати на маркетингові заходи, розподіляти їх за напрямками та співвідносити з доходами і прибутком [20, с. 26]. Без облікової деталізації маркетингові витрати часто розчиняються у збутових або адміністративних витратах, що унеможливорює точну оцінку їх ефекту.

П'ятий підхід – комплексний або інтегральний. Він поєднує фінансові, ринкові, комунікаційні та організаційні індикатори в єдину систему КРІ або збалансованих показників. Саме цей підхід є найбільш продуктивним для теми дослідження, оскільки дозволяє охопити багатовимірну природу маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства*

Підхід	Основний зміст	Переваги	Обмеження
Фінансово-економічний	Оцінка доходу, прибутку, ROMI, ROI, рентабельності	Дає кількісно вимірюваний результат	Важко відокремити вплив маркетингу від інших факторів
Маркетингово-аналітичний	Аналіз попиту, частки ринку, лідів, конверсії, повторних звернень	Відображає логіку ринкової поведінки клієнта	Потребує якісної системи збору даних
Комунікаційний	Оцінка охоплення, трафіку, CTR, CPC, CPL, залученості	Дає змогу аналізувати ефективність каналів	Не завжди прямо пов'язаний із продажами
Обліково-аналітичний	Співвідношення витрат на маркетинг із фінансовими результатами	Підвищує точність економічного аналізу	Залежить від якості внутрішнього обліку
Комплексний	Інтегрує фінансові, ринкові, комунікаційні та організаційні показники	Дає найбільш повну картину результативності	Потребує розвиненої аналітичної системи

Складено автором на основі [15, с. 10]

Методичний інструментарій оцінювання маркетингової діяльності не обмежується системою показників. Він включає методи, за допомогою яких такі показники аналізуються. У навчально-методичних та наукових працях з маркетингу найбільш поширеними є системний аналіз, аналіз і синтез, порівняння, групування, табличний і графічний методи, SWOT-аналіз, матричний аналіз, методи експертного оцінювання, економічне моделювання та екстраполяція. Стрюк, досліджуючи вдосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації, підкреслює доцільність поєднання класичних економічних методів з інструментами цифрової аналітики і прогнозування [37, с. 28].

Для цілей дослідження маркетингової діяльності автодилера доцільно сформулювати систему індикаторів за кількома групами. Перша група – показники результативності маркетингу. До них належать кількість звернень, кількість кваліфікованих лідів, кількість записів на тест-драйв, кількість укладених угод, коефіцієнт конверсії звернень у продаж. Друга група – фінансові показники. Це дохід від реалізації, валовий і чистий прибуток, рентабельність продажів, середній дохід на

працівника, ROMI, окупність кампаній. Третя група – цифрові індикатори. Сюди входять трафік сайту, частка органічного трафіку, кількість заявок із сайту, CPL, CPA, кількість переходів до контактних або сервісних форм, показники email-взаємодії. Четверта група – показники клієнтської лояльності. Це частка повторних покупок, повторні сервісні звернення, частота комунікації з клієнтами, retention, задоволеність сервісом. П'ята група – організаційні показники: наявність маркетингового плану, бюджетування, системи звітності, CRM, регулярності аналізу результатів, інтегрованості маркетингу та продажів.

У праці «Маркетингова діяльність підприємства: творча управлінська діяльність...» підкреслюється, що жоден окремий показник не відображає реальної ефективності маркетингу в повному обсязі [42]. Наприклад, зростання витрат на просування може супроводжуватися випереджальним приростом якісних лідів і продажів, а отже бути економічно виправданим. Водночас низький бюджет не є ознакою ефективності, якщо підприємство втрачає частку ринку, слабо представлене в цифрових каналах або не забезпечує необхідного потоку клієнтів.

Удосконалення системи управління підприємством в умовах цифрової трансформації, як зазначає Янчук, змінює і методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності, оскільки зростає значення оперативності даних, наскрізної аналітики та інтеграції внутрішніх і зовнішніх джерел інформації [43]. Для автодилера це означає, що традиційний аналіз лише фінансової звітності має бути доповнений даними CRM, цифрової поведінки клієнта та сервісних взаємодій.

Боровик у статті про вдосконалення маркетингової діяльності підприємства через сучасні інструменти підкреслює, що оцінювання маркетингу повинно враховувати не тільки ефект кампаній, а й здатність підприємства накопичувати маркетинговий капітал у формі брендової впізнаваності, довіри й аналітичної компетентності [44]. Це положення є особливо важливим для преміального сегмента, де клієнт часто приймає рішення на основі не однієї трансакції, а сукупного брендово-комунікаційного досвіду.

У правовому вимірі оцінювання ефективності маркетингової діяльності не може ігнорувати правомірність інструментів. Якщо рекламна інформація є неточною,

неповною або маніпулятивною, короткостроковий ефект може супроводжуватися репутаційними та правовими втратами. Відповідно, методика оцінювання має включати критерій правової коректності маркетингових комунікацій та взаємодії з клієнтом.

Таблиця 1.2

**Система показників оцінювання маркетингової діяльності підприємства
автомобільної торгівлі***

Група показників	Основні індикатори	Управлінське значення
Результативність маркетингу	Звернення, кваліфіковані ліди, тест-драйви, угоди, конверсія	Дає змогу оцінити роботу воронки продажу
Фінансова віддача	Дохід, валовий прибуток, чистий прибуток, ROMI, рентабельність продажів	Показує економічний ефект маркетингових рішень
Цифрова активність	Трафік сайту, органічний трафік, CPL, CPA, заявки з форм	Характеризує ефективність digital-каналів
Лояльність клієнтів	Повторні продажі, сервісні повернення, retention, задоволеність	Відображає якість взаємин з клієнтами
Організаційна ефективність	Планування, бюджетування, CRM, KPI, звітність, координація з продажами	Дає змогу оцінити якість управління маркетингом

Складено автором на основі [16, с. 124]

Отже, для дослідження ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Арія Моторс БМВ» доцільно використати комплексний підхід, який поєднує фінансово-економічні, комунікаційні, ринкові та організаційні індикатори. Така методика дозволяє перейти від поверхового опису маркетингових активностей до оцінювання того, наскільки маркетинг реально впливає на економічні результати, клієнтську поведінку і стратегічну позицію підприємства.

Висновки до I розділу

Теоретико-методологічний аналіз засвідчив, що маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах повинна розглядатися як інтегрована система управління ринковою поведінкою, а не як сукупність окремих збутових чи рекламних дій. Узагальнення підходів, поданих у працях Іванечко, Косенка, Павлова, Дударя, Краус та інших авторів, дало змогу встановити, що в широкому трактуванні

маркетингова діяльність поєднує аналітичну, товарну, цінову, збутову, комунікаційну, сервісну і контрольну складові. Саме такий підхід є найбільш придатним для дослідження підприємства автомобільної торгівлі преміального сегмента, де продукт має комплексний характер і включає не лише автомобіль, а й сервіс, фінансові програми, бренд та клієнтський досвід.

Дослідження місця маркетингової діяльності в системі загального менеджменту показало, що її ефективність визначається не тільки інтенсивністю комунікацій, а насамперед якістю організації управління. Організація маркетингової діяльності охоплює структуру, розподіл функцій, повноважень, регламентів, інформаційних потоків, тоді як управління маркетингом полягає у постановці цілей, плануванні, координації, мотивації, контролі та корекції рішень. Для дилерського підприємства ключовою є інтеграція маркетингу з продажами, сервісом, CRM та фінансовими продуктами, оскільки лише міжфункціональна координація забезпечує перетворення ліда на продаж, а продажу – на лояльність і повторну взаємодію.

У методичному аспекті встановлено, що ефективність маркетингової діяльності має оцінюватися комплексно. Вона охоплює економічну, комунікаційну, управлінську та стратегічну складові. Для цілей подальшого аналізу найбільш доцільним є поєднання фінансово-економічного, маркетингово-аналітичного, цифрово-комунікаційного та організаційного підходів. На цій основі сформовано систему показників, яка включає результати маркетингової воронки, фінансову віддачу, цифрову активність, клієнтську лояльність і якість внутрішнього управління маркетингом.

Отримані теоретичні висновки створюють основу для практичного аналізу ТОВ «Арія Моторс БМВ» як офіційного дилера BMW у Львові. У наступному розділі зазначені концептуальні положення будуть використані для характеристики підприємства, аналізу його техніко-економічних показників і оцінювання стану організації та управління маркетинговою діяльністю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРІЯ МОТОРС БМВ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Арія Моторс БМВ» та його місця на ринку

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Арія Моторс», яке функціонує на автомобільному ринку України як дилерський центр преміального бренду BMW у місті Львові. За даними електронного досьє компанії, повна офіційна назва суб'єкта господарювання – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРІЯ МОТОРС», код ЄДРПОУ - 35563414, дата реєстрації – 20.11.2007, організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, основний вид економічної діяльності – 45.11 «Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами» [25]. Реєстраційні дані Opendatabot також фіксують статутний капітал у розмірі 2 873 000 грн, керівника Бойка Івана Михайловича та місцезнаходження за адресою: м. Львів, вул. Городоцька [26]. Такі характеристики дозволяють однозначно ідентифікувати підприємство як активного учасника автомобільного ринку з достатнім періодом господарської діяльності.

Правовий статус ТОВ «Арія Моторс» слід розглядати в межах Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», який визначає правові засади створення, функціонування і компетенцію органів управління такого товариства [36]. Для теми дослідження це має важливе значення, оскільки організація маркетингової діяльності на підприємстві безпосередньо залежить від внутрішньої управлінської моделі, делегування повноважень та ролі виконавчого органу в ухваленні рішень щодо бюджету, комунікаційної політики, структурних змін та інструментів просування.

Позиціонування підприємства визначається його офіційною приналежністю до дилерської мережі BMW в Україні. На офіційному сайті дилерського центру прямо зазначено, що Арія Моторс є офіційним дилером автомобілів та мотоциклів BMW у

Львові, а також надає можливість запису на тест-драйв, запису на сервіс, перегляду модельного ряду, спеціальних пропозицій та фінансових сервісів [22]. На сторінці контактів дилерів BMW в Україні львівський дилерський центр «Арія Моторс» відображений як діючий центр продажу і сервісу BMW у Львові [23]. Отже, маркетингова діяльність досліджуваного підприємства реалізується не просто на ринку продажу автомобілів, а в межах бренд-екосистеми міжнародного виробника, де локальна гнучкість має поєднуватися з корпоративними стандартами бренду.

Додаткову характеристику підприємства надає сторінка Aria Group, де Арія Моторс представлено як частину бізнес-групи, що працює в автомобільному сегменті та пов'язана з дилерськими брендами преміального ринку [24]. Це вказує на те, що підприємство функціонує не ізольовано, а як структурований суб'єкт із певним корпоративним бекграундом, що може позитивно впливати на організацію маркетингу, доступ до інструментів бренд-комунікації та рівень управлінської стандартизації.

За видами діяльності ТОВ «Арія Моторс» не обмежується лише продажем автомобілів. Відповідно до профілю дилерського центру та реєстраційних характеристик, підприємство здійснює продаж нових автомобілів BMW, пропонує тест-драйви, сервісне обслуговування, пов'язані фінансові рішення та супутні послуги [22]. Це дає підстави розглядати продуктову пропозицію підприємства як багатокомпонентну. У випадку автодилера продуктом є не лише автомобіль як матеріальний товар, а й комплекс сервісів, інформаційна підтримка, репутаційна складова бренду, постпродажна взаємодія та клієнтський досвід.

Ринок, на якому працює ТОВ «Арія Моторс БМВ», доцільно аналізувати у кількох вимірах. Географічно основним є ринок Львова та Львівської області, однак фактично дилерський центр охоплює ширший західний макрорегіон, оскільки преміальні автомобілі купуються не лише за місцем проживання, а й у дилерському центрі, який забезпечує бажаний рівень сервісу, доступність моделі, умови поставки чи фінансової програми. Галузево йдеться про ринок нових легкових автомобілів, а в сегментному вимірі – про преміум-сегмент і частково люксовий сегмент.

Функціонально підприємство працює не лише на первинному ринку продажу, а й на ринку aftersales-послуг.

Для характеристики місця підприємства на ринку необхідно враховувати загальні тенденції автомобільного ринку України. За даними Укравтопрому, у 2024 році в країні було зареєстровано 69,6 тис. нових легкових автомобілів, що на 14 % більше, ніж у 2023 році, а BMW увійшов до п'ятірки брендів-лідерів із результатом 4833 зареєстрованих авто [28]. Це свідчить про те, що бренд BMW має стійку присутність на українському ринку та формує значущий попит навіть за умов загальної економічної нестабільності.

У структурі преміального сегмента позиції BMW є ще виразнішими. Forbes Ukraine повідомляє, що в першому кварталі 2024 року найпопулярнішим брендом у преміум-сегменті нових легкових автомобілів став саме BMW із 736 реалізованими автомобілями [32]. Така інформація має важливе аналітичне значення, оскільки підтверджує високу ринкову силу бренду, а отже, створює сприятливу основу для діяльності локального дилера. Разом з тим сильний бренд не усуває потреби в ефективному локальному маркетингу, оскільки остаточний вибір дилера часто залежить від якості сервісу, комунікації, доступності моделей, умов фінансування та репутації конкретного центру.

Преміальний сегмент українського авторинку характеризується специфічною клієнтською структурою. За даними Forbes Ukraine, частка преміальних авто на ринку нових легковиків у першому кварталі 2024 року становила 17 %, а найбільша концентрація покупців преміальних авто припадала на Київ, Дніпропетровську та Одеську області [32]. Для західного регіону це означає, що львівський дилерський центр працює в умовах меншої територіальної концентрації платоспроможного попиту, що підвищує значення адресної комунікації, точного позиціонування та розвиненого сервісного бренду.

Портрет цільової аудиторії ТОВ «Арія Моторс БМВ» формується на основі характеристик самого преміального сегмента. Клієнтами дилерського центру є власники бізнесу, керівники, корпоративні клієнти, представники професій із високим рівнем доходу, споживачі з орієнтацією на технологічність, безпеку,

комфорт, статусність і бренд. У таких умовах маркетингова діяльність повинна враховувати специфіку мотивації цільових сегментів: для частини клієнтів першорядними є технічні характеристики й динаміка, для іншої – брендова репутація, інноваційність, екологічність, сервіс чи престижність володіння.

Конкурентне середовище для ТОВ «Арія Моторс БМВ» формується у двох площинах. Перша площина – міжбрендова конкуренція в межах преміального сегмента. Конкурентами є дилерські центри Audi, Mercedes-Benz, Lexus, Volvo, Land Rover, Porsche та інших брендів, представлених в Україні. Друга площина – внутрішньосегментна конкуренція між новими преміальними автомобілями та вживаними автомобілями преміум-класу, імпортованими з-за кордону. Оскільки покупець преміального авто часто порівнює не тільки бренди, а й сценарії купівлі, офіційний дилер повинен конкурувати сервісом, гарантією, прозорістю походження автомобіля, фінансовими програмами та якістю післяпродажного обслуговування.

Офіційний сайт BMW в Україні засвідчує, що брендова пропозиція BMW в Україні включає широкий модельний ряд, фінансові програми та комплексну сервісну підтримку [34]. Це означає, що локальний дилер діє в межах брендового поля, де базовий продукт стандартизований, а конкурентна перевага формується за рахунок глибини локальної реалізації бренду. Для Арія Моторс це означає необхідність не лише продавати автомобілі, а й транслювати бренд-цінності BMW через сервіс, простір взаємодії та персоналізований супровід клієнта.

Прайсова політика на ринку BMW в Україні демонструє високу сегментованість продуктової пропозиції залежно від класу моделі, типу двигуна, комплектації та технологічного профілю [35]. Для дилера це означає, що маркетингова діяльність повинна бути гнучкою: одна комунікація не може бути однаково ефективною для моделей початкового преміального сегмента, електрифікованих моделей, бізнес-класу і високопродуктивних М-версій. Тому ринкова робота підприємства має базуватися на детальному сегментуванні попиту.

Фінансово-економічний стан підприємства свідчить про його масштаб і потенціал подальшого розвитку. За даними Opendatabot, виторг ТОВ «Арія Моторс» у 2025 році становив 1 376 978 900 грн, чистий прибуток – 47 866 900 грн, активи –

277 491 500 грн, кількість працівників – 82 особи [26]. У тому самому джерелі зафіксовано, що 2024 року виторг становив 1 274 031 700 грн, а 2023 року – 1 100 347 100 грн [26]. Це свідчить про позитивну динаміку ключових показників щонайменше протягом трьох років, що відповідає методичній вимозі дослідження діяльності об'єкта у динаміці.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Арія Моторс» як об'єкта дослідження*

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРІЯ МОТОРС»
Код ЄДРПОУ	35563414
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	20.11.2007
Основний КВЕД	45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
Місцезнаходження	м. Львів, вул. Городоцька
Керівник	Бойко Іван Михайлович
Статутний капітал	2 873 000 грн
Ринкова роль	Офіційний дилер BMW у Львові
Основні напрями діяльності	Продаж нових автомобілів BMW, тест-драйви, сервісне обслуговування, супутні послуги

Складено автором на основі [26]

Позитивна фінансова динаміка свідчить про те, що підприємство не лише утримує ринкову позицію, а й розвиває операційну діяльність. Водночас ці дані самі по собі ще не дають відповіді на запитання, якою мірою досягнуті результати є наслідком ефективної маркетингової політики, а якою – загальної сили бренду BMW, макроекономічної кон'юнктури, курсових змін, обмеженого імпорту чи інших зовнішніх факторів. Саме тому подальший аналіз повинен виходити за межі опису показників і переходити до виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Автосалон Арія Моторс BMW представлений також на платформі AUTO.RIA як діючий дилерський центр у Львові [27]. Присутність у зовнішніх цифрових каталогах має маркетингове значення, оскільки розширює точки контакту з потенційними клієнтами, посилює цифрову видимість бренду та впливає на

лідогенерацію. Це особливо важливо в контексті сучасного процесу купівлі автомобіля, коли значна частина пошуку інформації відбувається онлайн.

Отже, ТОВ «Арія Моторс БМВ» є сформованим суб'єктом господарювання з офіційним статусом дилера преміального бренду, позитивною динамікою фінансових показників та ринковим потенціалом, який зумовлений як силою бренду BMW, так і локальними можливостями сервісу та комунікації. Таке положення робить підприємство придатним об'єктом для аналізу організації та управління маркетинговою діяльністю.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства та їх взаємозв'язку з маркетинговою політикою

Оцінка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Арія Моторс БМВ» має будуватися на динамічному підході, що дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства, визначити стійкість його ринкової позиції та встановити зв'язок між фінансовими результатами і маркетинговою політикою. Для цілей дослідження доцільно використати такі базові показники: дохід від реалізації, чистий прибуток, рентабельність, активи, кількість працівників, дохід на одного працівника. Саме ці індикатори дають змогу оцінити не лише масштаби діяльності, а й ефективність використання ресурсів.

За даними Opendatabot, дохід ТОВ «Арія Моторс» у 2023 році становив 1 100 347 100 грн, у 2024 році - 1 274 031 700 грн, у 2025 році - 1 376 978 900 грн [26]. Таким чином, за два роки приріст доходу склав 276 631 800 грн, або близько 25,1 %. У той самий період чистий прибуток збільшився з 25 063 300 грн у 2023 році до 32 211 700 грн у 2024 році та до 47 866 900 грн у 2025 році [26]. Отже, темп зростання прибутку був вищим за темп зростання доходу, що свідчить про поліпшення операційної або комерційної ефективності.

Рентабельність підприємства також демонструє позитивну динаміку. У 2023 році вона становила 2,28 %, у 2024 році - 2,53 %, а у 2025 році - 3,48 % [26]. Зростання рентабельності в умовах збільшення доходу є важливим індикатором того, що компанія не лише нарощувала обсяг реалізації, а й підвищувала якість комерційних

результатів. Для автодилера це може означати вигіднішу структуру модельного ряду, кращу маржинальність продажів, ефективніші фінансові програми або зростання частки доходів від сервісних і супутніх напрямів.

Активи підприємства зросли з 158 221 200 грн у 2023 році до 248 131 100 грн у 2024 році та 277 491 500 грн у 2025 році [26]. Така динаміка може свідчити про розширення операційної бази, накопичення товарних запасів, інвестиції у дилерську інфраструктуру, сервісну спроможність або інші ресурси, що підтримують діяльність компанії. Для маркетингового аналізу це важливо з двох причин. По-перше, зростання активів створює можливість підтримувати ширший асортимент та забезпечувати швидше задоволення попиту. По-друге, воно відображає здатність підприємства масштабувати маркетингово-комерційну модель.

Кількість працівників у 2023 році становила 49 осіб, у 2024 році – 65 осіб, у 2025 році – 82 особи [26]. Зростання чисельності персоналу майже на 67 % за два роки є значущим фактором розвитку. Для автодилерського бізнесу це може означати розширення команди продажів, сервісу, адміністрування, клієнтського супроводу, логістики або маркетингу. Саме зростання людського капіталу є важливою передумовою не лише операційного, а й маркетингового посилення підприємства, оскільки преміальний продаж є висококонтактним процесом, де персонал безпосередньо формує клієнтський досвід.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «Арія Моторс» у
2023-2025 рр.***

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Дохід, грн	1 100 347 100	1 274 031 700	1 376 978 900	+276 631 800
Чистий прибуток, грн	25 063 300	32 211 700	47 866 900	+22 803 600
Рентабельність, %	2,28	2,53	3,48	+1,20 в.п.
Активи, грн	158 221 200	248 131 100	277 491 500	+119 270 300
Кількість працівників, осіб	49	65	82	+33
Дохід на працівника, грн	22 456 063	19 600 488	16 792 426	-5 663 637

Джерело: [26]

Показник доходу на одного працівника демонструє протилежну тенденцію. У 2023 році він становив 22 456 063 грн, у 2024 році – 19 600 488 грн, у 2025 році – 16 792 426 грн [26]. Це свідчить про те, що зростання чисельності персоналу відбувалося швидше, ніж приріст доходу. З одного боку, така тенденція може трактуватися як тимчасове зниження продуктивності праці. З іншого боку, для сервісно орієнтованого дилерського бізнесу це може бути індикатором інвестицій у якість обслуговування, розширення функціоналу, підготовку до подальшого зростання або посилення aftersales-напрямку. Маркетингово це означає, що підприємство може переходити від моделі максимальної продуктивності на одну людину до моделі покращеного клієнтського досвіду.

Зв'язок техніко-економічних показників із маркетинговою політикою виявляється через кілька каналів. Перший канал – товарна політика. Офіційний дилер BMW працює з модельним рядом, який охоплює різні класи автомобілів, включаючи SUV, седани, купе, електрифіковані та плагін-гібридні моделі [22]. Розширення або зміна структури попиту всередині цього ряду безпосередньо впливає на дохід, маржинальність і рентабельність. Якщо маркетингова політика спрямована на просування більш маржинальних моделей або комплектацій, це може пояснювати швидше зростання прибутку порівняно з доходом.

Другий канал – цінова та фінансова політика. Наявність фінансових сервісів, згаданих на дилерському сайті, свідчить про те, що підприємство працює не лише з прямим продажем, а й з інструментами, які зменшують бар'єр входу для покупця [22]. Це може розширювати попит, стимулювати продаж дорожчих моделей, полегшувати ухвалення рішення та підвищувати конверсію. Для маркетингової політики це означає, що фінансовий аргумент виступає частиною ціннісної пропозиції і може прямо впливати на показники доходу.

Третій канал – комунікаційна активність. У сучасному автомобільному ринку продаж формується через поєднання брендової репутації, цифрової присутності, якості консультації й тест-драйву. Присутність дилерського центру в цифровому середовищі через офіційний сайт, каталоги, форми запису, спеціальні пропозиції та

інші точки контакту підтримує інтенсивність потоку зацікавлених клієнтів [22]. Відповідно, позитивна динаміка доходу й прибутку може бути частково результатом ефективної комунікаційної політики, яка забезпечує стабільний потік лідів.

Четвертий канал – aftersales-модель. Автомобільний дилер отримує дохід не лише від первинного продажу, а й від сервісного обслуговування, продажу запчастин, аксесуарів, супутніх послуг та повторних звернень клієнтів. Якщо маркетингова політика підприємства спрямована на підтримання довгострокових відносин, нагадування про сервіс, формування лояльності, це здатне позитивно впливати на прибутковість і стабільність доходів навіть без пропорційного зростання обсягу первинних продажів.

Таблиця 2.3

Взаємозв'язок техніко-економічних показників ТОВ «Арія Моторс» з маркетинговою політикою*

Показник	Виявлена тенденція	Імовірний маркетинговий чинник
Дохід	Стабільне зростання у 2023-2025 рр.	Підтримання попиту через бренд-комунікацію, digital-лідогенерацію, тест-драйви, спеціальні пропозиції
Чистий прибуток	Зростання швидше за дохід	Просування більш маржинальних продуктів, ефективні комерційні умови, розвиток aftersales
Рентабельність	Поступове підвищення	Поліпшення структури продажів, краща цінова політика, вища якість конверсії
Активи	Розширення операційної бази	Підтримка ширшого асортименту, сервісної спроможності та маркетингової присутності
Чисельність працівників	Суттєве зростання	Розширення продажів, сервісу, клієнтського супроводу, операційної взаємодії
Дохід на працівника	Зниження	Інвестиції у сервісну модель і якість обслуговування, а не лише в короткострокову продуктивність

Складено автором на основі [21, с. 48]

Стан ринку також впливає на інтерпретацію показників підприємства. Укравтопром повідомляв, що за 2024 рік українці придбали майже 70 тис. нових авто [28], а за рік витратили на нові автомобілі 125 млрд грн [29]. Це означає, що підприємство працювало в середовищі відновленого споживчого попиту. Водночас у 2025 році Укрінформ повідомляв про скорочення продажів нових автомобілів в

Україні [31]. У такій ситуації зростання доходу і прибутку ТОВ «Арія Моторс» набуває ще більшої ваги, оскільки може свідчити про здатність компанії утримувати позиції навіть на тлі складнішої ринкової кон'юнктури.

За даними eAuto, підсумки ринку нових легковиків в Україні за 2024 рік відображали зміщення попиту на користь сильних брендів і стабільних дилерських мереж [30]. Це підсилює припущення, що для офіційного дилера BMW конкурентною перевагою є не лише статус бренду, а й якість маркетингової підтримки продажів. Якщо бренд BMW входить до числа лідерів ринку [28], то локальний дилер отримує потужну стартову позицію, але повинен реалізувати цей бренд-потенціал через належну систему маркетингової взаємодії з клієнтом.

Окремої уваги потребує фактор преміум-сегмента. ІТС.ua зазначало, що в Україні у першому кварталі 2024 року зросли продажі елітних авто, а серед брендів-лідерів були BMW та Lexus [33]. Для маркетингової політики це означає, що преміальний сегмент залишається чутливим до репутаційних і сервісних факторів, а не лише до цінових стимулів. Тому прибутковість ТОВ «Арія Моторс БМВ» може бути пов'язана з успішною роботою в тій частині ринку, де покупець схильний платити за брендову довіру, сервіс і гарантії.

У контексті факторного аналізу можна припустити, що на зростання доходу підприємства у 2023-2025 рр. впливали такі чинники: розширення попиту на преміальні автомобілі; підтримання сильної брендової позиції BMW; активність цифрових каналів комунікації; наявність фінансових програм; зростання операційної спроможності підприємства через розширення штату; ймовірне збільшення частки сервісних і супутніх доходів. Водночас зниження доходу на працівника сигналізує про необхідність уважніше оцінювати продуктивність організаційної моделі та ефективність використання людських ресурсів.

З погляду маркетингової політики наведені показники свідчать про загалом позитивний ефект. Підприємство нарощує дохід, прибуток, активи та чисельність персоналу, що вказує на розвиток комерційної моделі. Проте одночасно постає питання про якість організації маркетингової діяльності: наскільки цей розвиток забезпечується системною маркетинговою роботою, а наскільки – силою бренду,

ринковою кон'юнктурою або загальним відновленням попиту. Відповідь на це питання потребує аналізу внутрішньої системи організації та управління маркетингом.

2.1 Оцінка організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Арія Моторс БМВ»

Оцінювання організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Арія Моторс БМВ» повинно виходити з подвійної природи підприємства. З одного боку, воно є локальним суб'єктом господарювання, який самостійно формує структуру, внутрішні процеси, кадрові рішення та комерційні механізми. З іншого боку, воно входить до дилерської системи BMW, де бренд-стандарти, вимоги до сервісу, візуальної ідентичності, інформаційного наповнення і значною мірою асортиментна політика мають високий рівень стандартизації. У зв'язку з цим ефективність маркетингової діяльності визначається не лише кількістю активностей, а й здатністю підприємства поєднувати локальну ринкову адаптацію зі стандартами глобального бренду.

Наявність офіційного сайту дилерського центру, що містить розділи про компанію, модельний ряд, спеціальні пропозиції, запис на тест-драйв, запис на сервіс, новини BMW і фінансові сервіси [22], свідчить про те, що базова маркетингова інфраструктура на підприємстві функціонує. Така структура сайту відповідає вимогам сучасної багатоканальної взаємодії з клієнтом, оскільки забезпечує не лише інформаційне представлення товару, а й конверсійні точки входу в комерційний процес. Наявність форм запису на тест-драйв і сервіс означає, що цифровий канал інтегрований із продажем та aftersales.

Разом з тим сам факт наявності маркетингових інструментів ще не означає високої якості управління. Потрібно оцінити, наскільки ці інструменти системно пов'язані між собою, чи є чітка відповідальність за їх підтримку, як здійснюється аналітика, чи ведеться сегментація клієнтів, чи використовується наскрізний облік звернень. У праці «Цифровізація маркетингової діяльності підприємства» підкреслено, що цифрові канали створюють управлінську цінність лише тоді, коли

інтегровані з CRM, аналітикою і логікою прийняття рішень [45]. Для дилерського центру це означає, що сайт, соціальні мережі, заявки і база клієнтів мають функціонувати як єдина система.

Оцінюючи організацію маркетингової діяльності, варто припустити, що на підприємстві існує принаймні базовий розподіл маркетингових функцій між напрямками бренд-комунікації, digital-підтримки, клієнтського супроводу та продажу. Про це свідчить сама структура дилерського інтерфейсу [22], яка неможлива без координації контенту, сервісних процесів, асортиментного наповнення і клієнтських сценаріїв. Проте для преміального дилера важливою є не формальна наявність функцій, а їх синхронізація. Якщо маркетингова служба або відповідальні особи не мають доступу до даних про конверсію звернень у продаж, результативність каналів і повторні звернення, то управління втрачає стратегічний характер.

Застосування e-digital-маркетингу на підприємствах України, як зазначено в однойменному дослідженні, дозволяє посилити конкурентні позиції за умови системного використання даних, персоналізації та адаптації комунікацій до поведінки клієнтів [46]. У контексті ТОВ «Арія Моторс БМВ» це означає, що ефективна маркетингова діяльність повинна включати не лише публікацію інформації про модельний ряд, а й повноцінне управління воронкою клієнта: від першого контакту до сервісного повернення.

Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства передбачає наявність чітко визначених цілей, цільових сегментів, позиціонування та критеріїв оцінки результату [47]. У дилерському бізнесі стратегія може охоплювати диференціацію комунікації за продуктовими лініями, роботу з корпоративним сегментом, розвиток сервісного маркетингу, посилення aftersales, акцент на електрифікованих моделях, розширення digital-присутності. Наявність на сайті дилера спеціальних пропозицій та фінансових сервісів [22] непрямо свідчить про використання елементів тактичного планування, однак без внутрішніх даних складно підтвердити рівень формалізації такої стратегії. Саме тому в аналітичному висновку доцільно фіксувати не тільки наявні інструменти, а й імовірні управлінські прогалини.

У колективній монографії «Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни» наголошено, що цифровий маркетинг стає не додатком, а центральним каналом управління відносинами з клієнтом [48, с. 74]. Для автодилера це особливо важливо, оскільки клієнт до моменту фізичного візиту в салон проходить етапи онлайн-пошуку, порівняння, перегляду цін, ознайомлення з комплектаціями, читання новин та відгуків. Відтак стан цифрової інфраструктури дилера безпосередньо визначає якість маркетингового управління.

Сучасні теоретичні та практичні аспекти маркетингової діяльності підприємств, викладені в однойменній монографії, дозволяють оцінювати маркетингову систему за такими критеріями: наявність стратегічного планування, інтеграція комунікацій, аналітична база, орієнтація на клієнтську цінність, вимірюваність результатів [49]. Якщо застосувати ці критерії до ТОВ «Арія Моторс БМВ», можна виділити кілька сильних сторін. По-перше, підприємство працює під сильним брендом, що суттєво полегшує комунікаційне позиціонування. По-друге, воно має офіційний цифровий майданчик із ключовими точками контакту [22]. По-третє, спостерігається позитивна фінансова динаміка [26], яка свідчить про загальну результативність комерційної моделі. По-четверте, наявність сервісних і тест-драйвових інструментів означає, що маркетингова діяльність не зведена до реклами, а включає елементи *experiential marketing*.

Маркетингова комунікаційна політика підприємства, як зазначають Пивавар і Черкаський, повинна бути інтегрованою, тобто забезпечувати єдність повідомлень, каналів, візуальної мови та цілей [50, с. 496]. Для дилера BMW це означає, що комунікація має одночасно підтримувати локальну впізнаваність дилерського центру та загальнобрендовий імідж BMW. Якщо канали взаємодії не узгоджені, виникає ризик розриву між очікуванням клієнта, сформованим брендом, і фактичним досвідом, отриманим у дилерському центрі.

У статті «Маркетингова комунікаційна політика підприємства» підкреслено, що результативність комунікацій залежить від синхронності контенту, часу контакту та відповідності повідомлення конкретному сегменту [51]. Для ТОВ «Арія Моторс БМВ» це означає, що рекламні кампанії нових моделей, сервісні нагадування,

пропозиції фінансових програм, запрошення на тест-драйви й контент у соціальних мережах повинні бути частиною єдиної логіки клієнтської взаємодії. Натомість відсутність інтеграції між продажем і комунікацією може зменшувати конверсію навіть за високої впізнаваності бренду.

Данилюк, досліджуючи інтегровані маркетингові комунікації, наголошує на значенні безшовного переходу клієнта між різними точками взаємодії [52, с. 84]. У дилерському бізнесі це особливо актуально: клієнт може спочатку побачити модель у соціальних мережах, далі перейти на сайт, потім залишити заявку, відвідати салон, здійснити тест-драйв, отримати комерційну пропозицію і через деякий час повернутися на сервіс. Якщо ці етапи не з'єднані даними й комунікаційною логікою, маркетингова діяльність втрачає керованість.

У дослідженні «Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами» доведено, що ефективна комунікаційна політика спирається на CRM-персоналізацію, автоматизовані сценарії, сегментацію бази та поведінкову аналітику [53]. Саме ці критерії доцільно використати для оцінки стану маркетингового управління на підприємстві. За наявною відкритою інформацією неможливо підтвердити повну глибину CRM-використання в ТОВ «Арія Моторс БМВ», але сама наявність форм запису і цифрових точок контакту [22] свідчить про потенційну готовність до такої моделі. Проблемним питанням є не інструментарій як такий, а рівень його управлінської інтеграції.

Горбаль та інші, аналізуючи діджитал-маркетинг в умовах війни, звертають увагу на те, що в сучасних умовах для підприємств критично важливо підтримувати гнучкість комунікацій, адаптацію контенту до середовища та здатність швидко змінювати акценти в позиціонуванні [54]. Для автодилера преміального сегмента це означає необхідність балансу між статусним характером бренду та чутливістю до економічного й соціального контексту. Надмірно демонстративне позиціонування може втрачати актуальність, якщо комунікація не враховує емоційний стан споживача та загальну атмосферу суспільства.

Олініченко у праці про трансформацію комунікаційної політики підприємства в умовах цифровізації зазначає, що слабким місцем багатьох компаній залишається

фрагментарність комунікацій, коли окремі канали працюють самі по собі й не формують цілісного клієнтського досвіду [55]. Такий ризик є актуальним і для ТОВ «Арія Моторс БМВ», адже наявність сайту, зовнішніх каталогів, бренд-платформ і потенційних соціальних мереж ще не гарантує реальної інтегрованості комунікації.

Конспект лекцій «Маркетингові комунікації» підкреслює, що в сучасній моделі управління комунікаціями вирішальне значення має поєднання іміджевих і конверсійних інструментів [56, с. 61]. Для дилера BMW це означає, що контент про бренд і моделі повинен підтримуватися інструментами, які спрямовують клієнта до дії: консультації, заявки, тест-драйву, сервісного звернення, повторного контакту. Якщо між іміджем і дією немає логічного мосту, маркетингова активність втрачає вимірюваний ефект.

Розвиток комунікаційного забезпечення маркетингового управління ефективністю діяльності підприємства, як зазначено у відповідному дослідженні, залежить від якості внутрішньої координації між маркетингом, продажем і сервісом [57]. Для ТОВ «Арія Моторс БМВ» це положення має ключове значення, оскільки преміальний продаж є високозалежним від персонального супроводу клієнта, а сервісна частина формує повторний дохід і довіру до дилера.

Економічна сутність витрат на маркетингові комунікації полягає в тому, що вони є не просто витратною статтею, а інвестицією в підтримання ринкової позиції та клієнтського капіталу [58]. Для ТОВ «Арія Моторс БМВ» відсутність публічної деталізації маркетингових витрат не дозволяє безпосередньо оцінити їх структуру, однак позитивна динаміка прибутку [26] опосередковано свідчить, що маркетингово-комерційна модель не є збитковою. Водночас відсутність відкритих даних про витрати не дозволяє встановити, наскільки ефективно підприємство використовує кошти за каналами, а це є методичною прогалиною аналітичного розділу.

SWOT-аналіз організації маркетингової діяльності ТОВ «Арія Моторс БМВ» дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони системи управління. До сильних сторін слід віднести офіційний статус дилера, високу ринкову силу бренду BMW, наявність цифрової інфраструктури, позитивну динаміку доходу і прибутку, наявність сервісного та тест-драйвового функціоналу. До слабких сторін належить імовірна

залежність від бренд-стандартів і обмежена локальна автономія в комунікаціях, а також недостатня прозорість щодо внутрішніх KPI, маркетингового бюджету, аналітики лідів і конверсії. Можливості пов'язані з подальшою цифровізацією, CRM-персоналізацією, розвитком aftersales-маркетингу, посиленням роботи з корпоративним сегментом. Загрозами виступають коливання попиту, зростання конкуренції в преміальному сегменті, курсові ризики, чутливість ринку до економічної нестабільності.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Арія Моторс БМВ»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Офіційний статус дилера BMW	Обмежена публічна інформація про KPI маркетингу
Висока впізнаваність бренду	Імовірна залежність від корпоративних стандартів бренду
Наявність офіційного сайту і цифрових точок контакту	Невизначеність щодо глибини CRM-аналітики
Позитивна динаміка доходу і прибутку	Відсутність відкритої деталізації маркетингового бюджету
Наявність сервісних і тест-драйвових механік	Імовірний розрив між каналами комунікації та внутрішніми даними
Можливості	Загрози
Посилення персоналізованого маркетингу	Зниження попиту на нові авто в окремі періоди
Розвиток aftersales-комунікацій	Посилення конкуренції в преміум-сегменті
Розширення digital-лідогенерації	Валютні та логістичні ризики
Поглиблення роботи з корпоративними клієнтами	Залежність споживчих рішень від макроекономічного стану
Впровадження наскрізної аналітики	Зростання ролі вживаних преміальних авто як субститутів

Складено автором на основі [57]

Узагальнюючи результати оцінювання, можна зробити висновок, що система організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Арія Моторс БМВ» має розвинену базову інфраструктуру і функціонує на сильному брендовому підґрунті. Проте її подальше вдосконалення пов'язане з переходом від переважно інструментального використання маркетингу до повноцінної моделі управління на основі KPI, CRM, персоналізації, наскрізної аналітики й тіснішої координації

маркетингу з продажами та сервісом. Саме ці напрями формують зміст проектно-рекомендаційного розділу.

Висновки до II розділу

Аналіз ТОВ «Арія Моторс БМВ» засвідчив, що підприємство є сформованим суб'єктом господарювання з офіційним статусом дилера BMW у Львові, стабільним функціонуванням на ринку та позитивною динамікою основних техніко-економічних показників. За відкритими даними підприємство демонструє зростання доходу, чистого прибутку, рентабельності, активів і чисельності персоналу, що вказує на розвиток його комерційної та операційної бази. Водночас зниження доходу на одного працівника свідчить про необхідність уважнішої оцінки продуктивності ресурсів і результативності організаційної моделі.

Ринкова позиція підприємства визначається високою силою бренду BMW на українському преміальному ринку, а також належністю до офіційної дилерської мережі. Це створює суттєву конкурентну перевагу, але не усуває потреби в ефективній локальній маркетинговій політиці, оскільки остаточне рішення клієнта залежить від якості сервісу, комунікації, доступності моделей, фінансових умов і післяпродажного супроводу. Позитивна динаміка фінансових показників свідчить про загальну результативність маркетингово-комерційної моделі.

Оцінка організації та управління маркетинговою діяльністю показала, що підприємство має функціональні ознаки розвиненої маркетингової інфраструктури: офіційний сайт, цифрові точки контакту, сервісні та тест-драйвові механіки, брендове позиціонування й канали взаємодії з клієнтом. Разом із тим виявлено низку потенційних проблем, характерних для багатьох українських підприємств: недостатня прозорість щодо маркетингових KPI, невизначеність щодо глибини CRM-інтеграції, відсутність у відкритому доступі даних про маркетинговий бюджет та складність оцінювання реального внеску окремих інструментів у фінансовий результат.

Таким чином, сильними сторонами системи маркетингового управління ТОВ «Арія Моторс БМВ» є брендова підтримка, наявність цифрової інфраструктури,

позитивна ринкова динаміка та сервісна складова. До слабких сторін належать імовірна фрагментарність аналітики, недостатня формалізація системи оцінювання та потреба в глибшій інтеграції маркетингу, продажів і aftersales.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРІЯ МОТОРС БМВ»

3.1 Напрями вдосконалення системи маркетингової діяльності підприємства

Результати аналітичного розділу показали, що подальше зростання ТОВ «Арія Моторс БМВ» потребує не стільки збільшення кількості окремих рекламних активностей, скільки вдосконалення самої системи організації та управління маркетинговою діяльністю. Йдеться про перехід від переважно інструментальної моделі маркетингу до управлінської моделі, в якій маркетинг виконує функцію координатора клієнтської цінності, попиту, лояльності й ринкової інформації.

Струк у роботі про вдосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації підкреслює, що системне покращення маркетингової діяльності повинно спиратися на цифрову аналітику, персоналізацію, інтеграцію каналів і внутрішню координацію підрозділів [37, с. 67]. Для ТОВ «Арія Моторс БМВ» це означає, що першочергове значення мають не окремі креативні заходи, а побудова керованої маркетингової системи, здатної обробляти дані, планувати активності, оцінювати результати та коригувати дії.

Першим напрямом удосконалення має стати посилення організаційної структури маркетингу через чіткіше розмежування функцій і центрів відповідальності. Кравченко доводить, що ефективна організація маркетингової діяльності підприємства передбачає наявність не просто виконавців рекламних завдань, а функціонально розведених напрямів аналізу, комунікації, digital, CRM та контролю результативності [39, с. 54]. Для автодилера доцільно закріпити відповідальність за щонайменше чотирима ключовими зонами: бренд- і контент-комунікація; digital-лідогенерація; CRM і персоналізована взаємодія; аналітика та звітність. Якщо частина функцій виконується суміщено, це повинно бути компенсовано чіткими регламентами процесу.

Другим напрямом є впровадження системи маркетингового планування. Маркетингова стратегія, як зазначено у праці про маркетингову стратегію як інструмент розвитку підприємства, повинна бути деталізована через конкретні маркетингові програми, горизонти часу, бюджети, цільові сегменти та індикатори успіху [47]. Для ТОВ «Арія Моторс БМВ» це може означати запровадження річного маркетингового плану з поквартальною деталізацією. У такому плані мають бути розділи за продуктовими групами, сервісним напрямом, корпоративними клієнтами, digital-комунікаціями, special events, aftersales-кампаніями.

Третім напрямом виступає формалізація системи КРІ для оцінювання маркетингової діяльності. У моделі оцінювання ефективності стратегій у маркетинговому плануванні акцентовано, що КРІ повинні поєднувати показники активності, результату й економічної віддачі [59]. Для ТОВ «Арія Моторс БМВ» доцільно впровадити три рівні КРІ:

1. операційні – кількість звернень, вартість ліда, кількість заявок на тест-драйв, кількість записів на сервіс;
2. конверсійні – частка лідів, що перейшли у консультацію, тест-драйв, продаж, сервісне повернення;
3. фінансові – дохід від маркетингово підтриманих угод, ROMI, дохід на клієнта, частка повторного доходу.

Четвертим напрямом має стати інтеграція маркетингу, продажів і сервісу на основі CRM. У дослідженні «Маркетингові комунікації нового покоління» показано, що ключовою ознакою сучасного маркетингового управління є здатність супроводжувати клієнта на всьому циклі взаємодії і фіксувати результати кожного контакту [53]. Для дилера це означає необхідність наскрізного відстеження шляху клієнта: джерело першого контакту – заявка – консультація – тест-драйв – комерційна пропозиція – продаж – сервісне повернення. Якщо ця логіка не побудована в єдиній системі, маркетингова діяльність залишається частково «сліпою».

П'ятим напрямом є розвиток клієнтоорієнтованої моделі управління. У преміальному сегменті конкурентна боротьба ведеться не тільки за рахунок товару, а й через якість досвіду. Це означає, що маркетингова діяльність підприємства повинна

орієнтуватися не лише на залучення нового клієнта, а і на збереження та поглиблення відносин із наявним. Потрібно розмежовувати сценарії взаємодії для нових клієнтів, поточних власників BMW, сервісних клієнтів, корпоративних клієнтів та потенційних покупців електрифікованих моделей.

Шостим напрямом є посилення аналітичного блоку маркетингу. У праці про оцінку ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства зазначено, що маркетингові рішення повинні спиратися на регулярний аналіз даних, а не лише на інтуїтивне уявлення про ринок [61]. Для ТОВ «Арія Моторс БМВ» це означає необхідність впровадження маркетингового дашборду, який щомісяця відображатиме джерела лідів, конверсію, трафік, заявочну активність, ефективність кампаній, результати aftersales-комунікацій і порівняння планових та фактичних показників.

Сьомим напрямом є систематизація aftersales-маркетингу. У дилерському бізнесі післяпродажний контакт має не менше значення, ніж первинний продаж. Саме сервіс, комунікація після купівлі, нагадування, пропозиції аксесуарів, програми технічної підтримки й лояльності формують повторний дохід і прив'язаність клієнта до дилерського центру. У багатьох українських підприємств aftersales-маркетинг залишається недооціненим, хоча з погляду стабільності прибутку він є одним із найважливіших напрямів.

Таблиця 3.1

Системні напрями вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Арія Моторс БМВ»*

Проблема	Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Нечітка видимість внеску маркетингу у фінансовий результат	Впровадження KPI та дашборду аналітики	Підвищення керованості та вимірюваності маркетингу
Потенційний розрив між маркетингом, продажами і сервісом	Інтеграція процесів через CRM	Наскрізне управління клієнтською воронкою
Недостатня персоналізація комунікації	Сегментація клієнтів і сценаріїв взаємодії	Підвищення конверсії та лояльності
Недооцінка aftersales-напрямку	Розвиток післяпродажного маркетингу	Зростання повторного доходу та сервісних звернень

Продовження табл. 3.1

Ризик фрагментарності планування	Формалізація річного маркетингового плану	Узгодженість активностей і бюджету
----------------------------------	---	------------------------------------

Складено автором на основі [37, с. 69]

Запропоновані напрями вдосконалення не суперечать бренд-стандартам BMW, оскільки стосуються переважно внутрішньої організації, аналітики, процесів і персоналізації локальної взаємодії. Вони також відповідають сучасній логіці цифровізації управління підприємством, де маркетинг повинен бути не витратною функцією, а керованим джерелом попиту, клієнтської бази й сервісної лояльності.

3.2 Удосконалення маркетингових інструментів і комунікаційної політики ТОВ «Арія Моторс БМВ»

Поряд із системними управлінськими змінами доцільним є вдосконалення конкретних маркетингових інструментів і комунікаційної політики підприємства. Боровик доводить, що сучасні інструменти маркетингу підвищують ефективність підприємства лише тоді, коли використовуються не епізодично, а як частина стратегічної моделі взаємодії з клієнтом [44]. Для ТОВ «Арія Моторс БМВ» це означає необхідність модернізації як цифрових, так і офлайн-інструментів.

Першим практичним напрямом є оптимізація офіційного сайту дилера як каналу лідогенерації. На сайті вже наявні основні функціональні блоки [22], однак для підвищення конверсії доцільно посилити його у кількох аспектах: спростити маршрути переходу від перегляду моделі до заявки; додати більше персоналізованих СТА-кнопок; інтегрувати форму швидкого запиту щодо наявності авто, розрахунку фінансової програми, попередньої оцінки trade-in; розширити блоки із сервісним контентом. У роботі Гуменюк, присвяченій ефективності контекстної реклами та метрикам її оцінювання, наголошено, що конверсія залежить не тільки від трафіку, а від якості landing-сценарію та точності кінцевої дії [63, с. 41]. Це повністю актуально для автодилера.

Другим напрямом є посилення контент-стратегії в соціальних мережах і digital-середовищі. Горбаль та інші зазначають, що в умовах війни та цифрової

трансформації особливого значення набувають автентичність бренду, практична корисність контенту та емоційна релевантність [54]. Для ТОВ «Арія Моторс БМВ» контент доцільно структурувати за чотирма блоками: модельний контент; сервісний контент; lifestyle-контент; клієнтські історії та івенти. Модельний контент повинен показувати не лише технічні характеристики, а реальні сценарії використання автомобіля. Сервісний контент має зменшувати бар'єри до післяпродажної взаємодії. Lifestyle-контент підтримує преміальний імідж. Клієнтські історії формують соціальне підтвердження.

Третім напрямом є запровадження персоналізованих CRM-комунікацій. Олініченко підкреслює, що трансформація комунікаційної політики підприємства в умовах цифровізації відбувається через перехід від масових повідомлень до адресних сценаріїв взаємодії [55]. Для ТОВ «Арія Моторс БМВ» доцільно впровадити сегментацію клієнтської бази щонайменше за такими критеріями: чинні власники BMW; потенційні покупці нових авто; сервісні клієнти; корпоративні клієнти; клієнти, які проявили інтерес, але не завершили купівлю. Для кожного сегмента потрібно налаштувати окремі комунікаційні ланцюги.

Четвертим напрямом є розвиток відео- та експертного контенту. Для преміального автодилера відеоогляди моделей, демонстрація технологічних особливостей, консультації щодо сервісу, порівняння комплектацій, пояснення фінансових умов мають високу довіру й можуть значно підвищити якість ліда. Пивавар і Черкаський підкреслюють, що комунікаційна політика підприємства повинна не лише інформувати, а й знижувати невизначеність клієнта у складному виборі [50, с. 497]. Саме відеоконтент найкраще працює в ситуаціях, коли продукт є дорогим, технічно складним і емоційно значущим.

П'ятим напрямом є посилення event-маркетингу. Для бренду BMW подієва комунікація є природним інструментом: презентації нових моделей, закриті перегляди, клубні поїздки, тест-драйв-дні, партнерські бізнес-заходи, сервісні open days. Такі формати дозволяють не лише генерувати попит, а й формувати спільноту навколо дилера. Данилюк вказує, що інтегровані маркетингові комунікації особливо

ефективні тоді, коли клієнт не лише отримує повідомлення, а й занурюється в контрольований бренд-досвід [52, с. 87].

Шостим напрямом є розвиток aftersales-комунікацій. Це передбачає автоматизовані нагадування про технічне обслуговування, сезонні сервісні пропозиції, інформацію про аксесуари, персональні пропозиції для клієнтів із конкретним пробігом або терміном володіння, пропозиції trade-in чи апгрейду моделі. У дослідженні про парадигму формування ефективних маркетингових комунікацій підприємства акцентовано, що найбільш економічно вигідною є комунікація, спрямована на вже залученого клієнта, якщо вона базується на його поведінці й поточній потребі [62]. Для дилерського центру це означає прямий зв'язок між aftersales-комунікаціями та стабілізацією доходу.

Сьомим напрямом є активніша робота з корпоративними клієнтами. Преміальні бренди часто використовуються в сегменті управлінського транспорту, представницьких автомобілів, корпоративних сервісних парків і персональних контрактів для топменеджменту. З урахуванням даних про участь компанії в тендерних продажах, які відображені у відкритих реєстрах [26], корпоративний напрям уже присутній у діяльності підприємства. Це означає, що маркетингова політика може бути посилена через окремі B2B-пропозиції, кейси володіння, корпоративні сервісні пакети та адресні презентації для бізнес-аудиторії.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення маркетингових інструментів і комунікаційної політики ТОВ «Арія Моторс БМВ»*

Інструмент	Суть удосконалення	Цільова аудиторія	КРІ
Офіційний сайт	Оптимізація конверсійних форм, trade-in, фінансових калькуляторів	Потенційні покупці нових авто	Конверсія сайту, кількість заявок, CPL
Соціальні мережі	Контент-стратегія за блоками: моделі, сервіс, lifestyle, клієнтські історії	Потенційні та наявні клієнти	Охоплення, залученість, переходи, заявки
CRM-комунікації	Персоналізовані сценарії для сегментів клієнтів	Власники BMW, сервісні клієнти, корпоративний сегмент	Open rate, повторні звернення, retention

Продовження табл. 3.2

Відеоконтент	Огляди моделей, сервісні пояснення, фінансові консультації	Клієнти на етапі вибору	Перегляди, час взаємодії, заявки
Event-маркетинг	Презентації моделей, тест-драйв заходи, клубні події	Преміальна аудиторія, корпоративні клієнти	Кількість учасників, заявки, тест-драйви
Aftersales-комунікації	Нагадування, сезонні сервісні пропозиції, аксесуари	Чинні власники BMW	Повторні сервісні візити, середній чек сервісу

Складено автором на основі [55]

Комунікаційна політика ТОВ «Арія Моторс БМВ» повинна будуватися як єдина система. Це означає, що тональність, візуальна мова, логіка повідомлень і ключова ціннісна пропозиція мають бути синхронними у всіх каналах. Преміальний бренд не допускає дисонансу між сайтом, соціальними мережами, персональними повідомленнями, офлайн-матеріалами в дилерському центрі та поведінкою менеджерів. Якщо в одному каналі комунікація є статусною й технологічною, а в іншому надміру агресивною або хаотичною, це руйнує цілісність сприйняття.

З правового погляду комунікаційна політика повинна відповідати законодавчим вимогам щодо реклами, інформування споживача та захисту персональних даних. Для підприємства це означає необхідність прозорого зазначення умов акцій, коректного опису технічних характеристик, достовірності фінансових повідомлень, належного інформування клієнта в цифрових формах зворотного зв'язку і сервісного запису. Правова коректність у такому випадку є не зовнішнім обмеженням, а елементом довіри до бренду і дилера.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства

Економічне обґрунтування запропонованих заходів має спиратися на вибір тих рішень, які є водночас реалістичними для впровадження і потенційно значущими для результатів ТОВ «Арія Моторс БМВ». З огляду на специфіку підприємства та виявлені проблеми доцільно оцінити три ключові заходи: впровадження CRM-

дашборду та наскрізної аналітики; оптимізацію сайту та digital-лідогенерації; запуск системи aftersales-персоналізованих комунікацій.

Перший захід – впровадження CRM-дашборду та наскрізної аналітики – має на меті підвищення керованості маркетингової діяльності. Модель оцінювання ефективності стратегій у маркетинговому плануванні доводить, що аналітична прозорість підвищує результативність не лише через скорочення неефективних витрат, а й через поліпшення якості управлінських рішень [59]. Для розрахунку припустимо, що підприємство витрачає кошти на налаштування дашборду, інтеграцію джерел заявок і базове навчання персоналу. Орієнтовна сума таких витрат може становити 180 тис. грн на рік. Якщо внаслідок впровадження підприємство скоротить неефективні маркетингові витрати лише на 5 % і забезпечить приріст конверсії лідів на 1,5 %, економічний ефект може бути істотним.

Другий захід – оптимізація сайту та digital-лідогенерації – передбачає поліпшення конверсійних сценаріїв, структури заявок, цільових посадкових сторінок і рекламної логіки. Гуменюк підкреслює, що навіть невелике підвищення конверсії в контекстній рекламі може дати суттєвий приріст заявок без пропорційного збільшення бюджету [63, с. 52]. Якщо припустити, що завдяки оптимізації конверсія сайту зросте на 15 %, а частка якісних заявок, які переходять у тест-драйв, підвищиться на 10 %, підприємство може отримати додаткові продажі без значного збільшення рекламних витрат.

Третій захід – впровадження aftersales-персоналізованих комунікацій – має на меті зростання повторних сервісних звернень і збільшення середнього чека сервісу. У преміальному дилерському бізнесі aftersales є одним із найстабільніших джерел доходу, а персоналізовані нагадування й пропозиції здатні підвищити регулярність звернень. Якщо припустити, що сервісні комунікації забезпечать приріст повторних візитів на 8 % і збільшення середнього чека сервісу на 5 %, ефект може виявитися дуже вагомим навіть без приросту продажів нових авто.

Для проведення розрахунків доцільно використати комбінований підхід, який спирається на прогнозний приріст результату та співвідношення цього приросту з витратами. Формула економічного ефекту матиме вигляд:

$$E = \Pi_d - B,$$

де E – економічний ефект,

Π_d – прогнозований додатковий прибуток,

B – витрати на впровадження заходу.

ROMI визначатиметься так:

$$ROMI = ((\Pi_d - B) / B) \times 100 \%$$

Термін окупності розраховується як:

$$T_{ок} = B / \Pi_d.$$

Таблиця 3.3

Прогноз витрат на впровадження заходів із вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Арія Моторс БМВ»*

Захід	Основні складові витрат	Сума, грн
CRM-дашборд і наскрізна аналітика	Інтеграція джерел, налаштування дашборду, навчання персоналу	180 000
Оптимізація сайту і digital-лідогенерації	Редизайн конверсійних блоків, доопрацювання форм, аналітика, рекламне тестування	240 000
Aftersales-комунікації	CRM-сценарії, дизайн шаблонів, автоматизація нагадувань, сегментація бази	120 000
Разом		540 000

Складено автором на основі [58]

Для прогнозування результатів використаємо обережний сценарій. Виходитимемо з того, що загальний дохід підприємства у 2025 році становив 1 376 978 900 грн [26]. Якщо завдяки оптимізації digital-лідогенерації й CRM-аналітики вдасться забезпечити приріст продажів лише на 0,8 %, це дасть додатковий дохід у розмірі:

$$1\,376\,978\,900 \times 0,008 = 11\,015\,831,2 \text{ грн.}$$

Якщо припустити, що середня чиста рентабельність зберігається на рівні 3,48 % [26], то прогнозований додатковий чистий прибуток від такого приросту дорівнюватиме:

$$11\,015\,831,2 \times 0,0348 = 383\,351 \text{ грн.}$$

Окремо оцінімо aftersales-ефект. Якщо персоналізовані комунікації забезпечать додатковий сервісний прибуток у розмірі хоча б 300 тис. грн на рік, то сукупний прогнозований додатковий прибуток від трьох заходів становитиме:

$$383\,351 + 300\,000 = 683\,351 \text{ грн.}$$

Відповідно, загальний економічний ефект:

$$683\,351 - 540\,000 = 143\,351 \text{ грн.}$$

ROMI у такому випадку становитиме:

$$((683\,351 - 540\,000) / 540\,000) \times 100 \% = 26,55 \%$$

Термін окупності:

$$540\,000 / 683\,351 = 0,79 \text{ року, або близько 9,5 місяця.}$$

Таблиця 3.4

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів*

Показник	CRM-аналітика та дашборд	Оптимізація сайту і digital	Aftersales-комунікації	Разом
Витрати, грн	180 000	240 000	120 000	540 000
Прогнозований додатковий прибуток, грн	180 000	203 351	300 000	683 351
Економічний ефект, грн	0	-36 649	180 000	143 351
ROMI, %	0,0	-15,27	150,0	26,55
Окупність, років	1,00	1,18	0,40	0,79

Складено автором на основі [60]

Наведений розрахунок відображає обережний сценарій і є методично виправданим саме тому, що не завищує очікуваний результат. Його логіка полягає в тому, що CRM-аналітика і digital-оптимізація не завжди дають миттєвий фінансовий ефект у перший період, однак створюють базу для довгострокового підвищення результативності. Aftersales-комунікації, навпаки, мають швидший і пряміший комерційний ефект, оскільки орієнтовані на вже існуючу клієнтську базу.

У дослідженні про маркетингову стратегію як інструмент розвитку підприємства: оцінювання ефективності та витрат зазначено, що найбільш стійкий результат забезпечують ті маркетингові заходи, які одночасно підвищують

керованість системи, покращують клієнтський досвід і дають вимірювану фінансову віддачу [60]. Саме такою є комбінація запропонованих заходів для ТОВ «Арія Моторс БМВ».

Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства також показує, що короткостроковий економічний ефект не повинен бути єдиним критерієм відбору маркетингових інвестицій [61]. Для преміального автодилера важливими є також приріст клієнтської бази, якість даних, здатність до персоналізації, підвищення частки повторних сервісних звернень, посилення брендового досвіду. Відтак навіть помірна окупність частини заходів є обґрунтованою, якщо вони посилюють систему управління маркетингом у цілому.

Для більш прикладного представлення результатів доцільно підсумувати очікувані наслідки у двох площинах. Організаційний ефект полягає у формуванні системи КРІ, посиленні інтеграції маркетингу з продажем і сервісом, запровадженні аналітичної звітності, підвищенні керованості рішень. Економічний ефект виражається через прогнозований приріст прибутку, позитивний ROMI і менше ніж річний термін окупності комплексного пакета заходів. Для підприємства з оборотом понад 1,3 млрд грн [26] витрати на впровадження в розмірі 540 тис. грн є фінансово прийнятними та не створюють надмірного навантаження.

Висновки до III розділу

Обґрунтовані напрями вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Арія Моторс БМВ» охоплюють як системний рівень організації управління, так і прикладний рівень маркетингових інструментів. До системних заходів віднесено посилення організаційної структури маркетингу, формалізацію річного маркетингового планування, впровадження КРІ, інтеграцію маркетингу, продажів і сервісу на основі CRM, розвиток клієнтоорієнтованої моделі та посилення aftersales-маркетингу. До інструментальних заходів належать оптимізація сайту як каналу лідогенерації, розвиток контент- і відеостратегії, персоналізація CRM-комунікацій, активізація event-маркетингу та систематизація післяпродажної взаємодії з клієнтами.

Запропоновані рішення безпосередньо відповідають проблемам, виявленим у другому розділі. Вони спрямовані на подолання потенційної фрагментарності аналітики, недостатньої інтеграції каналів комунікації, невизначеності щодо внутрішніх KPI та недовикористання aftersales-потенціалу. Водночас запропоновані заходи не суперечать природі преміального бренду BMW, а навпаки підсилюють його локальну реалізацію через підвищення якості клієнтського досвіду, персоналізації та сервісної взаємодії.

Економічна оцінка показала, що комплекс із трьох ключових заходів може бути впроваджений із загальними витратами 540 тис. грн. За обережного прогнозу очікуваний додатковий прибуток становить 683 351 грн, економічний ефект – 143 351 грн, а термін окупності – близько 9,5 місяця. Це свідчить про практичну доцільність запропонованих рішень і підтверджує, що вдосконалення маркетингової діяльності може виступати не лише організаційним, а й фінансово обґрунтованим напрямом розвитку підприємства.

Пріоритетними для ТОВ «Арія Моторс БМВ» слід вважати заходи, пов'язані з CRM-аналітикою, персоналізацією комунікацій і aftersales-маркетингом. Саме вони забезпечують найбільш стійкий ефект, оскільки поєднують підвищення керованості, зміцнення відносин із клієнтами та безпосередню економічну віддачу. У сукупності це дає підстави розглядати вдосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю як один із ключових чинників подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні положення, проведено аналітичне дослідження та обґрунтовано практичні напрями вдосконалення організації й управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Арія Моторс БМВ».

1. На основі узагальнення наукових підходів встановлено, що маркетингова діяльність підприємства є комплексною системою аналітичних, організаційних, збутових, комунікаційних і контрольних дій, спрямованих на формування цінності для клієнта та досягнення стратегічних і фінансових результатів підприємства. Доведено, що вузьке трактування маркетингу як сукупності заходів просування не відображає його реального місця у сучасній системі управління. Для підприємств преміального автомобільного сегмента маркетинг виконує функцію координації попиту, брендової взаємодії, клієнтського досвіду та післяпродажної лояльності.

2. Визначено, що організація маркетингової діяльності охоплює побудову структури, розподіл повноважень, інформаційних потоків і регламентів, а управління маркетинговою діяльністю полягає у постановці цілей, плануванні, координації, мотивації та контролі. Обґрунтовано, що ефективність маркетингу залежить від ступеня його інтегрованості у загальну систему менеджменту підприємства, особливо у взаємодії з продажами, сервісом, фінансовими інструментами та цифровими каналами комунікації.

3. Систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства. Доведено доцільність використання комплексного підходу, який поєднує економічні, комунікаційні, організаційні та стратегічні показники. Для досліджуваного підприємства визначено систему індикаторів, що включає результативність маркетингової воронки, фінансову віддачу, цифрову активність, клієнтську лояльність і рівень внутрішньої організації маркетингу.

4. У процесі аналізу ТОВ «Арія Моторс БМВ» встановлено, що підприємство є офіційним дилером BMW у Львові, має сталу ринкову позицію та

позитивну динаміку основних техніко-економічних показників. За 2023-2025 роки спостерігалось зростання доходу, чистого прибутку, рентабельності, активів і чисельності персоналу. Це свідчить про розширення комерційної активності підприємства та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

5. Дослідження взаємозв'язку техніко-економічних показників із маркетинговою політикою дало змогу встановити, що позитивна динаміка результатів діяльності підприємства пов'язана з брендовою силою BMW, наявністю базової цифрової інфраструктури, функціонуванням сервісного напрямку, використанням фінансових програм і загальним посиленням ринкової присутності. Водночас виявлено зниження доходу на одного працівника, що свідчить про необхідність підвищення продуктивності організаційної моделі та вдосконалення системи оцінювання маркетингового внеску в результати діяльності.

6. Оцінка організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Арія Моторс БМВ» показала наявність сильних сторін, до яких належать офіційний статус дилера, висока впізнаваність бренду, наявність сайту з конверсійними точками контакту, сервісний і тест-драйвовий функціонал, а також позитивна фінансова динаміка. Разом із тим виявлено проблеми, пов'язані з імовірною фрагментарністю аналітики, недостатньою формалізацією KPI, потребою в глибшій інтеграції маркетингу, продажів і aftersales-напрямку.

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, серед яких ключовими визначено: посилення організаційної структури маркетингу, впровадження системи маркетингового планування, формалізацію KPI, інтеграцію маркетингу, продажів і сервісу через CRM, розвиток aftersales-маркетингу, персоналізацію комунікацій та посилення аналітичного блоку управління.

8. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів підтвердив їх практичну доцільність. Встановлено, що впровадження CRM-аналітики, оптимізація сайту й digital-лідогенерації, а також персоналізовані aftersales-комунікації здатні забезпечити позитивний економічний ефект, приріст прибутку та прийнятний термін окупності. Отже, вдосконалення організації та

управління маркетинговою діяльністю є реальним резервом підвищення конкурентоспроможності й результативності ТОВ «Арія Моторс БМВ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. та ін. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с. URL : <https://marketing.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3-2021-3-1.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
2. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / за заг. ред. О. П. Косенко. 2-ге вид., зі змінами і допов. Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с. URL : <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052013.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
3. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика [Електронний ресурс] : підручник. Луцьк : СПД Гадяк Ж. В., друкарня «Волиньполіграф», 2022. 408 с. URL : https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Marketing.-2022.-Pavlov-zzhaty.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
4. Кальманович О. Технології забезпечення ефективної маркетингової діяльності промислових підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 182 – 185. DOI : 10.31891/2307-5740-2021-294-3-28. URL : <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-28.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
5. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 323 – 326. DOI : 10.31891/2307-5740-2022-306-3-48. URL : <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).

6. Маркетингова діяльність підприємства // Державний торговельно-економічний університет. 2025. URL : <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/9cb8f8c8-29e5-4300-9130-23646f114272/download> (дата звернення: 08.04.2026).
7. Зіновчук В. В. Маркетингова діяльність підприємства [Електронний ресурс] : навч. посіб. Житомир : Поліський національний університет, 2025. URL : https://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/17077/1/MDP_2025_804.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
8. Дудар В. Управління маркетингом [Електронний ресурс] : електрон. навч. посіб. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2022. 85 с. URL : https://marketing.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87.%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A3%D0%BF%D1%80.%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%BC_2022.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
9. Краус К. М., Краус Н. М., Радзіховська Ю. М. Менеджмент і маркетинг [Електронний ресурс] : посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с. URL : https://elibrary.kubg.edu.ua/41158/2/Kraus_Menedgment_marketynng_2022_zahyst.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
10. Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Vol. 330, No. 3. P. 284 – 290. DOI : 10.31891/2307-5740-2024-330-43. URL : <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/184> (дата звернення: 08.04.2026).
11. Келманович О. Концептуальні засади маркетингового управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4, т. 3. С. 362 – 364. URL : <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/12/2020-4t3-63.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).

12. Маїк С., Бурліцька О. Сутність управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 30 листоп. 2023 р. Тернопіль : ТНТУ, 2023. С. 29 – 30. URL : <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44534> (дата звернення: 08.04.2026).
13. Боднар А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 2023. С. 150 – 152. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42963/2/MNPK_2023_Bodnar_A-Features_of_management_of_150-152.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
14. Федоренко Д. В. Теоретико-методичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств // Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. Біла Церква : БНАУ, 2023. С. 156 – 157. URL : <https://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/11944> (дата звернення: 08.04.2026).
15. Ковшова І. О., Кравченко А. В. Теоретичні основи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства // Бізнес-навігатор. 2018. № 3-2(46). С. 7 – 11. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/15583> (дата звернення: 08.04.2026).
16. Мірошник Р., Шовкопляс Д. Показники оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємств меблевої промисловості в умовах нестабільності середовища // Економічний простір. 2025. № 201. С. 121 – 126. URL : <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-121-126-miroshnyk-02.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
17. Череп О. Г., Джакішева У., Бехтер Л., Новицька І. Ефективність підприємства на засадах маркетингової діяльності // Економіка та суспільство. 2025. URL : https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/02/2.25._topic_Oleksandr-Cherep-Urazgul-Dzhakisheva-Lilija-Bexhter-Inna-Novytska-277-285.pdf (дата звернення: 08.04.2026).

18. Чернявський А. В. Оцінка рівня ефективності маркетингових технологій // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 86. С. 220 – 226. URL : https://www.researchgate.net/publication/387125375_OCINKA_RIVNA_EFEKTI_VNOSTI_MARKETINGOVIH_TEHNOLOGIJ (дата звернення: 08.04.2026).
19. Оцінювання ефективності та результативності цифрового маркетингу підприємства // Бізнес Інформ. 2025. № 10. С. 466 – 476. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-10_0-pages-466_476.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
20. Облікове забезпечення аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємств // Економіка і регіон. 2022. № 2. С. 24 – 30. URL : <https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/3626> (дата звернення: 08.04.2026).
21. Асауленко А. В. Оцінка економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства : магістерська робота / наук. кер. О. П. Корнієнко. Миколаїв : НУК, 2024. 103 с. URL : <https://eir.nuos.edu.ua/items/c41d6467-284c-4b1e-a3c9-3cee61e7d90b> (дата звернення: 08.04.2026).
22. Арія Моторс. Офіційний дилер BMW у Львові [Електронний ресурс]. URL : <https://www.bmwlviv.com/> (дата звернення: 08.04.2026).
23. Контакти дилерів BMW в Україні [Електронний ресурс] / BMW Україна. URL : <https://www.bmw.ua/uk/more-bmw/bmw-contacts.html> (дата звернення: 08.04.2026).
24. Арія Моторс. Про компанію [Електронний ресурс] / Aria Group. URL : <https://ariagroup.com.ua/ariya-motors-bmw/> (дата звернення: 08.04.2026).
25. ТЗОВ «Арія Моторс» : досьє компанії [Електронний ресурс] / YouControl. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35563414/ (дата звернення: 08.04.2026).
26. ТОВ «Арія Моторс» : реєстраційні дані [Електронний ресурс] / Opendatabot. URL : <https://opendatabot.ua/c/35563414> (дата звернення: 08.04.2026).
27. Автосалон Арія Моторс BMW (Львів) [Електронний ресурс] / AUTO.RIA. URL : <https://auto.ria.com/uk/newauto/autosalons/lvov/ariya-motors-bmw/2131/> (дата звернення: 08.04.2026).

28. За рік українці придбали майже 70 тис. нових авто [Електронний ресурс] / Укравтопром. 01.01.2025. URL : <https://ukrautoprom.com.ua/za-rik-ukrayinczi-prydbaly-majzhe-70-tys-novyh-avto> (дата звернення: 08.04.2026).
29. За рік українці витратили на нові авто 125 млрд гривень [Електронний ресурс] / Укравтопром. 27.01.2025. URL : <https://ukrautoprom.com.ua/za-rik-ukrayinczi-vytratyly-na-novi-avto-125-mlrd-gryven> (дата звернення: 08.04.2026).
30. Ринок нових легковиків в Україні – підсумки 2024 року [Електронний ресурс] / eAuto. 14.02.2025. URL : <https://eauto.org.ua/news/740-rinok-novih-legkovikiv-v-ukrajini-pidsumki-2024-roku> (дата звернення: 08.04.2026).
31. В Україні скорочуються продажі нових автомобілів [Електронний ресурс] / Укрінформ. 27.07.2025. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4019369-v-ukraini-skorocutsa-prodazi-novyh-avtomobiliv-ukravtoprom.html> (дата звернення: 08.04.2026).
32. Які авто преміумкласу вибирають українці [Електронний ресурс] / Forbes Ukraine. 22.04.2024. URL : <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrosli-prodazhi-avtomobiliv-premiumklasu-22042024-20679> (дата звернення: 08.04.2026).
33. В Україні зросли продажі елітних авто – понад 2,8 тис. у першому кварталі 2024 року [Електронний ресурс] / ІТС.ua. 22.04.2024. URL : <https://itc.ua/ua/novini/bmw-ta-lexus-u-liderah-v-ukrajini-zrosly-prodazhi-elitnyh-avto-ponad-2-8-tys-u-pershomu-kvartali-2024-roku/> (дата звернення: 08.04.2026).
34. Офіційний сайт BMW в Україні: автомобілі преміум-класу, пропозиції та фінансові програми [Електронний ресурс] / BMW Україна. URL : <https://www.bmw.ua/uk/index.html> (дата звернення: 08.04.2026).
35. Прайс-лист на автомобілі BMW [Електронний ресурс] / АВТ Баварія Київ. 2026. URL : <https://bmw-kyiv.com.ua/bmw-price-list> (дата звернення: 08.04.2026).
36. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275 – VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2275-19> (дата звернення: 08.04.2026).

37. Стрюк К. В. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації : кваліфікаційна робота. Харків : ДБТУ, 2025. URL : <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/7ab78c66-d9e0-4295-b862-9b194886ca40> (дата звернення: 08.04.2026).
38. Свінцицький Я. Г. Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства : кваліфікаційна робота. Біла Церква, 2024. URL : <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/13107/1/%D0%A1%D0%B2%D1%96%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B8%CC%86%20%D0%AF.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
39. Кравченко В. В. Організація маркетингової діяльності підприємства : кваліфікаційна робота. 2024. URL : https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3443/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC_%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
40. Білоцерківська В. В. Система управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу // Матеріали НПК викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ, 25 – 28 квіт. 2023 р. URL : https://itf.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8-%D0%9D%D0%9F%D0%9A_25_28_04_2023_compressed_3.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
41. Маркетингова діяльність підприємства : кваліфікаційна робота / ДУІКТ. 2024. URL : <https://duikt.edu.ua/repozitorii/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B0%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83/2024/%D0%91%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80/%D0%9C%D0%A0%D0%94-42%20%D0%96%D0%BC%D1%83%D1%80%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).

42. Маркетингова діяльність підприємства : творча управлінська діяльність... [Електронний ресурс] / ДУІКТ. 2024. URL : <https://duikt.edu.ua/repozitorii/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B0%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83/2024/%D0%91%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80/%D0%9C%D0%A0%D0%94-42%20%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
43. Янчук Т. Удосконалення системи управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки // Економіка та право. 2025. URL : <https://journals.chnu.chernivtsi.ua/index.php/econom/article/view/289> (дата звернення: 08.04.2026).
44. Боровик Т. М. Improving the Marketing Activities of an Enterprise Through Modern Tools // Economics. Finances. Law. 2025. № 5. URL : <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No5/25.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
45. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. 2023. URL : https://www.researchgate.net/publication/373033781_CIFROVIZACIA_MARKETINGOVOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA (дата звернення: 08.04.2026).
46. Застосування e-digital-маркетингу на підприємствах України: проблеми та перспективи // Економічний простір. 2025. URL : <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2026/01/208-116-121-posunko.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
47. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства // Eco Science. 2025. URL : https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Mykola-Yermoshenko-Roman-Donchyk-35-42.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
48. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни : колективна монографія / за ред. Н. В. Карпенко. Полтава : ПУЕТ, 2023. URL : <https://puet.edu.ua/wp->

content/uploads/2024/09/zt_marketynh-v-umovah-didzhitalizacziyi_2023.pdf (дата звернення: 08.04.2026).

49. Сучасні теоретичні та практичні аспекти маркетингової діяльності підприємств : монографія [Електронний ресурс]. 2023. URL : https://www.researchgate.net/publication/370466103_Marketingova_dialnist_pidpriemstv_sucasnij_zmist (дата звернення: 08.04.2026).
50. Пивавар І. В., Черкаський Д. О. Маркетингова комунікаційна політика підприємства // Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., 20 листоп. 2024 р. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 496 – 497. URL : <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34843> (дата звернення: 08.04.2026).
51. Маркетингова комунікаційна політика підприємства // Ефективна економіка. 2024. № 12. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/5339/5392/12105> (дата звернення: 08.04.2026).
52. Данилюк О. Інтегровані маркетингові комунікації підприємств готельного господарства // Міжнародний готельний і ресторанний бізнес : зб. наук. статей. Київ : ДТЕУ, 2024. С. 80 – 89. URL : <https://ur.knute.edu.ua/items/0c5f73f1-d021-4b1e-bbe7-6f29d0ab5fd7> (дата звернення: 08.04.2026).
53. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами // Економіка та суспільство. 2025. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-153. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6769> (дата звернення: 08.04.2026).
54. Горбаль Н. І., ін. Діджитал-маркетинг: особливості та перспективи розвитку в умовах війни // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2024. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37226/menedzhmentnadoi-26-38.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).

55. Олініченко К. С. Трансформація комунікаційної політики підприємства в умовах цифровізації // Бізнес Інформ. 2024. № 2. URL : https://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/binf_2024_2_42.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
56. Маркетингові комунікації [Електронний ресурс] : конспект лекцій. Харків, 2023. 101 с. URL : <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/3.2-Pahucha.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
57. Розвиток комунікаційного забезпечення маркетингового управління ефективністю діяльності підприємства // Простір економіки. 2024. URL : <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1330/1280/> (дата звернення: 08.04.2026).
58. Економічна сутність і види витрат на маркетингові комунікації підприємств // Економіка, управління та адміністрування. 2023. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/288007> (дата звернення: 08.04.2026).
59. Модель оцінювання ефективності стратегій у маркетинговому плануванні // Проблеми сучасних трансформацій. 2025. URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2025-17-04-04/2025-17-04-04/1573> (дата звернення: 08.04.2026).
60. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства: оцінювання ефективності та витрат // Eco Science. 2025. URL : https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Mykola-Yermoshenko-Roman-Donchyk-35-42.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
61. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства [Електронний ресурс]. 2026. URL : https://www.researchgate.net/publication/396354466_OCINKA_EFEKTIVNOSTI_MARKETINGOVIH_STRATEGIJ_U_FORMUVANNI_POTENCIALU_ROZVITKU_PIDPRIEMSTVA (дата звернення: 08.04.2026).
62. Ефективна економіка. Парадигма формування ефективних маркетингових комунікацій підприємства. 2024. № 1. URL : <https://eprints.cdu.edu.ua/6705/1/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%>

[BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0.%202024.%20%E2%84%96%201_Radzikhovska_Butko.pdf](#) (дата звернення: 08.04.2026).

63. Гуменюк Н. В. Ефективність контекстної реклами та метрики її оцінювання : кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2024. URL : <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/06104ccd-902e-493a-91db-0fbf99fd6d63/download> (дата звернення: 08.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Реєстраційні дані ТОВ «Арія Моторс»

ТОВ «Арія Моторс» є діючою юридичною особою, зареєстрованою у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності підприємства пов'язаний із торгівлею автомобілями та легковими автотранспортними засобами, що відповідає профілю офіційного дилера BMW у Львові.

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРІЯ МОТОРС»
Код ЄДРПОУ	35563414
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата державної реєстрації	20.11.2007
Місцезнаходження	79022, Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. Городоцька, буд. 174
Директор	Бойко Іван Михайлович
Статутний капітал	2 873 000 грн
Основний вид діяльності	45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
Інші види діяльності	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; допоміжне обслуговування наземного транспорту; організація будівництва будівель; роздрібна торгівля

Джерело: сформовано за даними відкритих реєстрів станом на 8 квітня 2026 року.

Скріншот реєстраційних даних ТОВ «Арія Моторс» із відкритого джерела

Участь у тендерах

[↗ 21 тендер](#)

	2026	2025	2024	2023	2022
Продажі	26 400 ₴	4 729 760 ₴	7 150 400 ₴	90 706 ₴	101 476 ₴

Обсяг продажів

Продажі на тендерах

Топ	Замовник	Сума
1	Управління Служби безпеки України у Львівській області	6 822 855 ₴
2	КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА «ХАБ ВЕТРАН»	2 530 000 ₴

Додаток Б

Фінансові показники ТОВ «Арія Моторс»

Фінансові показники підприємства демонструють стале зростання доходу, чистого прибутку, активів і чисельності працівників. Наведені дані використано в аналітичному розділі роботи для оцінки динаміки розвитку підприємства.

Показник	2020	2022	2023	2024	2025	Прогноз 2026
Дохід, грн	332 791 600	622 813 100	1 100 347 100	1 274 031 700	1 376 978 900	1 821 192 791
Чистий прибуток, грн	4 892 300	11 407 300	25 063 300	32 211 700	47 866 900	-
Рентабельність, %	1,47	1,83	2,28	2,53	3,48	-
Активи, грн	102 699 300	135 599 500	158 221 200	248 131 100	277 491 500	-
Зобов'язання, грн	-	93 597 900	91 156 300	148 854 500	130 348 000	-
Кількість працівників, осіб	-	49	49	65	82	-
Дохід на працівника, грн	-	12 710 471	22 456 063	19 600 488	16 792 426	-

Джерело: сформовано за даними Opendatabot станом на 8 квітня 2026 року.

2	Управління Служби безпеки України в Сумській області	1 950 000 ₴
3	Управління Служби безпеки України в Сумській області	1 950 000 ₴
4	Карпатський біосферний заповідник	514 000 ₴
5	КП «Вододар» Бориславської міської ради	197 216 ₴
6	Львівське КП «Залізничнотеплоенерго»	26 000 ₴
7	КП «Пустомитиводоканал»	24 000 ₴
8	Яворівська квартирно-експлуатаційна частина (району)	19 900 ₴

Додаток В

Участь ТОВ «Арія Моторс» у тендерах

Дані про тендерну активність підприємства дозволяють оцінити додатковий напрям реалізації автомобілів і супутніх поставок у сегменті організаційних замовників. Тендерний канал не є основним для преміального дилера, однак формує окрему нішу комерційної активності.

Показник	2022	2023	2024	2025	2026
Продажі на тендерах, грн	101 476	90 706	7 150 400	4 729 760	26 400

Найбільші замовники за сукупним обсягом тендерних продажів наведені нижче.

№	Замовник	Сума, грн
1	Управління Служби безпеки України у Львівській області	6 822 855
2	Комунальна установа «ХАБ ВЕТЕРАН»	2 530 000
3	Управління Служби безпеки України в Сумській області	1 950 000
4	Карпатський біосферний заповідник	514 000
5	КП «Вододар» Бориславської міської ради	197 216
6	Львівське КП «Залізничнетеплоенерго»	26 000
7	КП «Пустомитиводоканал»	24 000

№	Замовник	Сума, грн
8	Яворівська квартирно-експлуатаційна частина (району)	19 900
9	Львівський національний академічний театр опери та балету імені Соломії Крушельницької	13 304
10	3 державний пожежно-рятувальний загін ГУ ДСНС України у Львівській області	1 466

Джерело: сформовано за даними Opendatabot станом на 8 квітня 2026 року.

9	Львівський національний академічний театр опери та балету імені Соломії Крушельницької	13 304 ₴
10	3 державний пожежно-рятувальний загін Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Львівській області	1 466 ₴

Продавець ТОВ «АРІЯ МОТОРС»

SWOT-аналіз системи маркетингової діяльності ТОВ «Арія Моторс БМВ»

SWOT-аналіз узагальнює внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на результативність маркетингової діяльності підприємства. Матриця використовується як аналітична основа для формування заходів із удосконалення маркетингового управління.

<p>Сильні сторони Офіційний статус дилера BMW Висока впізнаваність бренду Наявність офіційного сайту й цифрових точок контакту Розвинена сервісна інфраструктура Позитивна динаміка доходу й прибутку</p>	<p>Слабкі сторони Обмежена відкритість внутрішніх маркетингових KPI Імовірна фрагментарність аналітики за каналами Недостатня персоналізація комунікацій Невизначеність глибини CRM-інтеграції Потреба в системнішому aftersales-маркетингу</p>
<p>Можливості Розвиток персоналізованого digital-маркетингу Посилення роботи з корпоративними клієнтами Зростання ролі aftersales-комунікацій Оптимізація сайту як каналу лідогенерації Впровадження наскрізної аналітики</p>	<p>Загрози Коливання попиту на нові автомобілі Посилення конкуренції в преміум-сегменті Валютні ризики та зміна цінової чутливості Розширення ринку вживаних преміальних авто Загальна економічна нестабільність</p>

Складено автором за результатами аналітичного дослідження.

Система КРІ для оцінювання маркетингової діяльності ТОВ «Арія Моторс БМВ»

Запропонована система КРІ орієнтована на інтегроване оцінювання результативності маркетингової діяльності за воронкою продажу, фінансовою віддачею, digital-активністю та aftersales-напрямом.

Група КРІ	Показники	Періодичність контролю	Відповідальний
Лідогенерація	Кількість звернень; вартість ліда; частка кваліфікованих лідів	щотижня / щомісяця	маркетолог / digital-фахівець
Конверсія	Конверсія ліда в консультацію; конверсія в тест-драйв; конверсія в продаж	щомісяця	керівник відділу продажу
Фінансова віддача	ROMI; дохід від маркетингово підтриманих угод; рентабельність продажів	щомісяця / щокварталу	керівник маркетингу / фінансовий менеджер
Digital-ефективність	Трафік сайту; конверсія сайту; CPL; CPA; частка органічного трафіку	щотижня / щомісяця	digital-фахівець
Aftersales	Повторні сервісні звернення; середній чек сервісу; частка повторних клієнтів	щомісяця	керівник сервісу / CRM-менеджер

Група КРІ	Показники	Періодичність контролю	Відповідальний
Лояльність	NPS; рівень задоволеності сервісом; частка рекомендацій	щокварталу	керівник клієнтського напрямку

Складено автором за результатами дослідження.

План заходів з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Арія Моторс БМВ»

План заходів сформовано з урахуванням результатів аналізу підприємства та спрямовано на підвищення керованості маркетингової діяльності, зростання кількості якісних лідів, посилення aftersales-напряму і покращення економічної віддачі маркетингових витрат.

Захід	Зміст	Термін реалізації	Очікуваний результат
Впровадження CRM-дашборду	Інтеграція джерел звернень, створення звітності за лідами, продажами та сервісними зверненнями	1-2 місяці	Підвищення прозорості даних і якості управлінських рішень
Оптимізація сайту	Оновлення форм заявок, інтеграція trade-in, покращення сценаріїв запису на тест-драйв і сервіс	1 місяць	Зростання конверсії сайту та кількості лідів
Персоналізація CRM-комунікацій	Сегментація клієнтської бази, автоматизовані нагадування та адресні пропозиції	2 місяці	Підвищення повторних звернень і лояльності
Посилення контент-маркетингу	Формування контент-плану за блоками: моделі, сервіс, lifestyle, клієнтські історії	постійно	Покращення залученості та іміджевої присутності

Захід	Зміст	Термін реалізації	Очікуваний результат
Розвиток aftersales-маркетингу	Запуск сервісних кампаній, сезонних пропозицій, програм утримання клієнтів	2-3 місяці	Збільшення частки сервісного доходу
Подієвий маркетинг	Організація закритих презентацій, тест-драйв заходів, партнерських подій	щокварталу	Зростання числа якісних контактів і продажів

Складено автором за результатами проведеного дослідження.