

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин  
Кафедра підприємництва та економіки підприємства

## **Пояснювальна записка**

на тему: «Обґрунтування напрямків реалізації маркетингової стратегії на підприємстві»

Виконала: студентка групи ЕП-22-1зм  
спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»  
Підберезна Вікторія Сергіївна  
Керівник:  
Ільченко В.М., к. е. н., доцент

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Характерні риси та особливості маркетингової стратегії	8
1.2. Організаційні та методичні засади маркетингової діяльності	15
1.3. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства	27
1.4. Контроль маркетингової діяльності підприємства	37
Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ 2 РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»	48
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика підприємства	48
2.2. Аналіз стану фінансово-господарської діяльності підприємства	55
2.3. Аналіз витрат продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» на маркетинг	75
Висновки до розділу 2	81
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	83
3.1. Пропозиції із вдосконалення організації маркетингової стратегії на підприємстві	83
3.2. Рекомендації щодо покращення комунікаційної політики	91
3.3. Практичне застосування антикризового маркетингу на ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»	102
Висновки до розділу 3	115
ВИСНОВКИ	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121
ДОДАТКИ	128

## ВСТУП

Формування ринкової економіки зумовило необхідність переорієнтації виробництва та реалізації товарів на задоволення потреб і запитів споживачів. Нова система господарювання в Україні викликала великий інтерес з боку українських підприємців та економістів до маркетингової концепції управління на рівні підприємства, об'єднання. Закордонний досвід переконує в тому, що маркетингова концепція сприяє і вдосконаленню системи внутрішньофірмового управління, і успіху підприємства у конкурентній боротьбі.

Важливим аспектом для торгівельного підприємства, оскільки саме воно займається збутом товарів виробників, є організація товарного руху, формування товарного асортименту, транспортування, складування, пристосування товару до вимог споживача. Весь цей перелік функцій і становить останній елемент комплексу маркетингу – маркетингова збутова політика.

Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві залежить від ефективності функціонування системи організації маркетингу. Оскільки саме служба маркетингу повинна визначити стратегію маркетингу, здійснювати маркетинговий контроль, досліджувати ринок та формувати комплекс маркетингу фірми.

Питання маркетингової діяльності досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці І. Ансофф, В.М. Геєць, В.Г. Герасимчук, Ф. Котлер, І. Кретов, Є.В. Крикавський, Н.В. Куденко, О.Є. Кузьмін, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, Г. Мінцберг, А.Ф. Павленко, М. Портер, В. Парахина, М. Трейсі, С.В. Скибінський, А.О. Старостіна, Г. Хамел, Ф.І. Хміль, Н.І. Чухрай та ін. У працях цих авторів розглянуто проблеми формування принципів маркетингу, класифікації стратегій маркетингу, методичних підходів до

маркетингового планування та реалізації маркетингових стратегій. Практична потреба такого роду досліджень свідчить про актуальність даної проблеми.

Мета дипломної роботи - проаналізувати основні напрями діяльності фірми в галузі маркетингу в сучасних умовах конкурентної боротьби на прикладі розробки окремих елементів маркетингового комплексу для діючого вітчизняного підприємства.

Відповідно до мети дослідження поставлені такі завдання:

- дослідити суть та значення сучасної концепції маркетингу;
- уточнити організаційні та методичні засади маркетингової діяльності підприємства;
- обґрунтувати важливість формування маркетингової стратегії підприємства;
- оцінити господарську та маркетингову діяльність підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення комунікаційної політики підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади маркетингової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, матеріали Державної служби статистики України, бухгалтерська, фінансова та управлінська звітність підприємства ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020–2022 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що опрацьовано підходи до аналізу маркетингової діяльності підприємства і розроблено заходи щодо її удосконалення для діючого підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Характерні риси та особливості концепції маркетингу

У сучасній літературі маркетинговий комплекс ототожнюють із такими складовими: товар (product), ціна (price), місце (place), просування (promotion). Кожен із цих елементів має комплексний і багаторівневий характер. Товарна політика передбачає курс дій суб'єкта господарювання або наявність у нього заздалегідь обміркованих принципів поведінки щодо формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності своїх товарів, визначення для них оптимальних сегментів ринку, розробки упаковки, маркування, здійснення допродажного і післяпродажного обслуговування товарів [36].

Перед усіма комерційними та багатьма некомерційними організаціями, як одна з основних, постає проблема визначення ціни на свої товари і послуги. Поширене нині уявлення щодо ефективності використання маркетингового ціноутворення лише в умовах насиченого ринку є справедливим, якщо вбачати у маркетинговій ціновій політиці тільки знаряддя конкурентної боротьби. Але, як показує досвід господарської практики, маркетингове ціноутворення за будь-якого ступеня насиченості ринку здатне коригувати поведінку економічних суб'єктів, споживачів і виробників у вигідному для всіх напрямі. Конфлікти, що можуть виникнути у процесі встановлення ринкових відносин, система маркетингового ціноутворення рекомендує долати за допомогою таких заходів, інструментів і методів, які дають змогу врахувати ступінь конкуренції та ступінь насиченості ринку [27].

Дедалі більшої важливості набуває наступний елемент комплексу маркетингу – маркетингова політика комунікацій. Ця система просування спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про фірму та її товари, підтримку збуту, а також створення позитивного іміджу фірми. Формування комунікаційної політики підприємства передбачає прийняття великої кількості різноманітних рішень, пов'язаних із визначенням цільової аудиторії, величини рекламного бюджету, вибором оптимальних засобів розповсюдження реклами, використання засобів комерційної пропаганди.

Перш ніж перейти до розгляду концепції маркетингу, слід зазначити, що з себе являє поняття маркетинг. Поняття «маркетинг» утворено від англійського слова market (ринок), суфікс — інг означає дію, якусь роботу, виконувану на ринку. Маркетинг припускає визначені види обміну (грошей на одяг, кошик горіхів на мішок борошна чи часу, необхідного для того, щоб закрити вікна замовника на його допомогу при ремонті автомобіля) між членами суспільства. У найпростішому випадку це обмін, що вигідний обом сторонам. У того чи іншого індивідуума є те, що необхідно іншим. Тому вони проводять між собою торгові операції на ринку [13].

В міру удосконалювання організації суспільства виникло масове виробництво, розширився асортимент продукції і послуг. Для створення і функціонування відповідних організаційних одиниць був потрібний капітал. Так з'явилися інвестиції і вимога їхньої зворотності. Для того щоб інвестувати, підприємства й окремі підприємці повинні отримувати прибуток. Замість простого обміну рівноцінних за вартістю товарів у практику ввійшов обмін, що приносить прибуток усім його учасникам.

У ході подальшого розвитку даного феномена виробники стали створювати лише окремі частини чи елементи кінцевих виробів. На цьому етапі народилося поняття ефективності. Підприємства почали більше піклуватися про одержання прибутку, ніж про задоволення потреб і побажань замовників. Такий підхід до ефективності виробництва з різними

модифікаціями застосовувався аж до початку ХХ ст. [15].

Маркетинг, систематизований у середині ХХ ст., по суті, знаменує повернення до основних правил обміну. Він передбачає виявлення потреб і бажань споживачів і замовників, наступні дії, спрямовані на їхнє задоволення за допомогою виробництва товарів і надання послуг, не забуваючи про одержання прибутку. Така схема нагадує роботу старого "торгового двору", де тесляр, гончар і пекар виробляли те, що люди купували.

У наш час підприємства пристосовуються до нового ринкового середовища. Хоча тенденцією сьогодення є ринок покупця, коли величина пропозиції товару продавцями, які присутні на ринку, перевищує величину попиту на певний товар. Однак правила дій у своїй основі не змінилися. Маркетинг існує доти, поки учасники ринку визначають і враховують у своїй діяльності потреби і побажання покупців.

Якщо ж підприємства докладають зусиль тільки до з'ясування, що робити і як зроблене розподіляти, не орієнтуючись на замовників, то варто визнати, що в такому випадку маркетинговий підхід відсутній. На жаль, в економіці України усе ще переважають підприємства, орієнтовані на виробництво, і значно менше підприємств, що дотримуються маркетингової концепції [20].

Існує багато різних визначень маркетингу.

Науковець Г.Л. Азоєв вважає, що маркетинг можна розуміти дwoяко — як філософію підприємництва чи як конкретні дії компанії на ринку. У філософії підприємництва досягнення цілей компанії залежить від знання потреб ринку і здатності задовольняти ці потреби більш ефективно, ніж конкуренти [5].

В даний час поняття «маркетинг» застосовують фахівці різних сфер діяльності, починаючи з лікарів і політиків і закінчуючи виробниками відеокасет і учасниками рок-груп. Справа в тому, що сам термін «маркетинг» трактується по-різному. Неправильно його ототожнювати лише з вивченням ринку (marketing research) чи сприянням продажу товару (promotion). Однак

таке розуміння постійно зустрічається на практиці й у спеціальній літературі (особливо в постсоціалістичних країнах).

В економічній літературі під ним розуміється орієнтація компаній, що виступають на ринку, на замовника. Компанії пристосовуються до ринку, задовольняють його вимоги і при цьому досягають стратегічних цілей — конкурентоздатності, прибутку, окупності власного капіталу і т.п. Один із провідних спеціалістів світу в галузі маркетингу Ф. Котлер вважає, що такий симбіоз інтересів належить маркетингу і характеризує його як суспільний процес керування, у ході якого окремі особи і групи людей за допомогою створення матеріальних цінностей одержують те, чого вони хочуть [43].

Сучасна система управління виробництвом ґрунтується на ринковій концепції. Це, насамперед, врахування ринкового попиту, вимог споживача до кількісних і якісних характеристик продукції. Раціональне господарювання можливе лише в тому випадку, якщо передумовою орієнтації виробництва і збуту продукції будуть вимоги ринку.

Теорія маркетингу виходить з потреб замовників, перетворених на побажання. У свою чергу побажання, підкріплені купівельною спроможністю замовників, стають попитом на продукцію (вироби, послуги), запропоновану виробниками. На ринку пропозиції виробників зіставляються з попитом замовників відповідно до рис. 1.1.

Маркетинг можна розглядати як інструмент регулювання виробництва і збуту, а отже, і ринкових відносин. При цьому споживач диктує свої умови на ринку, вимоги до властивостей продукції, а виробник до них активно пристосовується. Створюється замкнутий і постійно діючий процес безперервного впливу споживача на виробництво. Вплив попиту на ринок — процес зі зворотними зв'язками. У цьому проявляється характерна риса маркетингу.

Якщо виходити з класифікації теорії "керування маркетингом", запропонованої професором маркетингу Північно-Західного університету США Філіпом Котлером, то під "концепцією маркетингу" розуміється



"порівняно новий підхід у підприємницької діяльності", який "стверджує, що основою досягнення цілей організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності більш ефективними і більш продуктивними, чим у конкурентів, способами"[43].

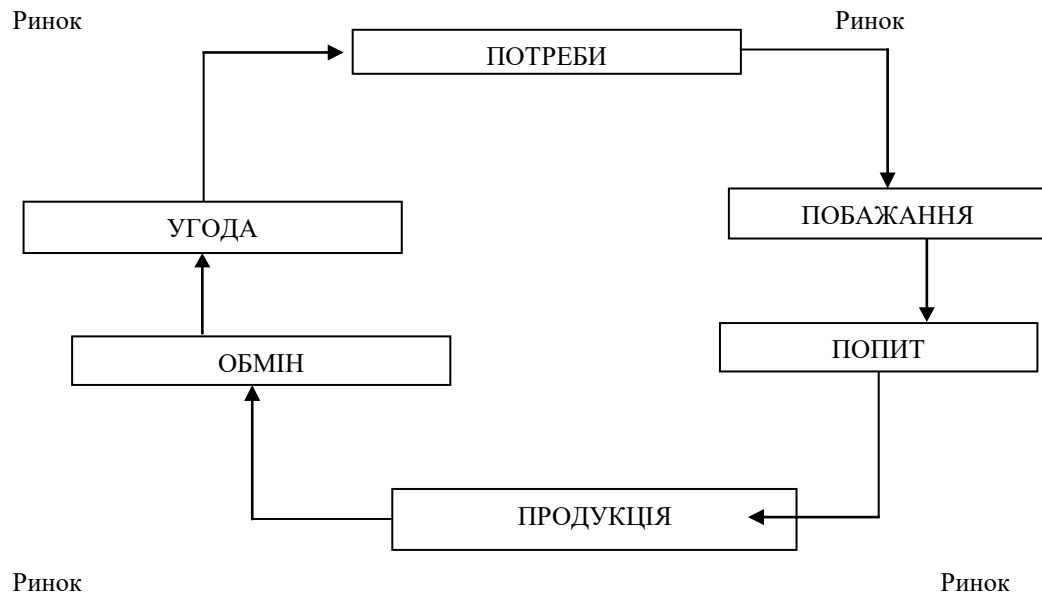


Рис. 1.1. Концепція маркетингу

Таким чином, згідно Ф.Котлеру, по своїй глибинній суті концепція маркетингу — це орієнтація на потреби і запити клієнтів, підкріплена комплексними зусиллями організації маркетингу, націленими на створення споживчої задоволеності як основи для досягнення цілей організації.

Ми є свідками могутнього трансформування економіки. У сучасних умовах маркетинг представляє підприємницьку діяльність організації, реалізовану відповідно до принципів маркетингової концепції керування підприємством з метою задоволення потреб замовника. На рисунку 1.2 показані основні елементи системи сучасного маркетингу.

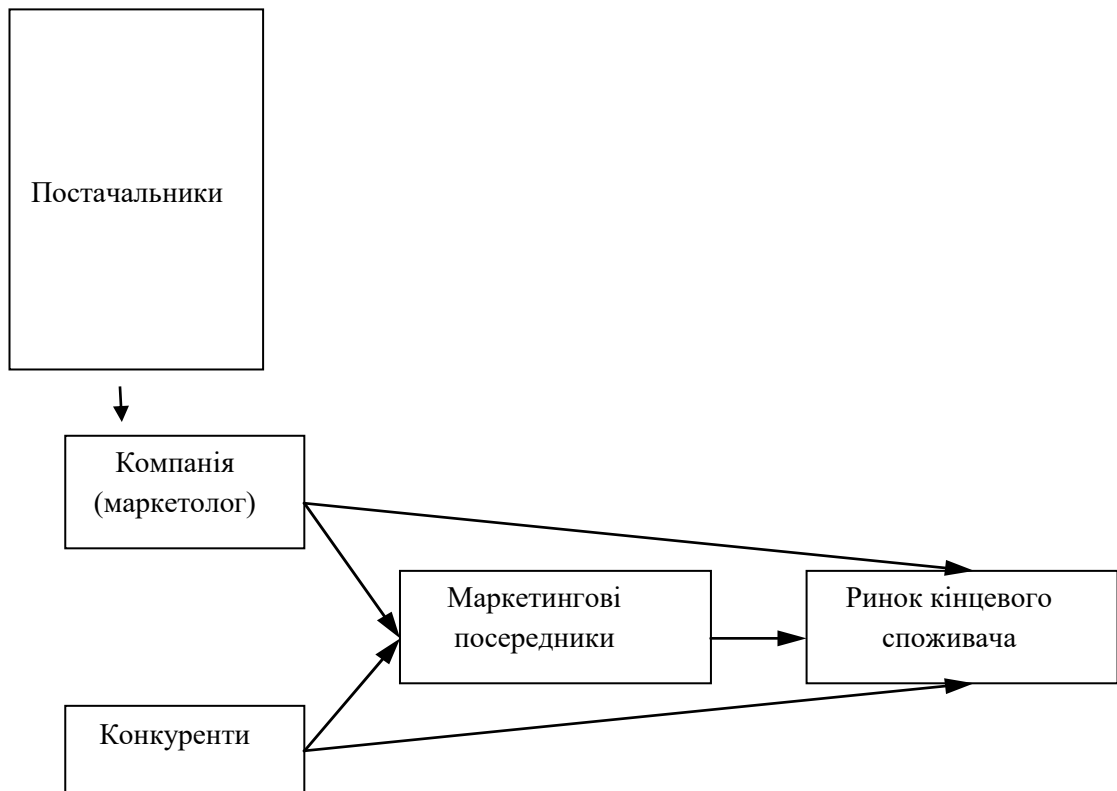


Рис.1.2 Складові елементи системи маркетингу підприємства [43]

У стандартній ситуації маркетинг повинен обслуговувати ринок кінцевих споживачів в умовах наявності конкуренції. Компанія та її конкуренти відправляють вироблену ними продукцію й інформацію про неї кінцевим споживачам – особисто чи через проміжні ланки (посередників). На всі діючі елементи цієї системи впливають однакові фактори навколишнього

середовища (демографічні, економічні, екологічні, науково-технічні, політико-правові, соціально-культурні). Кожна зі складових системи маркетингу вносить свій внесок у створення споживчої цінності.

Таким чином, успіх компанії залежить не тільки від її власних дій, але і від того, наскільки добре потреби кінцевого споживача задовольняються всіма ланками ланцюга.

Для глибшого розуміння сутності маркетингу слід розглянути функції та принципи здійснення маркетингової діяльності, визначити основні стратегічні та тактичні завдання.

Принципи маркетингу спрямовані на [33]:

- постійний пошук і максимальна повага до споживача, орієнтованість на його потреби й вимоги, що передбачають пропонування ринку не товарів та послуг, а способів розв'язання проблем споживачів;
- гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього;
- комплексний підхід до розробки маркетингових планів, який передбачає використання не окремих маркетингових заходів, а комплексу маркетингу, поєднання окремих елементів якого дозволяє досягти визначеної мети;
- спрямованість на довгострокову перспективу розвитку фірми.

Розглянемо стратегічні та тактичні завдання маркетингу. Основні стратегічні завдання:

- визначення стратегії поведінки фірми на ринку;
- вибір і освоєння цільових ринків;
- створення нових товарів, збутових і комунікаційних маркетингових систем.

Основні тактичні завдання:

- виявлення існуючих і потенційних бажань споживачів та попиту на товар і на цій основі обґрунтування доцільності їх виробництва;
- організація НДДКР з урахуванням вимог ринку для створення нової

продукції, її модифікації, узгодження її споживчих властивостей з потребами ринку;

- планування й координація виробничої, збутової й фінансової діяльності ринку з урахуванням умов ринку;
- організація та вдосконалення системи й методів збуту продукції;
- реалізація маркетингової політики ціноутворення;
- здійснення заходів щодо маркетингових комунікацій;
- аналіз маркетингової діяльності.

Таким чином, під маркетингом розуміється такий вид ринкової діяльності, при якому виробником використовується системний підхід і програмно-цільовий метод вирішення господарських проблем, а ринок, його вимоги і характер реакції є критерієм ефективності діяльності.

В основі діяльності виробників, що працюють на основі принципів маркетингу, лежить девіз: робити тільки те, що вимагають ринок, покупець. Вихідним моментом, що лежить в основі маркетингу, виступає ідея людських нестатків, потреб, запитів. Звідси сутність маркетингу гранично коротко перебуває в наступному: варто робити тільки те, що безумовно знайде збут, а не намагатися нав'язати покупцю «неузгоджену» попередньо з ринком продукцію.

## 1.2 Організаційні та методичні засади маркетингової діяльності

На підприємствах України вже розпочався поступовий розвиток маркетингових структур. Управління маркетингом здійснюється через систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей підприємства.

Управління маркетингом включає такі складники [3]:

- планування маркетингової діяльності;
- організація маркетингової діяльності;

- інформаційне забезпечення;
- контроль маркетингової діяльності.

Планування маркетингової діяльності має своєю метою встановлення максимально можливої системності маркетингової діяльності підприємства, особливо в межах його довгострокових стратегічних цілей. Водночас керівництво підприємства намагається зменшити ступінь невизначеності і ризику, базуючи планування на результатах маркетингових досліджень, і забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках маркетингового розвитку підприємства.

Організація маркетингової діяльності спрямована на формування на підприємстві організаційних структурних одиниць, на які покладається виконання маркетингових функцій. У рамках організації маркетингової діяльності визначається місце структурного підрозділу маркетингу в загальній структурі управління підприємством, його місце в управлінській ієрархії, підпорядкованість і підзвітність. Важливим є формування посадових функцій працівників відділу маркетингу, їхніх повноважень і відповідальності.

Інформаційне забезпечення є запорукою ефективного виконання всіх функцій маркетингу за рахунок оперативної організації інформаційного забезпечення підприємства різноплановою маркетинговою інформацією. Рішення цієї проблеми на сучасному рівні передбачає створення маркетингових інформаційних систем, які полегшують процеси збирання, обробки, аналізу маркетингової інформації та використання її в режимі реального часу.

Контроль маркетингової діяльності спрямовано на вимірювання і оцінку результатів реалізації стратегій, планів і програм, визначення корегувальних дій, що у сукупності забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль завершує і водночас розпочинає новий цикл планування маркетингової діяльності.

Структура служби маркетингу в сучасних умовах залежить від

зовнішніх та внутрішніх факторів [28].

Зовнішні фактори — це наявність ринку покупців (пропонування товарів перевищує попит), розвиток конкуренції, створення належних законодавчих умов для підприємств і підприємців, свобода пересування капіталу та робочої сили, свобода економічної діяльності на зовнішніх і внутрішніх ринках.

Внутрішні фактори створення служби маркетингу, а тим більше організації підрозділу з маркетингових комунікацій, — це специфіка діяльності підприємства, цільового ринку, на який воно працює, продукції, що виробляється на підприємстві, його кадрових та ринкових можливостей. За умов економіки України головним є питання: чи є в підприємства достатньо коштів для того, щоб успішно та цивілізовано працювати на ринку (або чи є можливість дешево отримати такі кошти).

Маркетингова діяльність у сучасних компаніях організована по-різному. Найбільш розповсюджена форма – це функціональна організація, коли на чолі різних напрямків маркетингової діяльності стоять фахівці з цього виду діяльності – менеджери по продажах, менеджери з реклами, менеджери з маркетингових досліджень, сервіс-менеджери і менеджери по нових товарах (рис. 1.3).

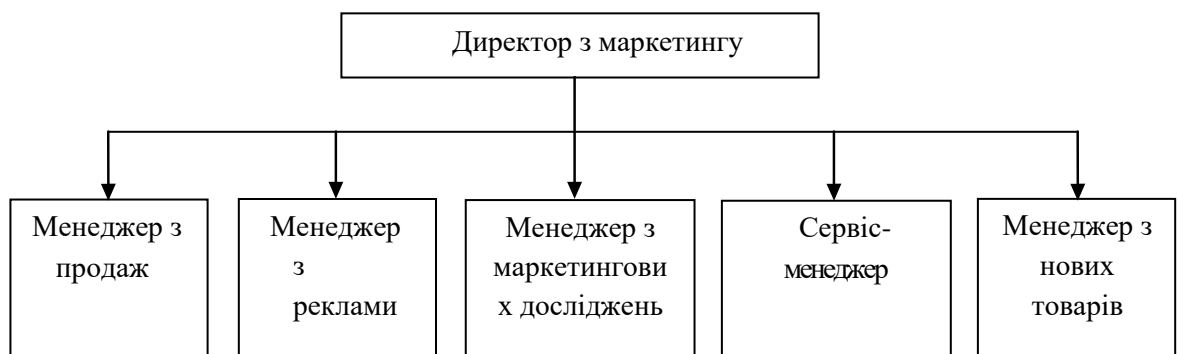


Рис. 1.3. Функціональна організація служби маркетингу [48]

У компаніях, що продають свій товар по всій країні і за кордоном, часто використовується організація по географічному принципу, при якій за

співробітниками, що займаються продажами і маркетингом, закріплені визначені країни, регіони й області. Організація по географічному принципу дозволяє торговим агентам працювати безпосередньо на закріпленій за ними території, краще дізнаватися своїх покупців і скоротити витрати, пов'язані з відрядженнями (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Організація по географічному принципу [48]

Компанія з великою розмаїтістю товарів чи торгових марок часто організує управління із товарів чи торгових марок. При такому підході менеджер із товару розробляє і реалізує стратегію і маркетингову програму по визначеному товарі чи торговій марці (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Організація по товарному принципу [48]

Для компаній, що продають одну товарну групу на численних і різнотипних ринках з різними потребами і перевагами, більш ефективна організація управління по ринках. Організація управління по ринках нагадує організацію по товарах.

До базових організаційних структур служби маркетингу відносять:

– функціональна організація, коли у службі маркетингу на одному рівні підпорядкування створено підрозділи: досліджень, визначення попиту, політики ціноутворення, організації продажу та політики комунікацій (ці функції можуть також виконувати окремі фахівці одноосібно). Усі вони мають однакові права стосовно налагоджування маркетингової політики комунікацій, ціноутворення тощо. Така організація нескладна, але має значні недоліки, які полягають у створенні умов для групового егоїзму, коли кожний підрозділ намагається перебрати на себе розв'язання головніших завдань. Відтак виникають труднощі з координації дій та ресурсів, із розв'язуванням завдань, які перебувають межі компетенції кількох підрозділів, дається взнаки недостатнього розуміння працівниками підрозділів мети своєї діяльності і т.і. Беручи загалом, можна сказати, що така структура вже якось реагуватиме на попит але для вирішення серйозних проблем з комунікаціями вона не придатна;

– управління в рамках функціональної організації маркетингу розрізі окремих продуктів або їхніх груп. Менеджер з продукту, що є помітною особою в службах маркетингу багатьох відомих фірм, несе відповідальність за товар від запровадження його у виробництво аж до його зняття. Він координує роботу різних служб підприємства. Його діяльність оцінюється згідно з успіхом його товару на ринках. На нього покладено такі завдання: аналіз ринку, планування і контроль продукту, позиціонування продукту, пропозиції щодо поліпшення продукту за рахунок інновацій, перевірка ефективності комплексу маркетингу, у тім числі й маркетингової політики комунікацій. Менеджерів з продукту може бути підпорядковано керівництву



підприємства або керівникові служби маркетингу. У разі підпорядкування керівництву підприємства такий менеджер може впливати на діяльність усіх служб підприємства.

В сучасних умовах набувають розвитку дивізіонні структури, коли організація служби маркетингу будується не за функціями, а за об'єктами (продуктами, клієнтами, ринками, географічними районами тощо). Така структура ліпше пристосовується до зміни умов господарювання, що дуже багато важить саме в нашій країні, ліпше забезпечує координацію та мотивацію дій усіх підрозділів, наочніше демонструє результати діяльності кожного дивізіону, забезпечує спеціалізацію окремих ланок служби маркетингу.

При організації маркетингової структури підприємства необхідно дотримуватись таких принципів її побудови [23]:

- єдність цілей (обсяг продажу, прибуток, частка підприємства на ринку тощо);
- простота і чіткість побудови маркетингової організаційної структури (сприяє скорішому пристосуванню до неї персоналу підприємства);
- ефективна система зв'язку між підрозділами, яка б забезпечувала чітку передачу інформації зворотній зв'язок є обов'язковим) ;
- принцип єдиного підпорядкування (для сукупності виконуваних функцій, які мають одну ціль, повинен бути керівник);
- маркетингова структура повинна бути такою, що містить небагато ланок (сприяє більш швидкій передачі інформації знизу до верху і розпоряджень дирекції зверху до низу);
- гнучкість та пристосованість.

Маркетингова структура вважається гнучкою, коли вона здатна змінювати свої організаційні форми при заміні стратегії підприємства.

Головна мета роботи маркетингового підрозділу – підпорядкованість всієї господарської і комерційної діяльності підприємства законам існування та розвитку ринку.

Маркетингові відділи займаються:

- аналізом ринкових ситуацій;
- вивченням тенденцій розвитку ринку;
- прогнозуванням обсягів продажу;
- вивченням покупців;
- вивченням каналів товарообігу, збуту, методів продажу;
- підготовкою рекомендацій для підрозділу по просуванню, спільно з керівництвом збутового підрозділу, координацією їх дій та дій збутової мережі;
- визначенням часу, коли необхідно виводити на ринок нові товари та знімати з виробництва стару (малоприбуткову) продукцію;
- координацією дій технічних підрозділів, що займаються створенням нових товарів, які користуються попитом у споживача;
- контролем діяльності підприємства, яке впливає на споживчу поведінку стосовно придбання товарів підприємства;
- розробкою бюджету маркетингу;
- плануванням заходів по впровадженню іміджу підприємства.

Всі функції підприємства повинні бути узгоджені для того, щоб досягти цілей підприємства. Кожна функція повинна здійснювати вплив на задоволення клієнта.

На практиці можливі протиріччя між відділом маркетингу та іншими відділами підприємства:

В таблиці 1.1. представлено основні функції відділу маркетингу та можливі протиріччя з іншими відділами підприємства [51].

Таблиця 1.1 Основні функції відділу маркетингу та можливі протиріччя з структурними підрозділами підприємства

Функції відділів	Протиріччя
Розробка товару	<p>Конструкторський відділ: проста модель, можливо за рахунок зниження популярності товару на ринку.</p> <p>Відділ маркетингу: прикладні дослідження; висока якість; характеристики, які потребує ринок.</p>
Закупівля сировини та матеріалів	<p>Відділ закупок: вузький спектр продуктів; зниження витрат на їх придбання (може бути причиною зниження якості продукції); рідкі закупки.</p> <p>Відділ маркетингу: широкий спектр продуктів; якість матеріалів; негайні закупки, коли це необхідно.</p>
Виробництво товару	<p>Виробничий відділ: довготривалий цикл виробництва; зацікавлений у зниженні собівартості продукції (але економія може призвести до зниження якості продукції; її споживчих якостей); стандартні замовлення; середній контроль якості</p> <p>Відділ маркетингу: короткий виробничий цикл; замовлення під споживача; жорсткий контроль якості; естетичний вигляд</p>
Фінансова оцінка результатів	<p>Фінансовий відділ: суворо раціональний підхід до витрат; намагання отримання прибутку від кожної операції; ціни повинні покривати витрати.</p> <p>Відділ маркетингу: Витрати додаткових коштів для завоювання симпатій споживачів; ціноутворення спрямовано на подальший розвиток ринку.</p>
Бухгалтерський облік та аналіз	<p>Бухгалтерія: зацікавлена, щоб витрати на різні операції не були високі; відхилення нестандартних маркетингових рішень</p> <p>Відділ маркетингу: Спеціальні умови і знижки; багато звітів.</p>

Отже, маркетинговий відділ впливає на реалізацію всіх найважливіших функцій підприємства.

Кінцева мета роботи маркетингового підрозділу – підпорядкованість усієї господарської й комерційної діяльності підприємства законам ринку.

Маркетингові відділи працюють над:

- аналізом ринкових ситуацій;
- вивченням тенденцій розвитку ринку;
- прогнозуванням обсягів продажу;
- вивченням попиту;
- вивченням каналів товарообігу, збуту, методів продажу;
- підготовкою рекомендацій для підрозділу з просування спільно з керівництвом збутового підрозділу, координацією їхніх дій та дій збутової мережі;
- визначенням часу просування на ринок нових товарів та зняття з виробництва старої (малоприбуткової) продукції;
- координацією дій технічних підрозділів, що випускають нові товари, які користуються попитом у споживача;
- контролем діяльності, яка впливає на споживчу поведінку щодо придбання товарів підприємства;
- розробкою бюджету маркетингу;
- плануванням іміджу підприємства.

Розглянемо основні функції та критерії оцінки роботи працівників відділу маркетингу (табл.1.2) [9].

Стимулювання працівників відділу має здійснюватися на підставі затвердженого керівником підприємства Положення про преміювання. Можна розробити систему показників і умов (коефіцієнтів), за допомогою яких буде оцінюватися вплив окремого працівника на результати роботи відділу маркетингу.

Критеріями ефективності діяльності маркетингових служб (відділів) на підприємстві можна вважати кількісні критерії ефективності діяльності

маркетингових відділів.

Таблиця 1.2 Функції та критерії оцінки роботи працівників відділу маркетингу

Посада	Функції	Критерії оцінки
1	2	3
Керівник відділу	Розробка стратегії маркетингу; координація виконання програм маркетингу; контроль за виконанням маркетингових планів та реалізацією стратегії	Удосконалення стратегії маркетингу; підвищення конкурентоспроможності та авторитету підприємства
Менеджер з продукції (продукт-менеджер)	Розробка виробничої та цінової стратегії; формування асортименту продукції. Упровадження нових видів продукції. Розвиток збутової мережі	Зростання доходів від продукції; збільшення питомої ваги нових видів продукції в асортименті
Фахівець з реклами та зв'язків з громадськістю	Розробка стратегії комплексу просування; організація рекламних кампаній; організація зв'язків з громадськістю	Зростання поінформованості покупців; залучення нових покупців; поліпшення іміджу підприємства; підвищення ефективності заходів просування
Фахівець з реклами та зв'язків з громадськістю	Розробка стратегії комплексу просування; організація рекламних кампаній; організація зв'язків з громадськістю	Зростання поінформованості покупців; залучення нових покупців; поліпшення іміджу підприємства; підвищення ефективності заходів просування
Фахівець з маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення маркетингової діяльності	Проведення досліджень споживачів продукції; моніторинг конкурентів; стратегічний аналіз умов діяльності; інформаційне забезпечення маркетингових рішень	Наявність систематичної оновленої інформаційної бази; забезпечення інформаційних потреб керівників та фахівців з окремих функцій маркетингу

Багато новостворених маркетингових служб працюють недостатньо ефективно, виконують не маркетингові функції, а дублюють діяльність інших відділів.

Як свідчить досвід вітчизняних підприємств, процес формування маркетингових структур ще не означає, що економічний стан фірми швидко поліпшиться.

Деякі фірми, особливо колишні державні підприємства, що мають великий досвід роботи на вітчизняному та закордонному ринках, пройшли шлях від відділів збуту до сучасних відділів маркетингу дуже швидко. А багато фірм, які виникають лише сьогодні, формування своєї організаційної структури починають безпосередньо зі створення спеціальних відділів маркетингу, а не відділів збуту з маркетинговими функціями.

Слід зазначити, що сама по собі структура – це відображення певної організації роботи на ринку. І формальним розподілом функціональних обов'язків між службами та службовцями проблема ефективної роботи не вичерпується. Тому перебудова організаційних структур управління має супроводжуватися розробленням стратегії маркетингової орієнтації в управлінні підприємством.

Методи маркетингової діяльності полягають у тому, що проводяться:

- аналіз зовнішнього середовища підприємства і формуванні банку даних для його оцінювання і можливостей, аналізу реальних і потенційних споживачів;
- розробка концепції створення нових товарів і/або модернізації старих;
- планування товароруку і збуту;
- забезпечення формування попиту і стимулювання збуту;
- забезпечення цінової політики.

Комплексному впровадженню маркетингової концепції українськими підприємствами перешкоджають певні особливості вітчизняного ринку, які й обумовлюють специфічні риси маркетингу.

Специфічні риси маркетингу в Україні :

- низький рівень платоспроможності та обізнаності вітчизняного споживача;

- низький рівень вітчизняної виробничої конкуренції, що робить непотрібним використання концепції маркетингу;
- сильний тиск розподільницьких структур, що призводить до необґрунтованого підвищення цін;
- формування прошарку професійних маркетологів знаходиться в стадії зародження;
- менталітет вітчизняного споживача породжує недовіру до рекламних акцій, стимулювання збуту тощо;
- неврегульованість законодавчої бази з питань захисту прав споживачів, реклами, недоброякісної конкуренції, реєстрації патентів та винаходів, реєстрації та охорони прав на знаки для товарів та послуг.

Отже, головним в організації маркетингу на сучасному підприємстві є двоєдиний і взаємодоповнюючий підхід.

З одного боку, це ретельне й всебічне вивчення ринку, попиту, смаків і потреб, та орієнтація виробництва на ці вимоги; з іншої сторони, це активний вплив на ринок, існуючий попит, на формування потреб і купівельних переваг та здійсненням всіх організаційно-управлінських дій щодо підвищення ефективності підприємства.

Основними складовими управління маркетингом на сучасному підприємстві є його використання у комплексі з іншими сферами діяльності; формування структури служби та завдань маркетингу відповідно до стратегії підприємства; проведення своєчасних структурних та функціональних змін служби маркетингу; впровадження методів бенчмаркінгу. Також виділяють розвиток системи планування, бюджетування та контролю маркетингу, визначення та аналіз ефективності витрат на маркетингові заходи та маркетингову програму в цілому.

### 1.3. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства

Маркетингова стратегія підприємства відіграє одну з вирішальних ролей у формуванні його взаємозв'язків зі споживачами, від ефективності яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, — фінансовий стан підприємства. Це викликано тим, що вдало обрана і вміло реалізована маркетингова стратегія надає підприємству переваги, що проявляються у підвищенні конкурентоздатності підприємства і його продукції, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощенні доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів тощо.

Термін «маркетингова стратегія» складається із двох понять, одне з яких є основним (стратегія), а інше вказує на його належність до певної сфери (маркетингова). Оскільки поняття «стратегія» означає довготерміновий план дій, то у сполученні з поняттям «маркетингова» вказує на те, що сферою реалізації такого плану є маркетингова діяльність підприємства, і, відповідно, його метою — мета цієї діяльності (задоволення попиту споживачів). З огляду на зазначене, «маркетингова стратегія» підприємства характеризує план дій щодо досягнення його маркетингової мети у довготривалій перспективі.

Сформоване визначення не суперечить тлумаченням терміна «маркетингова стратегія», що містяться у вітчизняній і закордонній науковій літературі а лише уточнює і конкретизує його. Зазначимо, що погляди економістів щодо сутності, змісту і класифікації маркетингової стратегії підприємства не є єдиними (табл. 1.3).



Таблиця 1.3 Підходи до тлумачення терміну «маркетингова стратегія»

Варіант тлумачення	Автор
Програма (план) дій	Г.Багієв, Є.Уткін [9]
Засоби, за допомогою яких повинна бути досягнута маркетингова мета	У. Руделіус [78]
Засіб досягнення маркетингових цілей	Х.Хершген, Г.Багієв, М.Мак-Дональд, С.Гаркавенко [52, 19, 9]
Метод (засіб) впливу на споживача	Г.Ассель [7]
Довго— та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу	Х.Хершген, М.Мак-Дональд, Ж.Ламбен [52, 92]
Система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів	Л.Мороз [66]
Напрямок (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій	Н.В. Куденко [51]
Основний спосіб досягнення маркетингових цілей, через формування та конкретизування відповідної структури комплексу маркетингу	Вікіпедія

Серед різних трактувань поняття «маркетингова стратегія» варто зупинитись також на тому, що пропонує інтегрований підхід до розроблення маркетингових стратегій. Під час формування такої стратегії, на думку автора, необхідно враховувати не якийсь окремий фактор, а таку їх систему:

1. Ринкове сегментування. Виробнику необхідно розробити підхід до сегментування ринку і вибору сегментів, що залежатиме від бажаних цілей росту, особливостей конкуренції та підходу керівництва до управління конкурентоспроможністю.

2. Товарне позиціонування. Вибравши цільові ринки, необхідно визначити, скільки і яких товарів пропонувати на кожному з них та як позиціонувати власні товари щодо товарів-конкурентів. Основною при цьому буде специфіка кожного сегмента.

3. Формування комплексу маркетингу. Для кожного товару розробляється комплекс маркетингу, і роль комплексу маркетингу для маркетингової стратегії і тактики відрізняється. У маркетинговій стратегії необхідно визначити, як використовуватимуть елементи комплексу, якою

буде роль кожного з них під час діяльності підприємства на цільовому ринку. У маркетинговій тактиці необхідно виділити детальні особливості кожного елемента комплексу — властивості товару, марки, іміджу, ціноутворення тощо.

4. Вихід на ринок. Аналізують, як компанія планує виходити на ринок, позиціонувати себе.

5. Фактор часу. Аналізується узгодження в часі, послідовність реалізації всіх компонентів маркетингової стратегії, тактики. Один із підходів — пов'язувати власну стратегію зі стратегією конкурентів (можливі стратегії першопрохідця, послідовника, того, хто відстає, тощо). Інший підхід — стежити за зовнішніми індикаторами — економічними, галузевими, сезонними тощо.

Маркетингові стратегії можна формувати за різними ознаками (табл.1.4) та основною з них, на нашу думку, повинен бути комплекс маркетингу виділення товарної, цінової стратегії, стратегії товароруху і комунікацій.

Таблиця 1.4 Основні види стратегій маркетингу [27, с.153]

Ознаки класифікації	Види стратегій
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого (цільового) маркетингу.
За видом спеціалізації	Стратегія товарної, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення.
За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія (інновації, модифікації, елімінації, підтримання), цінова стратегія (орієнтована на вартість чи споживача; стратегія проникнення, стратегія «зняття вершків», нейтральна тощо); стратегія збуту (стратегія інтенсивного, селективного, ексклюзивного збуту; стратегія втягування, вштовхування, змішана); стратегія комунікацій (рекламна стратегія, стратегія особистого продажу, стратегія стимулювання збуту, стратегія пропаганди).

Тобто маркетингова стратегія трансформується у взаємозв'язану систему товарної, цінової, збутової і комунікаційної стратегій, що необхідно, оскільки покупець при купівлі розглядає товар як поєднання всіх його властивостей.

На відміну від генеральної стратегії підприємства, що окреслює основні сфери діяльності, розвитку і функціонування підприємства, маркетингова стратегія визначає маркетингові засоби впливу підприємства на зовнішнє середовище і, в першу чергу, цільові аудиторії. Маркетингова стратегія не є різновидом генеральної стратегії підприємства, а доповнює і конкретизує її, створюється як похідна від неї і дає змогу реалізувати її за допомогою маркетингових засобів.

Характерними рисами маркетингової стратегії як плану дій, що вказують на її відмінність від інших стратегій, наприклад, генеральної стратегії підприємства або стратегії менеджменту персоналу:

- мета формування стратегії (маркетингова мета);
- характер дій, які заплановано реалізувати (дії, що стосуються комплексу маркетингу підприємства);
- підпорядкованість стратегії (маркетингова стратегія є похідною від генеральної стратегії підприємства і повністю узгоджена з її положеннями);
- особливості формування і реалізації цієї стратегії (передбачає маркетингові дослідження, розроблення і впровадження на основі їх результатів маркетингових дій);
- особливості оцінювання ефективності цієї стратегії (передбачає вибір і аналіз відповідних критеріїв, що дають змогу оцінити ефект від впровадження стратегії та пов'язані з цим витрати).

Існує три глобальних напрямки маркетингової стратегії, які використовуються у діяльності підприємств, а саме: сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація.

Будь-яке підприємство, яке прагне заволодіти ринком, повинно усвідомлювати, що воно не в змозі задовольняти всіх без винятку клієнтів.

Споживачів надто багато, а їх бажання та потреби часто діаметрально протилежні. Не варто навіть намагатися завоювати одразу весь ринок, розумніше виділити тільки ту його частину, яку саме ця компанія саме в цей період часу і цьому місці здатна ефективно обслуговувати. Тому одним із перших стратегічних рішень, що приймає фірма, повинно стати визначення ринку, на якому вона хоче вести конкурентну боротьбу. Цей вибір свого базового ринку припускає розбиття ринку на частини, що складаються зі споживачів зі схожими потребами та поведінковими чи мотиваційними характеристиками, що створюють для фірми сприятливі маркетингові можливості. Фірма може надати перевагу звертанню до всього ринку чи сфокусуватися на одному чи кількох специфічних сегментах у межах свого базового ринку. Таке розбиття базового ринку звичайно виконується в два етапи. Завдання першого етапу, що має назву макросегментація, полягає в ідентифікації «ринків товару», в той час як на другому етапі, що має назву мікросегментація, ставиться ціль виявити всередині кожного раніше ідентифікованого ринку «сегменти» споживачів.

Стратегія сегментації — поглиблення ступеня насичення товарами та послугами, що пропонуються, всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків. Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями:

- сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтується на виявлення й задоволення специфічних потреб споживачів;
- орієнтація діяльності фірми на певну ринкову нішу, знайдену завдяки вдалій сегментації, особливо ефективна для фірм, які розпочинають свою ринкову діяльність;
- ринкова сегментація допомагає більш обґрунтовано визначити маркетингові спрямування фірми;
- за допомогою сегментації з'являється можливість установити

реалістичні маркетингові цілі;

- вдала сегментація ринку впливає на ефективність маркетингу загалом, починаючи з дослідження ринку та споживачів до формування відповідної системи збуту й просування.

За Ф. Котлером ринкові сегменти повинні мати такі властивості [43]:

- вимірюваність — компанія повинна мати можливість оцінити розміри, купівельну спроможність та інші характеристики сегмента;

- розмір — сегменти повинні бути досить великими для забезпечення прибутку та покриття витрат; сегментом можна назвати максимально однорідну групу споживачів, що однаково сприймають спрямовані на них маркетингові програми;

- доступність — продавці повинні мати можливість виходу на сегменти з метою їх обслуговування;

- відмінні ознаки — за визначенням, сегмент повинен складати відмінну від інших групу споживачів, що характеризується однотипною реакцією на різні елементи програми маркетингу;

- активність — програма маркетингу, що розроблена для залучення уваги споживачів та їх обслуговування, повинна сприйматися ними активно.

Завдяки сегментації, фірма концентрується на вузькій сфері діяльності, та досягає скорочення витрат, що сприяє розширенню виробництва та дозволяє збільшити витрати на рекламу та заходи з просування товарів. Крім того, займаючи становище лідера в обраному сегменті, компанія скорочує терміни окупності інвестицій. Слід зазначити, що єдиного методу сегментування ринку не існує. Підприємству необхідно випробувати варіанти сегментування на основі різних змінних параметрів, одного чи кількох одразу, щоб відшукати найбільш корисний інноваційний підхід до розгляду структури ринку. Зазвичай ринки товарів споживчого призначення поділяють за принципами:

- географічним, який включає такі змінні, як регіон, місто, клімат тощо;

- психографічним, містить спосіб життя, суспільний клас, тип особистості тощо;
- поведінковий — отримані вигоди, привід для здійснення покупки, інтенсивність споживання, ступінь прихильності тощо;
- демографічний — вік, стать, освіта, рівень доходів, розмір сім'ї тощо.

Це тільки деякі критерії, за якими проводиться сегментація ринку. Для кожного ринку існує свій набір змінних, який може кардинально відрізнитися від наборів для інших ринків споживчих товарів, не кажучи вже про ринки товарів виробничого призначення. В сучасних умовах глобалізації світової економіки збільшуються можливості створення попиту на універсальні товари, що зумовлює необхідність проведення сегментації на міжнародному та світовому рівнях. Її мета — у виявленні в різних країнах та регіонах груп споживачів з однаковими сподіваннями та вимогами відносно товарів, незважаючи на культурні та національні відмінності. Ці сегменти, навіть якщо вони не дуже великі в кожній країні, в цілому можуть являти собою доволі привабливі можливості для міжнародної фірми. Міжнародна сегментація ринку може бути визначена як процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн чи груп індивідуальних покупців з однорідними властивостями, які з великою ймовірністю будуть мати схожу поведінку при купівлі. Є три різних підходи до міжнародної сегментації:

- ідентифікація кластерів країн з попитом на схожі товари; застосовується до групи країн, однорідних в економічному та культурному планах зі схожими кліматичними, мовними, інфраструктурними, комерційними та інформаційними умовами, але даному підходу притаманні три суттєві обмеження: він базується на характеристиках країн, а не змінних, що притаманні споживачам, передбачає високу однорідність у межах обраної країни, що рідко має місце, він нехтує можливістю існування однорідних споживчих сегментів, що поширюються за межі обраних країн;

- ідентифікація сегментів, що мають місце в усіх чи багатьох країнах; універсальні сегменти відповідають ідентичним групам покупців з однаковими потребами в кожній країні;

для стратегії такого типу маркетингова програма залишається однаковою практично для всіх країн, розмір ринку в кожній країні може бути невеликим, а загальний обсяг доволі привабливим; це найрадикальніший метод, який надає фірмі важливу конкурентну перевагу в контексті стабільності іміджу, а також економії на масштабах та ефектах досвіду, крім того, завдяки цій стратегії фірма ускладнює вихід на ринок конкурентам;

- вихід на різні сегменти в будь-яких країнах з одним товаром; той самий товар може продаватися в різних сегментах, якщо збутова та комунікаційна політика в кожній країні диференційована з урахуванням характеристик цільового сегмента, тобто адаптація до потреб різних сегментів відбувається не за рахунок товару, а з допомогою інших маркетингових факторів. Даний підхід вимагає серйозної адаптації стратегії комунікації та продажів, що призводить до підвищення витрат; ця стратегія може погіршити стабільність іміджу марки та потребує диференційованого оперативного маркетингу, її перевага в адаптації до місцевих умов.

Стратегія диверсифікації — освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області. В інших випадках, стратегія диверсифікації — це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарюючого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Вона передбачає розроблення нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найризикованішою та потребує

значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найефективніше реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі. На практиці виділяють основні фактори, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації:

- ринки для реалізованого бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вимирання;
- поточний бізнес дає можливість збільшувати потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- можуть бути скорочені втрати від податків;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікації є [76]:

- стратегія концентрованої диверсифікації, яка базується на пошуку й використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, що укладені в



освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми;

- стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної; за даної стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктах, які б використовували вже наявні можливості фірми, тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, за своїми якостями він має бути супутнім продуктом, що вже виробляється;

- стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це — одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку. Дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на новому ринку.

Стратегія інтернаціоналізації — освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, що випускають у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та багатой місцевої сировини. Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожен наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє й вищі прибутки.

У літературі доводять надзвичайно важливе значення стратегій маркетингу для підприємства. Так, один з американських авторів, проаналізувавши причини успіху більш як двохсот нових промислових товарів, виявив, що два з трьох ключових факторів успіху були безпосередньо результатом ефективного стратегічного маркетингу: 1) краща

якість товару з погляду споживача і наявність відмінних характеристик; 2) розуміння ринку і маркетингове ноу-хау [27, с.153].

Важлива роль стратегій маркетингу визначається також і тим, що природа маркетингу останнім часом змінюється внаслідок:

- поширення слабо диференційованих товарів і товарних марок;
- зниження рівня прихильності до певної марки;
- зниження ефективності реклами;
- підвищення витрат на персональні комунікації;

— зростання кількості магазинів і торгових центрів тощо. Під дією цих факторів традиційні методи масового маркетингу починають втрачати ефективність.

В умовах постійних змін на ринку формування стратегії маркетингу сприяє прогнозуванню змін ринкового середовища і оперативному реагуванню на них.

#### 1.4 Контроль маркетингової діяльності підприємства

Зрозуміло, що само по собі маркетингове планування і управління в цілому не гарантує позитивних результатів. Цю функцію слід доповнити функцією контролю і аналізу. Тому заключною функцією маркетингового менеджменту є контроль і аналіз маркетингової діяльності.

Якщо контроль має на меті констатувати відповідність (невідповідність) фактичних результатів запланованим (цим він і закінчується), то аналіз, продовжуючи і поглиблюючи контроль, виявляє чинники, які впливали і у якій мірі на той чи інший рівень досягнення запланованих результатів. В свою чергу маркетинговий контроль і аналіз є складовою загальної функції управлінського контролю будь-якої компанії.

Контроль — це процес визначення, вимірювання, оцінки та

інформування про відповідність або відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від заданих (планових) параметрів. У маркетинговій діяльності контроль охоплює досягнення цілей, виконання планів і програм, прогнозів і розвитку фірми і використовується як для запобігання загрозам і негативним чинникам, так і для документального оформлення результатів контролю. Крім того, в ході контролю визначаються і виконуються коригуючі дії, які мають забезпечити досягнення маркетингових цілей. Контроль закінчує цикл маркетингового менеджменту і водночас дає початок новому циклу управління маркетинговою діяльністю. Так, виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності, аналіз рівня виконання планів і програм маркетингу потрібні для правильного вибору цілей і стратегій маркетингової діяльності на наступний плановий період.

По результатах контролю в маркетингову діяльність вносяться відповідні корективи. Так, якщо обсяг продаж нижче за очікуваний, то потрібно визначити, чим це обумовлено і що слід робити для виправлення ситуації.

Система контролю має бути простою, зрозумілою для всіх, хто займається контрольною функцією на всіх рівнях маркетингового менеджменту.

Система контролю має включати наступні елементи:

1. Мету — визначення ступеня відповідності фактичних результатів маркетингової діяльності запланованим.
2. Входи — джерела даних внутрішньої звітності і даних щодо оточуючого маркетингового середовища.
3. Виходи — джерела інформації, які відображають обрані цілі, стратегії, програми, розподілення ресурсів.
4. Алгоритм — послідовність порядку здійснення контролю.
5. Ресурси — сукупність організаційних і фінансових ресурсів, потрібних для здійснення маркетингового контролю.

6. Підсистему зворотного зв'язку — замкнений ланцюг інформаційної оргструктури, завдяки якому стає можливим корегування плану в разі необхідності.

7. Стандарти — сукупність показників, чинників, заходів тощо, з якими зіставляються відповідно показники, чинники, заходи, що заплановані.

8. Зовнішнє оточення — допоміжна оргструктура (аудит і консалтинг), яка дозволяє здійснювати критичну оцінку застосованих маркетингових стратегій і системи маркетингового управління і планування.

Основні завдання контролю:

- визначення дійсних значень параметрів маркетингової діяльності;
- їх порівняння з плановими величинами;
- аналіз величини параметрів та причин відхилення від запланованих значень;
- формування висновків по результатах контролю та відповідного звіту;
- визначення заходів щодо виправлення відхилень і підвищення відповідальності.

Дана модель контролю може застосовуватися на всіх рівнях будь-якої компанії.

Зазвичай виділяють п'ять видів контролю [57]:

- контроль річних планів,
- контроль прибутковості,
- контроль ефективності,
- стратегічний контроль,
- контроль при управлінні маркетингом по результатах (контроль по результатах маркетингової діяльності).

Контроль річних планів — оцінка і корегування рівня виконання річних завдань з обсягу продажів, прибутку та інших показників у розрізі окремих ринків і продуктів. Оскільки саме у річному плані маркетингу вказаних розрізах, як правило, детально проробляються окремі напрямки і

показники маркетингової діяльності, то інформація щодо рівня їх реалізації є дуже цікавою для керівництва організації.

Зрозуміло, що здійснення маркетингової діяльності потребує значних затрат. Тому оцінка їх розумності і ефективності також здійснюється при контролі річних планів маркетингу. Крім того, за даного виду контролю здійснюється аналіз правильності передбачень відносно зовнішнього середовища маркетингу, закладених у річний план маркетингу.

У ході контролю річних планів здійснюються наступні види аналізу:

1. аналіз продажів — полягає у вимірі і оцінці фактичного обсягу продажів різних продуктів на різних ринках збуту по відношенню до поставлених цілей;

2. аналіз ринкової частки — спрямований на з'ясування позиції на ринку по відношенню до конкурентів;

3. аналіз відношення між витратами на маркетинг і обсягом продажів — дозволяє організації оцінити ефективність маркетингових витрат і визначити їх найбільш прийнятну величину;

4. фінансовий аналіз — здійснюється для того, щоб виявити чинники, котрі визначають окупність вкладених коштів;

5. аналіз думок споживачів та інших учасників ринкової діяльності — заснований на спостереженнях за змінами відношення до фірми її клієнтів, дилерів та інших учасників маркетингової діяльності.

Контроль прибутковості — оцінка і здійснення коригуючих дій з метою забезпечення прибутковості різних продуктів, територій, груп споживачів, каналів розподілення, діяльності на різних ринках. Цей вид контролю може здійснюватися на різній часовій базі — раз на рік, раз у квартал, щомісяця, щотижня.

Алгоритм здійснення контролю прибутковості наступний [54]:

1. Визначення функціональних витрат. При цьому всі витрати розподіляються по функціональних областях: торгівля, реклама упаковка і доставка, оплата рахунків.

2. Розподілення функціональних витрат по маркетингових об'єктах По відношенню до торгівлі основне завдання — виявити частку функціональних витрат, яка припадає на кожний канал товарного руху. Витрати на рекламу можна розподіляти відповідно до кількості рекламних оголошень по кожному з каналів товаропросування. Витрати на упаковку і доставку розподіляються у відповідності до числа замовлень, отриманих у кожному з каналів. Такий же підхід використовується і у відношенні до розподілення витрат на оплату рахунків.

3. Складання звіту про прибутки і збитки для кожного маркетингового об'єкту. При цьому оцінюється прибутковість по: продуктах, територіях, покупцях, сегментах ринку, каналах збуту, розмірах замовлень.

Контроль ефективності — має відповідати на питання типу «Чи існують більш ефективні способи організації діяльності маркетингової служби?».

Зазвичай цей вид контролю здійснюється в розрізі окремих елементів комплексу маркетингу:

- продуктова політика — з позицій споживачів оцінюються характеристики окремих продуктів, їх маркування і якість упаковки;

- фактичні ціни — аналізуються з позицій споживачів і торговельних посередників, здійснюється порівняння з цінами конкурентів;

- просування продуктів — контроль спрямований на оцінку ефективності рекламних кампаній та інших елементів комплексу просування продукту (стимулювання торгівлі і споживачів, проведення ярмарків і виставок тощо);

- доведення продукту до споживача:

1. оцінка ефективності функціонування окремих каналів збуту товарів, включаючи оцінку рівня післяпродажного сервісу і рекламацій,

2. оцінка ефективності діяльності служби збуту.

Стратегічний контроль — критична оцінка ефективності маркетингової діяльності в цілому. При цьому зазвичай використовують два інструменти:

1. Оцінка ефективності маркетингу.
2. Проведення всебічної оцінки на основі аудиту маркетингу.

Оцінка ефективності маркетингу здійснюється по таких складових маркетингової діяльності:

- спрямованість на споживача,
- ступінь організаційної інтеграції маркетингу,
- адекватність маркетингової інформації,
- стратегічна орієнтація маркетингу,
- ефективність оперативного управління маркетингом.

По всіх наведених складових оцінка здійснюється шляхом анкетування менеджерів по маркетингу і керівників інших підрозділів компанії, потім результати підсумовуються.

1. Маркетинговий аудит. Враховуючи його важливість для забезпечення маркетингової діяльності цьому методу присвячено велику кількість наукових праць.

Контроль при управлінні маркетингом по результатах — при управлінні маркетингом по результатах контроль займає таке ж важливе місце у системі управління, як і маркетингове планування. По відношенню до управління маркетинговою діяльністю завдання такого виду контролю наступні [55]:

- констатація і оцінка запланованих результатів маркетингової діяльності і відповідні висновки;
- констатація і оцінка якості роботи працівників, що займаються маркетинговою діяльністю;
- констатація і оцінка рівня здійснення і ефективності заходів щодо поліпшення маркетингової діяльності і відповідні висновки;
- багатостороння констатація і оцінка успішності маркетингового управління, а також відповідні висновки;
- формування зворотного зв'язку з метою оцінки, заохочення і інформування персоналу.

Процес контролю в цілому включає визначення:

- концепції контролю;
- мети контролю (прийняття рішень щодо правильності, регулярності, ефективності чи раціональності контролю);
- об'єктів контролю (методи, результати, показники, потенціали);
- контрольованих нормативів (виробничих, збутових, етичних, правових, поведінки, свідомості, буття тощо);
- контролерів (внутрішні чи зовнішні);
- видів контролю (від суті справ до їх відображення чи навпаки; безпосередній чи опосередкований);
- обсягів контролю (повний чи вибірковий);
- дій з контролю (послідовні чи епізодичні);
- точок контролю (початок чи кінець процесів, послідовно по відношенню до протікання процесів);
- діляниць контролю (наприклад, окремі статті балансу);
- ваги рішень;
- допусків та похибок;
- способів повідомлення рішень (усно чи письмово);
- способу оцінки відхилень;
- кількісних результатів (фактичних даних);
- порівняння планових показників з фактичними, визначення відхилень);
- визначення причин відхилень;
- формулювання пропозицій (нових планових дій).

Наукою і практикою маркетингового менеджменту визначено наступні критерії, які можуть бути використані для організації ефективної системи контролю:

- ефективність контролю (визначення корисності контролю шляхом порівняння результатів ліквідації недоліків і витрат на контроль);



– ефект впливу на виконавців — чи викликає контроль стимули до роботи без недоліків, наявність задоволення, ефект навчання, довіру, захисну реакцію;

– виконання завдань контролю (неприпустимість деяких методів і засобів стеження, підслуховування) і права суб'єктів контролю (захист даних, особистих сфер життя), дотримання відповідних положень щодо здійснення контролю.

Види контролю, що розглянуто вище, охоплюють як здійснення функцій маркетингу всередині фірми, так і зовні. У зв'язку з цим виділяють три рівня контролю маркетингу:

1. Організація в цілому.
2. Підрозділ маркетингу.
3. Зовнішній контроль.

Контроль маркетингу на рівні організації спрямований на отримання інформації, яка необхідна для оцінки рівня ефективності маркетингу і прийняття відповідних рішень з боку керівництва фірми. Зазвичай, результати контролю доповідаються щомісяця на раді директорів. Як правило, цей контроль спрямований на оцінку:

- ефективності виконання стратегічного плану маркетингу;
- ефективності виконання річного плану маркетингу;
- прогресу в галузі маркетингової діяльності;
- співвідношення: ціни — витрати — прибуток;
- результатів розробки нових продуктів.

На рівні підрозділу фірми контроль маркетингу слід здійснювати на безперервних засадах. Він спрямовується на оцінку ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу і оцінку компетентності керівництва даного підрозділу у більш довгостроковій перспективі.

Зовнішній контроль здійснюють, як правило, консультаційні фірми.

Фірми, що займаються дослідженнями ринку, оцінюють порівняльну динаміку збуту і відношення споживачів до товарів організації. Рекламні агенції можуть поряд із оцінкою ефективності рекламної кампанії оцінити відповідність маркетингової діяльності конкретним ринковим умовам.

Аудиторські фірми можуть здійснити всеохоплюючий аналіз ефективності маркетингової діяльності в цілому.

Таким чином контроль результатів передбачає аналіз збуту, частки ринку, прибутковості та не економічних показників – кількості нових клієнтів, втрачених покупців, незадоволених споживачів, іміджу фірми.

## Висновки до розділу 1

Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві залежить від ефективності функціонування системи організації маркетингу. Оскільки саме служба маркетингу повинна визначити стратегію маркетингу, здійснювати маркетинговий контроль, досліджувати ринок та формувати комплекс маркетингу фірми.

В даний час поняття «маркетинг» застосовують фахівці різних сфер діяльності, починаючи з лікарів і політиків і закінчуючи виробниками відеокaset і учасниками рок-груп. В економічній літературі під ним розуміється орієнтація компаній, що виступають на ринку, на замовника. Компанії пристосовуються до ринку, задовольняють його вимоги і при цьому досягають стратегічних цілей — конкурентоздатності, прибутку, окупності власного капіталу і т.і.

Маркетинг можна розглядати як інструмент регулювання виробництва і збуту, а отже, і ринкових відносин. При цьому споживач диктує свої умови на ринку, вимоги до властивостей продукції, а виробник до них активно пристосовується. Створюється замкнутий і постійно діючий процес безперервного впливу споживача на виробництво. Вплив попиту на ринок — процес зі зворотними зв'язками. У цьому проявляється характерна риса маркетингу.

В основі діяльності виробників, що працюють на основі принципів маркетингу, лежить девіз: робити тільки те, що вимагають ринок, покупець. Вихідним моментом, що лежить в основі маркетингу, виступає ідея людських нестатків, потреб, запитів. Звідси сутність маркетингу гранично коротко перебуває в наступному: варто робити тільки те, що безумовно знайде збут, а не намагатися нав'язати покупцю «неузгоджену» попередньо з ринком продукцію.

Організація маркетингової діяльності спрямована на формування на

підприємстві організаційних структурних одиниць, на які покладається виконання маркетингових функцій. У рамках організації маркетингової діяльності визначається місце структурного підрозділу маркетингу в загальній структурі управління підприємством, його місце в управлінській ієрархії, підпорядкованість і підзвітність. Важливим є формування посадових функцій працівників відділу маркетингу, їхніх повноважень і відповідальності.

Основними складовими управління маркетингом на сучасному підприємстві є його використання у комплексі з іншими сферами діяльності; формування структури служби та завдань маркетингу відповідно до стратегії підприємства; проведення своєчасних структурних та функціональних змін служби маркетингу; впровадження методів бенчмаркінгу. Також виділяють розвиток системи планування, бюджетування та контролю маркетингу, визначення та аналіз ефективності витрат на маркетингові заходи та маркетингову програму в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

#### ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»

##### 2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» - це сучасне підприємство, що займається переважно торговельною діяльністю, а саме посередництвом в торгівлі товарами широкого асортименту, логістичними операціями.

ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» діє на загальних підставах відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України. Підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, обігові кошти, розрахункові та інші рахунки в банку. Дане підприємство орієнтується на споживчий ринок робіт і послуг, на основі повного господарського розрахунку забезпечує самооплатність і фінансування витрат на удосконалення виробництва, розвиток і матеріальне стимулювання працівників. ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» використовує наступні форми безготівкових розрахунків: платіжне доручення, векселя, розрахункові чеки, взаємозалік.

Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки є глибокі зміни в усіх її сферах, що впливають на систему управління. Управлінську систему необхідно розглядати як динамічний процес, бо її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості і конкурентоспроможності і т. д.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів - ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але в першу чергу — від ступеня інтегрування зазначених факторів під час їх використання. Справа в тому, що застосування того чи іншого фактору поза зв'язком з іншими ще не забезпечує оптимального економічного розвитку

підприємства.

ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» має самостійний баланс, поточний та валютний рахунки в установах банків, печатку. Прибуток ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку Товариства відраховуються передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету. Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у повному розпорядженні Товариства.

ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на продукцію, і необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення особистих доходів його робітників.

Організаційна структура управління – форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів із використанням лінійних, функціональних і між функціональних зв'язків у процесі спілкування.

Підприємство має лінійну організаційну структуру. Проста побудова структури найоптимальніша для ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» на теперішньому етапі розвитку компанії. Вона дає змогу встановити гармонійні зв'язки між підрозділами, забезпечує точність та оперативність в прийнятті важливих рішень, ефективно працюють всі дії між колегами та чітко розподіляє відповідальність. Влада в компанії зосереджується у верхівці управління. Керівники відділів відповідають за результати підрозділу де вони відповідальні, генеральний директор організації спрямовує роботу підприємства, займається плануванням і підготовкою управлінських рішень.

У ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» добре налагоджена робота усіх підрозділів, відділів та цехів. Виробнича діяльність в компанії починається з відділу продажів і маркетингу, який опираючись на замовлення та контракти з дилерами, підприємствами, які займаються роздрібною торгівлею та потреб

нашої торгової мережі, робить прогнози необхідної кількості сировини для замовлення. Такий процес відіграє велику роль, так як підприємство працює тільки на імпортній сировині, адже вітчизняна сировина не відповідає стандартам, відповідного вимогам для виробництва товару, підхід до процесу планування діяльності здійснюється у ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» відповідально.

Основна частина клієнтів – регіональні дилери, мають власні торгові мережі і ними центральний офіс компанії узгоджує політику збуту в регіонах.

Директор підприємства, а також заступник з комерційних питань надають процесу планування основну увагу, оскільки планування — це запорука успіху підприємства, і не може бути орієнтовано тільки всередину організації. В процесі планування понад усе враховувалися чинники зовнішнього середовища підприємства, такі як постачальники сировини, конкуренти, і, зрозуміло, в першу чергу, споживачі.

Організаційна структура управління підприємства, маючи нижче перераховані особливості, носить «традиційний характер»:

- централізована, ієрархічна, стабільна;
- чіткий розподіл праці, спеціалізація діяльності;
- механізм контролю — адміністративний, централізований.

Існуюча організаційна структура зорієнтована на потокову діяльність і ухвалення стандартних рішень. Ухвалення всіх рішень на аналізованому підприємстві було прерогативою директора підприємства, який в основному використовував інтуїтивний підхід, який базувався на його власних відчуттях, знаннях і досвіді. Використовування такого підходу виправдовує себе в комплексі з раціональним підходом, оскільки при рішенні проблем і ухваленні рішень враховувалася також думка провідних фахівців підприємства, і навіть найнятих експертів (якщо кваліфікації внутрішніх працівників було недосить, і питання було виняткової важливості). Рішення ухвалювалися на основі як внутрішньої, так і зовнішньої інформації, з урахуванням ризику і вибором з різних альтернатив найкращої.

Контроль над діяльністю фірми носив на момент аналізу

адміністративний централізований і спеціалізований по сферах і видах характер. На підприємстві існує жорстка система контролю над виробництвом, яка виражається в системі покарань всіх ланок, включаючи і управлінський апарат. Контроль над рештою сфер діяльності також зосереджений в руках директора, пропозиції фахівців підприємства по удосконаленню розглядалися у міру потреби, ухвала про їх раціональність виносилася в процесі обговорення. В основному виявлення проблем і відповідне корегування діяльності фірми до того, як ці проблеми не переростуть у кризу, здійснювалося успішно.

На підприємстві на момент проведення аналізу існувала авторитарна система управління, розвитку якої сприяли невеликі розміри підприємства. Виконання всіх необхідних для діяльності функцій узяли на себе фахівці управлінського персоналу середньої ланки (головний інженер, головний бухгалтер, начальник по постачанню, головний енергетик і т.д.). Директор підприємства контролює кінцеві результати, а також розробляє курс, яким надалі рухатиметься підприємство, при ухваленні рішень директор керується як думкою провідних фахівців підприємства, що мають відповідну кваліфікацію, так і власним досвідом, інтуїцією підприємця. Потрібно відзначити також ефективно організовану виробничу сферу діяльності підприємства, використовувалися сучасні методи організації, чіткий розподіл обов'язків і як результат практично відсутність помилок, браку, перевиробництва.

Починаючи з 2014 року на ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» почався інтенсивний процес модернізації. Важливою проблемою сьогодення вважається необхідність модернізації транспортних підприємств, функціонування яких пов'язане з перевезенням різноманітних вантажів, що має поєднувати в собі ринкові механізми саморегуляції, орієнтуватися на реалізацію власних інвестиційних можливостей, а також на якнайширше залучення іноземного капіталу та високих технологій. До основних механізмів модернізації віднесене поглиблення перетворень, спрямованих на формування у



виробничому комплексі динамічного і конкурентоспроможного приватного сектору, удосконалення системи корпоративного управління; сприяння всебічному розвитку спільних та іноземних підприємств, виробничій кооперації у технологічному оновленні.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»:

- сучасна виробничо-технологічна база, висока кваліфікація персоналу;
- компетентність і комерційна спрямованість менеджменту;
- відпрацьована технологія виробництва, з використанням власного «ноу-хау».

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр., які наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Динаміка основних фінансово-економічних показників  
ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр. тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення (+, —)		Темп приросту, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Власний капітал	1383,0	1608,0	1747,0	225,0	139,0	16,27	8,6
Позиковий капітал	23925,0	18445,0	7784,0	—22081	—10661	—92,29	—57,8
Первісна вартість основних засобів	2945,0	3021,0	3037,0	76,0	16,0	2,58	0,5
Середньорічна вартість основних засобів	2983,0	2983,0	3029,0	0	46,0	0	1,5
Дохід від реалізації продукції	60430,0	65328,0	80968,0	4898	15640	8,10	23,9
Собівартість продукції	59124	63749	78373	4625,0	14624,0	7,82	22,94
Валовий прибуток	1628	1579	2595	—49,0	1016	—3,01	64,34
Чистий прибуток	112,0	91,0	32,0	—21,0	—59,0	—18,75	—64,8

За даними табл. 2.1 можна зробити висновки щодо діяльності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр. Власний капітал підприємства протягом 2020—2022 рр. мав тенденцію до зростання: у 2021 р. на 225 тис. грн. більше (або на 16,3 %), ніж у 2020 р., у 2022 р. на 139 тис. грн. більше (або на 8,6 %), ніж у 2021 році.

При цьому позиковий капітал підприємства у цьому періоді мав тенденцію до зниження, а саме: у 2021 р. на 22081 тис. грн. (або на 92,3 %) менше, ніж у 2020 р., у 2022 р. на 10661 тис. грн. (або на 57,8 %) менше, ніж у 2021 році. Отже, можна зробити висновок про підвищення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що є позитивним моментом у діяльності підприємства.

Первісна вартість основних засобів підприємства щороку протягом 2020—2022 рр. зростає, а саме: у 2021 р. на 76 тис. грн. (або на 2,58 %) більше, ніж у 2020 р., у 2022 р. на 16 тис. грн. більше (або на 0,5 %), ніж у 2021 році, що свідчить про оновлення основних засобів підприємства, що також є позитивним моментом у діяльності підприємства.

Дохід від реалізації продукції зростає протягом 2020-2022 рр., а саме: у 2021 р. проти 2020 р. – на 4898 тис. грн. (або на 8,1 %), у 2022 р. проти 2021 р. – на 15640 тис. грн. (або на 23,9%). При цьому, при зростанні виручки від реалізації продукції чистий прибуток підприємства має тенденцію до зниження, а саме: у 2021 р. проти 2020 р. – на 21 тис. грн. (або на 18,75%), у 2022 р. проти 2021 р. – на 59 тис. грн. (або на 64,8%). Собівартість реалізації продукції (робіт, послуг) у 2021 р. становить 63749 тис. грн., що на 4625,0 тис. грн. більше (або на 7,82 %) ніж у 2020 р. та у 2022 р. на 78373 тис. грн. (або на 22,9 %) більше ніж у 2021 р.

Причинами зниження чистого прибутку при зростанні чистого доходу від реалізації можна назвати досить відчутне збільшення витрат на збут продукції підприємства, а саме: у 2021 р. цей показник становив 149 тис. грн., а у 2022 р. – вже 824 тис. грн.; та збільшення інших операційних

витрат, а саме: у 2021 р. цей показник становив 254 тис. грн., а у 2022 р. – вже 697 тис. грн.

Динаміку основних фінансово—економічних показників відображено графічно на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 — Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020-2022 рр.

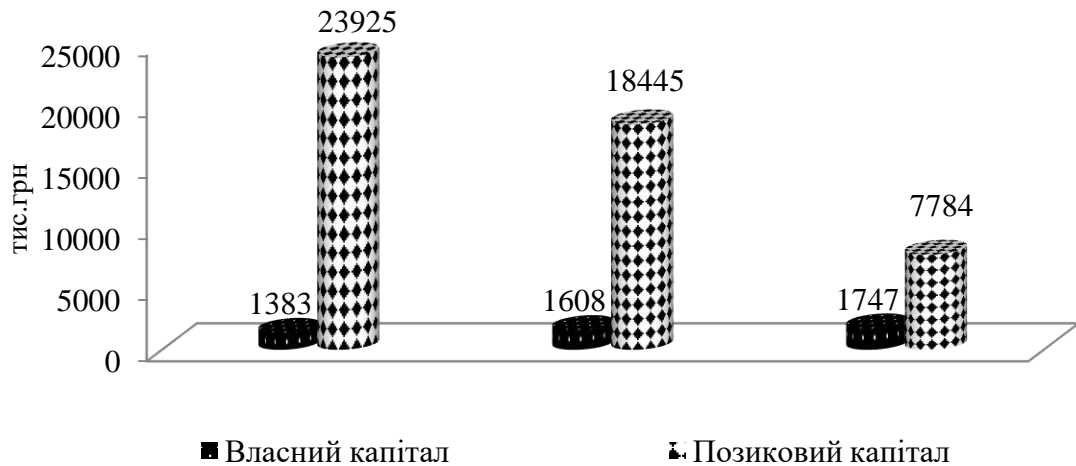
Здійснивши короткий аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2020—2022 рр., можна зробити висновки щодо цілком фінансового стабільного становища на підприємстві, але треба звернути увагу на деякі аспекти, особливо щодо зниження витрат та підвищення ефективності використання робочої сили.

Аналіз динаміки та структури капіталу ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Динаміки та структура джерел формування капіталу ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.

Показник	2020		2021		2022		Абсолютне відхилення 2022 р. до:	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2020	2021
Власний капітал	1383	5,46	1608	8,02	1747	18,33	364	139
Позиковий капітал	23925	94,54	18445	91,98	7784	81,67	—16141	—10661
Разом	25308	100	20053	100	9531	100	—15777	—10522

На рисунку 2.2 зображено динаміку складових капіталу ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.



Рисунки 2.2 – Співвідношення власного та позикового капіталу ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020-2022 рр.

Власний капітал підприємства становив меншу частину капіталу підприємства протягом 2020—2022 рр. та весь цей період має тенденцію до зростання. Так, власний капітал підприємства зріс у 2022 році проти 2021 р. на 139,00 тис. грн. та проти 2020 р. – на 364,00 тис. грн.

Позиковий капітал підприємства, який становить більшу частину капіталу підприємства, знижувався протягом 2020 – 2022 рр., та у 2022 році проти 2021 р. знизився на 10661,00 тис. грн., та проти 2020 р. – на 16141,0 тис. грн.

У результаті вищевказаних змін капітал підприємства знизився у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 10522,00 тис. грн., проти 2020 р. – на 15777,00 тис. грн. У 2022 році проти 2021 р. частка власного капіталу підприємства у складі всього капіталу підприємства зросла на 10,31%, що обумовлено як ростом власного капіталу у 2022 році проти 2021 року, так і зниженням обсягів позикового капіталу. Частка позикового капіталу у складі капіталу підприємства відповідно знизилася на 10,31%.

У 2022 році проти 2020 р. частка власного капіталу підприємства у складі всього капіталу підприємства зросла на 12,87%, що обумовлено як ростом власного капіталу у 2022 році проти 2020 року, так і зниженням обсягів позикового капіталу. Частка позикового капіталу у складі капіталу підприємства відповідно знизилася на 12,87%. Зміни, що спостерігаються у 2022 році в цілому є позитивними, так як кредиторська заборгованість підприємства суттєво знизилася у 2022 році, при цьому власний капітал дещо підвищився за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку.

Проаналізувавши фінансово-економічні показники підприємства відмітимо, що підприємство має позитивні тенденції в своїй діяльності.

## 2.2 Аналіз стану фінансово-господарської діяльності підприємства

Оцінку стану фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020-2022 рр. здійснено за методикою експрес-аналізу. В загальному вигляді методикою експрес-аналізу звітності передбачається аналіз ресурсів та їх структури, результатів господарювання, ефективності використання власних і залучених коштів.

Проведемо аналіз господарських коштів підприємства ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» та їх структури, використовуючи для подальшого аналізу Баланс підприємства (Звіт про фінансовий стан) за 2020-2022 рр. та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020-2022 рр.

Проаналізуємо динаміку та структуру майна підприємства та джерел його формування, використовуючи дані додатку А, в якому представлено динаміку та структуру майна і джерел його формування ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020-2022 рр.

Необоротні та оборотні активи підприємства знижуються у періоді 2020-2022 роки, що призвело до зниження активу балансу: у 2021 році порівняно із 2020 роком – на 5 255,00 тис. грн.; у 2022 році порівняно із 2021

роком – на 10 522,00 тис. грн.

Власний капітал підприємства збільшується за період 2020-2022 роки: у 2021 році порівняно із 2020 роком – на 225,00 тис. грн.; у 2022 році порівняно із 2021 роком – на 139,00 тис. грн.; довгострокові зобов'язання підприємства знизилися у 2021 році порівняно із 2020 роком – на 2 885,00 тис. грн., а на кінець 2022 року у підприємства були відсутні довгострокові зобов'язання; поточні зобов'язання підприємства знижуються за період 2020-2022 рр.: у 2021 році порівняно із 2020 роком – на 2 595,00 тис. грн.; у 2022 році порівняно із 2021 роком – на 8 307,00 тис. грн. Вказані зміни дали у підсумку зниження пасиву балансу у 2021 році порівняно із 2020 роком – на 5 255,00 тис. грн.; у 2022 році порівняно із 2021 роком – на 10 522,00 тис. грн.

Щодо структурних змін показників активу та пасиву балансу, то можна відмітити наступне: у складі активу балансу суттєвих змін не спостерігалось — більшу частину активу балансу підприємства протягом усього досліджуваного періоду складали оборотні активи підприємства; у складі пасиву балансу за 2020-2022 рр. збільшилася частина поточних зобов'язань та суттєво збільшилася частина власного капіталу у 2022 році у порівнянні із 2021 роком, а саме на 8,64%.

Проаналізуємо динаміку та структуру оборотних активів ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020-2022 рр., отримані результати представлено у додатку Б.

Оборотні активи підприємства знижуються у 2020-2022 роках: у 2021 році порівняно із 2020 роком на 4 954,00 тис. грн. та у 2022 році порівняно із 2021 роком — на 10 211,00 тис. грн.

Зниження оборотних активів на кінець 2021 року відбулося через: скорочення виробничих запасів підприємства – на 1 117,00 тис. грн.; готової продукції – на 16,00 тис. грн.; товарів – на 362,00 тис. грн.; дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги – на 3 212,00 тис. грн. й грошових коштів та їх еквівалентів – на 247,00 тис. грн.

Зниження оборотних активів на кінець 2022 року відбулося через: скорочення виробничих запасів підприємства – на 2 328,00 тис. грн.; готової

продукції – на 134,00 тис. грн.; товарів – на 311,00 тис. грн.; дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги – на 7 429,00 тис. грн. й грошових коштів та їх еквівалентів – на 9,00 тис. грн.

Структура оборотних активів підприємства перерозподілилася наступним чином: найбільшу питому вагу у складі оборотних активів підприємства на кінець 2020 року становила дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 60,2%; на кінець 2021 року – також дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 58,97%; на кінець 2022 року — виробничі запаси – 56,06%.

За даними додатку Б, обсяги основних засобів підприємства у періоді 2020—2022 рр. скорочувалися, а саме: у 2021 році порівняно із 2020 роком – на 301,0 тис. грн., у 2022 році порівняно із 2021 роком – на 311,0 тис. грн. Таким чином, у 2020—2022 роках спостерігається зниження обсягів усіх оборотних активів підприємства.

Розрахуємо показники ефективності використання оборотного капіталу підприємства:

- оборотність обігових коштів (кількість днів);
- коефіцієнт оборотності обігових коштів (кількість оборотів);
- розмір додатково залучених або вивільнених з обороту обігових

коштів у зв'язку зі змінами тривалості обороту.

Динаміка показників ефективності використання оборотного капіталу ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр. представлена в табл. 2.3.

Оборотність обігових коштів у 2022 році знизилась близько на 56 днів, у порівнянні із минулим 2021 роком, що призвело до вивільнення з обігу коштів у розмірі 12 620,83 тис. грн., що є позитивним моментом у діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 Динаміка показників ефективності використання оборотного капіталу ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020 —2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення (+,—) 2022 р. до		Темп росту, %	
				2020	2021	2020	2021
1. Дохід від реалізації, тис. грн.	60430	65328	80968	20538	15640	134,0	123,94
2. Кількість днів періоду, що аналізується	360	360	360	X	X	X	X
3. Одноденна виручка, тис. грн.	167,86	181,5	224,91	57,05	43,44	136,7	123,94
4. Середній залишок обігових коштів, тис. грн.	22158	21045	13463	—1113	—7582,5	60,76	63,97
5. Коефіцієнт оборотності обігових коштів, кількість оборотів	2,73	3,10	6,01	3,28	2,91	X	X
6. Оборотність обігових коштів, днів	132	115,9	59,86	—72,14	—56,11	X	X
7. Вивільнено з обігу (—), тис. грн.	X	X	—12621	X	X	X	X

Аналізуючи показники ефективності використання оборотного капіталу ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020-2022 рр., можна зробити наступні висновки: одноденна виручка підприємства щорічно зростає, при цьому темп росту у 2022 році проти 2020 року був вищим, ніж проти 2021 року; коефіцієнт оборотності обігових коштів підвищується у 2022 році проти минулих років, що призводить до збільшення кількості оборотів, що, у свою чергу, дає вивільнення коштів з обігу підприємства у 2022 році у розмірі 12620,83 тис. грн. Таким чином, підвищення ефективності функціонування обігового капіталу підприємства полягає у раціональному та результативному його використанню на кожній фазі кругообігу.

Аналіз технічного стану основних засобів підприємства ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020-2022 рр. представлено у табл. 2.4.



Таблиця 2.4 Аналіз технічного стану основних засобів  
ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 р. до:	
				2020	2021
1. Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	2945	3021	3037	92	16
2. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	1785	1484	1174	—611	—310
3. Знос, тис. грн.	1160	1537	1863	703	326
4. Необоротні активи, тис. грн.	1786	1485	1174	—612	—311
5. Власний капітал, тис. грн.	1383	1608	1747	364	139
6. Коефіцієнт придатності, %	61,0	49,0	39,0	—22,0	—10,0
7. Коефіцієнт зносу, %	39,0	51,0	61,0	22,0	10,0

Дані табл. 2.4 свідчать, що показник зносу основних засобів підприємства підвищився у 2022 році порівняно із 2020 та 2021 роком, що призвело до підвищення коефіцієнту зносу у цьому періоді – на 22% та 10,0% відповідно, що свідчить про погіршення технічного стану основних засобів підприємства. На підприємстві необхідно систематично проводити аналіз фінансового стану, однією з складових якого є оцінка ділової активності та ефективності господарювання підприємства.

Економічна література пропонує в якості дієвого методу – розрахунки коефіцієнтів. Вважається, що аналіз абсолютних величин, навіть у розрізі років не дасть такої повної інформації для точного розуміння фінансового стану. Доповнювати картину мають коефіцієнти, розраховані на основі даних із зазначених у цьому розділі документів. Суть полягає у визначенні певних співвідношень між статтями звітів та відстеження їх динаміки. Також особливістю є порівняння отриманих результатів із нормативними значеннями. Відхилення від норм вкажуть на ті проблеми, котрим варто приділити увагу. У нашому випадку виділимо 5 груп фінансових показників, що будуть характеризувати певні напрями діяльності підприємства:

- 1) майновий стан;

- 2) ліквідність підприємства;
- 3) фінансова стійкість;
- 4) ділова активність;
- 5) рентабельність підприємства.

Відповідно до першої групи визначатимемо коефіцієнт зносу основних засобів, що характеризуватиме частку зношених основних засобів у загальній їх кількості; коефіцієнт оновлення основних засобів, що показує яку частину наявних на кінець звітного періоду основних засобів становлять нові основні засоби; та коефіцієнт вибуття основних засобів, який демонструє яка частина основних засобів, з котрими підприємство почало діяльність у звітному періоді, вибула з причини зносу та з інших причин.

Аналізуючи ліквідність підприємства розраховують коефіцієнт покриття, який характеризує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань, і його зростання – позитивна тенденція. Орієнтовне значення показника підприємство встановлює самостійно. Воно залежатиме від щоденної потреби підприємства у вільних грошових ресурсах.

Також розраховується коефіцієнт швидкої ліквідності. Він аналогічний коефіцієнту покриття, але обчислюється за вузьким колом поточних активів (з розрахунку виключають найменш ліквідну їх частину — виробничі запаси). Кошти, які можна отримати у разі вимушеної реалізації виробничих запасів, можуть бути суттєво меншими за витрати на їх придбання. За ринкової економіки типовою є ситуація, коли під час ліквідації підприємства отримують 40% і менше від облікової вартості запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Показник чистого оборотного капіталу показуватиме наскільки підприємство забезпечено власними фінансовими ресурсами.

Для визначення фінансової стійкості розраховують коефіцієнт маневреності власного капіталу, що показує, яка частина власного капіталу

використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку вкладено в оборотні кошти, а яку капіталізовано. Також розраховують коефіцієнт автономії, який демонструє наскільки підприємство незалежне від позикового капіталу. Зрозуміло, чим більше власних коштів, тим краще та легше буде пережити організації потрясіння в економіці, тому актуальність даного показника є значною, особливо сьогодні в час спаду економічної кон'юнктури у світі. Розраховують також коефіцієнти забезпеченості власними оборотними коштами та коефіцієнт концентрації позикового капіталу.

Для аналізу ділової активності використовують коефіцієнт оборотності активів, матеріальних запасів, основних засобів, власного капіталу.

Остання група – коефіцієнти рентабельності. В нашому випадку розраховувати будемо рентабельність активів, власного капіталу, продукції та рентабельність продажу.

Розрахуємо показники ділової активності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр. та результати представимо в табл. 2.5.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр. свідчить про наступне.

Коефіцієнт оборотності активів, який обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини підсумку балансу підприємства і характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення, зростав протягом 2020—2022 рр., на 3,09 у 2020 році та на 2,6 у 2021 році, що є позитивним моментом у діяльності підприємства, так як свідчить про підвищення ефективності використання підприємством у 2022 році всіх наявних ресурсів та збільшення розміру виручки, яка припадає на одиницю таких ресурсів.

Таблиця 2.5 Динаміка показників ділової активності  
ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2022 р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021
Коефіцієнт оборотності активів ( $k_{об.а}$ )	2,388	2,880	5,474	3,086	2,593
Коефіцієнт оборотності оборотних активів ( $k_{об.о.а}$ )	2,569	3,104	6,014	3,445	2,910
Коефіцієнт оборотності запасів ( $k_{об.з}$ )	6,639	7,819	13,016	6,377	5,197
Показник тривалості обороту запасів, дн	54,223	46,039	27,658	—26,565	—18,381
Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $k_{об.гп}$ )	305,202	343,832	704,07	398,87	360,23
Показник тривалості обороту готової продукції, дн.	1,18	1,047	0,511	—0,669	—0,536
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $k_{об.дз}$ )	4,267	5,203	11,192	6,925	5,989
Показник тривалості обороту дебіторської заборгованості, дн	84,36	69,186	32,166	—52,195	—37,020
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $k_{об.кз}$ )	3,234	3,757	6,783	3,549	3,026
Показник періоду обороту кредиторської заборгованості ( $t_{об.кз}$ ), дн	111,318	95,822	53,077	—58,241	—42,745
Тривалість операційного циклу ( $T_{о.ц}$ ), дн	140,128	115,972	59,857	—80,271	—56,115

Коефіцієнт оборотності оборотних активів, який показує швидкість обороту всіх мобільних засобів підприємства, зростав за 2020—2022 рр., на 3,5 у 2020 році та 2,9 у 2021 році, що є позитивним моментом у діяльності підприємства, так як свідчить про збільшення розміру виручки, яка припадає на одиницю таких оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності запасів, який розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів

підприємства, зростав протягом 2020—2022 рр. на 6,4 та 5,2 відповідно. Показник тривалості обороту запасів знижувався, що свідчить про зменшення періоду часу протягом якого запаси перетворюються в реалізовані товари, що також є позитивним моментом у діяльності підприємства, так як свідчить про нарощування підприємством обсягів виробництва. У 2022 р. цей показник становить 27 днів, що менше ніж у 2020 р. на 26 днів та на 18 днів у 2021 р.

Коефіцієнт оборотності готової продукції, що розраховується, як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньої за період величини готової продукції, зростав протягом усього періоду дослідження, що свідчить про ріст попиту на продукцію підприємства. Значення показнику тривалості обороту готової продукції знижувалося, у 2020 році на 0,7 п. та у 2021 році на 0,5 п., що свідчить про прискорення обороту готової продукції.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, який розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством, зростав протягом усього періоду дослідження, у 2020 році на 6,9 та у 2021 році на 5,9. Зниження показника тривалості обороту дебіторської заборгованості свідчить про зниження кількості днів для погашення кредиту, узятого дебіторами.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, який розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, який надається підприємству, зростав протягом усього періоду дослідження, у 2020 році на 3,5 та на 3,1 у 2021 році.

Тривалість операційного циклу, що визначається як сума періоду

обороту дебіторської заборгованості (в днях) і періоду обороту виробничих запасів (в днях), знизилася у 2022 р. проти 2021 р. на 56,116, що свідчить про зменшення кількості днів необхідних для виробництва, продажі й оплати продукції підприємства, що є позитивним моментом у діяльності підприємства. Тривалість оборотності оборотного капіталу або тривалість фінансового циклу, що визначається як тривалість операційного циклу мінус період обороту кредиторської заборгованості, свідчить про те, що підприємство не відчуває потреби в коштах. Цей показник знизився на кінець 2022 р. на 5 дн. проти 2021 р.

Аналіз ліквідності підприємства передбачає два такі етапи: складання балансу ліквідності; розрахунок та аналіз основних показників ліквідності.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр. представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 Динаміка показників ліквідності  
ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2022 р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0009	0,0007	0,0004	—0,0005	—0,0003
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,71	0,68	0,45	—0,26	—0,23
Коефіцієнт покриття	1,17	1,14	1,07	—0,10	—0,07

Дані табл. 2.6 свідчать, що коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності дуже низькі, в 2020 р. становить 0,0009, а в 2021 та 2022 рр. — 0,0007 та 0,0004 відповідно.

Значення зазначених показників свідчить про те, що підприємство може погасити негайно лише малу частину своєї короткострокової заборгованості. Показники загальної ліквідності знаходяться в межах критеріальних значень, але мають тенденцію до зниження, тобто знижується рівень наявності оборотних активів достатніх для задоволення поточних зобов'язань.

На рисунку 2.3 зображено показники ліквідності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.

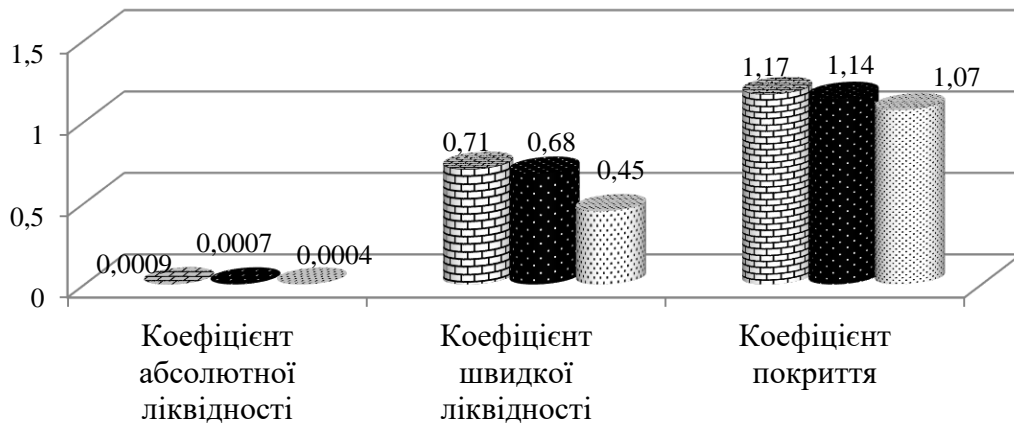


Рисунок 2.3 — Динаміка показників ліквідності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.

Аналіз ліквідності балансу свідчить про те, що наявні грошові кошти в декілька разів менше термінових зобов'язань. Це означає, що підприємство, якщо всі кредитори водночас пред'являть вимогу погасити заборгованість, буде не в змозі розрахуватися в повному обсязі, та в кінцевому підсумку буде вимушене користуватися для цих цілей іншим джерелом (менш ліквідним — дебіторською заборгованістю).

Проаналізуємо ліквідність балансу підприємства та розрахуємо узагальнюючий показник ліквідності. Ліквідність балансу показує рівень покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких на грошові кошти відповідає строкам погашення зобов'язань.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі умови:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4 [27].$$

Узагальнюючий показник ліквідності за 20145—2021 рр. можна визначити за такою формулою (2.1):

$$L_{\text{заг}} = \frac{A_1 * d_1 + A_2 * d_2 + A_3 * d_3}{\Pi_1 * d_1 + \Pi_2 * d_2 + \Pi_3 * d_3},$$

де  $A_1, A_2, A_3$  – активи по групах ліквідності;  $d_1, d_2, d_3$  — частки цих груп активів у валюті балансу;

$\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3$  — пасиви за ступенями терміновості оплати;  $d_1, d_2, d_3$  — частки цих груп активів у валюті балансу.

Отже,  $\lambda_{\text{узаг}} = 0,6712$  за 2020 р.,  $\lambda_{\text{узаг}} = 0,6617$  та  $0,5825$  в 2021 р. та 2022 р. відповідно.

Узагальнюючий коефіцієнт ліквідності відносний; він показує, скільки ліквідних активів припадає на зобов'язання з урахуванням вагових коефіцієнтів за групами активів і пасивів. Ці коефіцієнти відображають значущість тієї чи іншої групи. Збільшення значення цього коефіцієнта свідчить про зміцнення платоспроможності підприємства.

На підприємстві має місце така ситуація:

$$\left\{ \begin{array}{l} A_1 \leq \Pi_1; \text{ нестача високоліквідних активів} \\ A_2 \geq \Pi_2; \\ A_3 \geq \Pi_3; \\ A_4 \leq \Pi_4; \end{array} \right.$$

Отже, на підприємстві відчувається нестача високоліквідних активів, які можуть бути використані для покриття негайних пасивів ( $A_1 \leq \Pi_1$ ).

Зведені показники аналізу ліквідності балансу ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020-2022 рр. представлені у табл. 2.7.

Дані табл. 2.7 свідчать про те, що підприємство в цілому забезпечене оборотними коштами, але всі вони мобілізовані в активи, які повільно реалізуються, і в дебіторську заборгованість. Аналіз ліквідності балансу свідчить про те, що наявні грошові кошти в декілька разів менше термінових зобов'язань.

Отже, якщо всі кредитори водночас пред'являть вимогу погасити заборгованість, буде не в змозі розрахуватися в повному обсязі, та в



кінцевому підсумку буде вимушене користуватися для цих цілей іншим джерелом (менш ліквідним — дебіторською заборгованістю). Таким чином, аналіз отриманих даних свідчить про недостатню ліквідність балансу.

Таблиця 2.7 Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»  
за 2020—2022 рр.

Найменування	2020		2021		2022	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
<b>Актив</b>						
Баланс	20150	100	20053	100	9531	100
1. Найбільш ліквідні активи	11	0,05	12	0,06	3	0,031
2. Активи, що швидко реалізуються	10958	54,5	10949	54,6	3520	36,932
3. Активи, що повільно реалізуються	7625	37,89	7425	37,027	4786	50,215
4. Активи, що складно реалізуються	1526	7,56	1485	7,405	1174	12,318
<b>Пасив</b>						
Баланс	20150	100	20053	100	9531	100
1. Негайні пасиви	16155	80,29	16091	80,2424	7784	81,6703
2. Короткострокові пасиви	0	0	0	0,0	0	0,0
3. Довгострокові пасиви	2425	12,05	2354	11,7389	0	0,0
4. Постійні пасиви	1540	7,66	1608	8,0188	1747	18,3297

Проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.

За даними, коефіцієнт фінансової незалежності – показник, який характеризує частку власного капіталу підприємства в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Значення коефіцієнта фінансової незалежності підвищується у 2021 році проти 2020 на 0,03 та на 0,1 — 2022 року у порівнянні з 2021 р., що є позитивним явищем, так як свідчить про фінансову стійкість підприємства, його стабільність і незалежність від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Коефіцієнт фінансової залежності, який показує рівень концентрації позикового капіталу, навпаки знижується у 2022 році проти 2020 та 2021 років на 5,83 та 7,01 відповідно, що свідчить про зменшення позикового

капіталу у загальній валюті балансу. Тобто, підприємство стало менш залежним від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Коефіцієнт фінансового ризику показує, що на кінець року на кожен 1 грн. власних засобів, вкладених в активи підприємства, приходиться 4,46 коп. позикового капіталу. Даний коефіцієнт знижується на 33,6 % у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. та на 61,1 % у 2022 р. у порівнянні з 2021 р., що є позитивним явищем, так як чим нижче значення показника, тим нижчий ризик втрати коштів.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів. Коефіцієнт не відповідає нормативним значенням (менше 0,5). Значення коефіцієнту концентрації позикового капіталу становить в 2020 р. – 0,95, в 2021 р. – 0,92, 2022 р. – 0,82., спостерігається поступове зменшення коефіцієнта.

Коефіцієнт фінансування показує, яка частка діяльності підприємства фінансується за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансування, не відповідає нормативним значенням (більше 1,0). У 2021 році по відношенню до 2020 року значення коефіцієнта фінансування збільшилося на 0,03 і становить 0,09; у 2022 році порівняно з 2021 роком — на 0,13 та складає 0,22. Дані зміни відбулися за рахунок збільшення власного капіталу підприємства на 364,0 грн. за аналізований період. Отже, можна сказати, що діяльність підприємства в більшій мірі стала фінансуватися за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт маневреності показує яка частка власного капіталу вкладена у найбільш мобільні активи. Він показує, ту частину власного оборотного капіталу, яка перебуває в обороті, тобто може вільно маневрувати цими коштами, а яка капіталізована. В 2021 році цей коефіцієнт склав 1,54, а у 2022 0,33, тобто спостерігається зменшення показника, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів показує яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт у 2020 р. складає 0,21, у 2021 р. — 0,13., а у 2022 р. становить 0,07.

Спостерігається поступове зменшення коефіцієнта, що є негативним моментом в діяльності.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у валюті балансу характеризує частку вартості основних засобів у валюті балансу. Нормативне значення показника від 0,3 до 0,5. Коефіцієнт становить 0,12 та не відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів і запасів у валюті балансу характеризує частку вартості основних засобів і запасів у валюті балансу. У 2020—2022 рр. коефіцієнт складав 0,43 у 2020 р., та 0,45 — у 2021 р., а у 2022 р. коефіцієнт збільшився і становить 0,63. Коефіцієнт не відповідає нормативному значенню, хоча спостерігається збільшення даного коефіцієнта.

Коефіцієнт довготермінового залучення коштів характеризує яка частка діяльності підприємства фінансується за рахунок залучення довгострокових кредитів і позик. Даний коефіцієнт в 2020 р. становить 0,79, у 2021 р. — 0,6, та у 2022 р. — 0, що є позитивною тенденцією, та свідчить про відсутність довгострокових кредитів та позик.

Коефіцієнт інвестування характеризує, яка частка основних засобів фінансується за рахунок власного капіталу. Значення показника становить 1,49.

На рисунку 2.4 наведено динаміку показників фінансової стійкості підприємства за 2020—2022 рр.

Коефіцієнт фінансового левериджу свідчить про залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. Нормативне значення фінансового левериджу менше 0,25. Розрахунки коефіцієнта фінансового левериджу свідчать про поступове зменшення показника, що є позитивним моментом. Коефіцієнт нагромадження амортизації свідчить про ступінь зносу основних засобів. Цей коефіцієнт збільшився в 2022 р. порівняно з 2021 р. на 0,1, що свідчить про оновлення основних засобів за рахунок зносу.

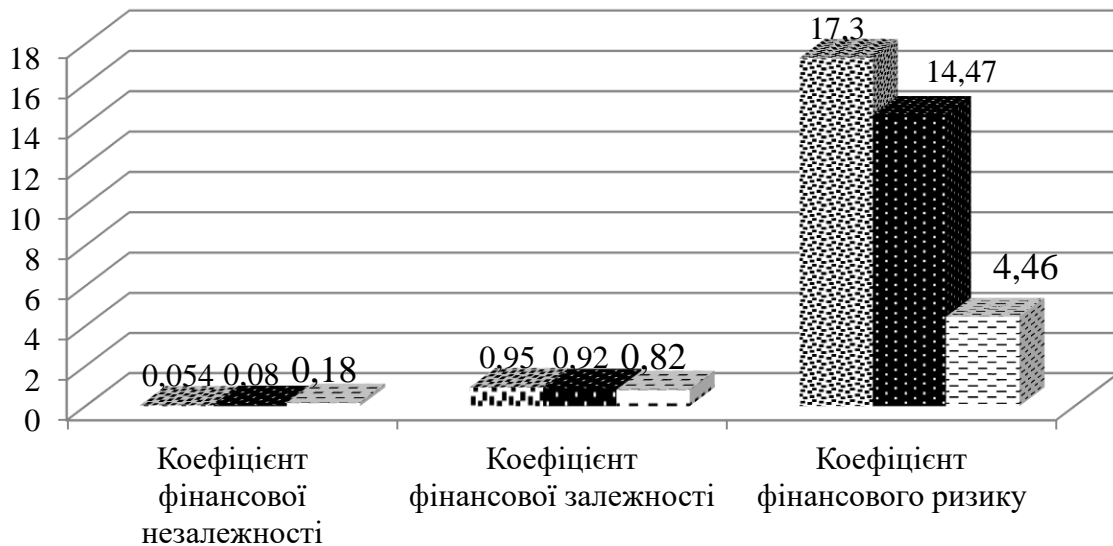


Рисунок 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020-2022 рр.

Фінансова стійкість відображає постійне стабільне перевищення доходів над витратами, вільне маневрування грошовими коштами підприємства, здатність шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробництва і реалізації продукції, а також затрати на його розширення і оновлення. Складемо агрегований баланс і таблицю для визначення типу фінансової стійкості за 2020—2022 рр. (табл. 2.8).

Як на початок 2020 року, так і на кінець 2022 року запаси не перевищують джерела фінансування. Надлишок джерел фінансування становить 1,67 грн. на 1 грн. запасів і покривалася за рахунок кредиторської заборгованості. Причому спостерігається стійка тенденція до погіршення показників забезпеченості запасів. Отже, за розрахунками стверджуємо, що підприємство має нормальний фінансовий стан та забезпечене джерелами фінансування поточної фінансово-господарської діяльності.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дозволяє оцінити темпи зростання прибутку в цілому по підприємству за певний період і за кожною його складовою. Аналіз фінансових результатів ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.8 Динаміка узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+,—)	
	2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2021
1.Власний капітал	1383	1608	1747	364	139
2.Необоротні активи	1786	1485	1174	—612	—311
3.Власні обігові кошти (р.1 – р.2)	—403	123	573	976	450
4.Довгострокові зобов'язання	5239	2354	0	5239	2354
5.Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3+р.4)	5642	2477	573	5069	—1904
6.Короткострокові кредити та позики	18686	16091	7784	—10902	—8307
7.Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	24328	18568	8357	—15971	—10211
8.Запаси	9102	7607	4834	—4268	—2773
9.Надлишок (+) або нестача (—) власних обігових коштів (р.3—р.8)	—8699	—7484	—4261	—12960	—11745
10.Надлишок (+) або нестача (—) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5—р.8)	3460	—5130	—4261	—7721	—9391
11.Надлишок (+) або нестача (—) основних джерел покриття запасів (р.7—р.8)	15226	10961	3523	—11703	—7438
12.Надлишок (+) або нестача (—) коштів на 1 грн. запасів (р.11/р.8), грн.	1,67	1,44	0,72	—0,95	—0,72
13.Тип фінансової стійкості	Нормальний			—	—

Дані таблиці 2.9 дають можливість зробити висновки, що чистий дохід від реалізації продукції зростає протягом 2020—2022 рр., а саме: у 2021 р. проти 2020 р. – на 4898 тис. грн. (або на 8,1 %), у 2022 р. проти 2021 р. – на 15640 тис. грн. (або на 23,9 %). При цьому, при зростанні доходу від реалізації продукції чистий прибуток підприємства має тенденцію до зниження, а саме: у 2021 р. проти 2020 р. – на 21 тис. грн. (або на 18,75 %), у 2022 р. проти 2021 р. – на 59 тис. грн. (або на 64,8%). Причинами зниження чистого прибутку при зростанні чистого доходу від реалізації можна назвати досить відчутне збільшення витрат на збут продукції підприємства, а саме: у 2021 р. цей показник становив 149 тис. грн., а у 2022 р. – вже 824 тис. грн.; та збільшення інших операційних витрат, а саме: у 2021 р. цей показник

становив 254 тис. грн., а у 2022 р. – вже 697 тис. грн.

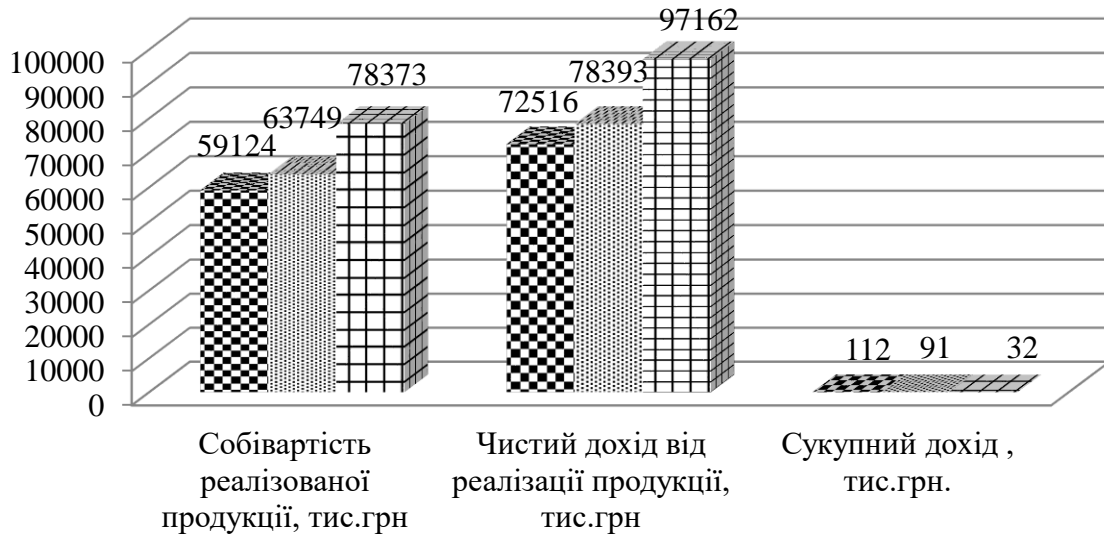
Таблиця 2.9 Динаміка фінансових результатів  
ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення (+,—)		Темп приросту, %	
				2021—2020	2022—2021	2021—2020	2022—2021
Чистий дохід від реалізації продукції	72516	78393	97162	5877	18769	8,1	23,94
Собівартість реалізованої продукції	59124	63749	78373	4625	14624	7,82	22,94
Валовий прибуток	1628	1579	2595	—49	1016	—3,01	64,35
Адміністративні витрати	948	951	935	3,0	—16	0,32	—1,68
Витрати на збут	136	149	824	13	675	9,56	453,02
Інші операційні витрати	218	254	697	36	443	16,51	174,41
Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток	348	225	139	123	—86	—35,3 4	—38,2 2
Чистий фінансовий результат:— прибуток	112	91	32	—21	—59	—18,7 5	—64,8 4

Собівартість реалізації продукції (робіт, послуг) у 2021 р. становить 63749 тис. грн., що на 4625,0 тис. грн. більше (або на 7,82 %) ніж у 2020 р. та у 2022 р. на 78373 тис. грн. (або на 22,9 %) більше ніж у 2021 р. Зазначимо, що частки витрат на збут і інших операційних витрат у доході від реалізації також постійно зростають, при одночасному підвищенні собівартості продукції. У 2021 році підприємством отримано 1579 тис. грн. валового прибутку, що на 49,0 тис. грн. (або на 3,01 %) менше ніж у 2020 р. та у 2022 р. на 1016 тис. грн. (або на 64,35 %) більше ніж у 2021 р. Причинами таких змін можуть бути зростання фізичного обсягу реалізованої продукції, підвищення цін тощо.

На підприємстві необхідно систематично проводити аналіз фінансового стану, однією з складових якого є оцінка ефективності господарювання підприємства.

На рисунку 2.5 наведено динаміку фінансових результатів ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.



Фінансові результати підприємства

Рисунок 2.5 — Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.

Розрахуємо показники рентабельності та представимо в табл. 2.10 динаміку показників ефективності діяльності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС».

Таблиця 2.10 Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення до 2022 р.:	
	2020	2021	2022	2020	2021
Рентабельність основної діяльності	0,032	0,143	0,041	0,111	—0,102
Рентабельність власного капіталу	1,302	5,659	1,832	4,358	—3,827
Рентабельність капіталу	0,071	0,454	0,336	0,383	—0,118

Рентабельність основної діяльності підприємства зросла у 2021 році порівняно із 2020 роком, а у 2022 році порівняно із 2021 роком знизилась, що свідчить про зменшення кількості прибутку, що припадає на одиницю собівартості реалізованої продукції. Рентабельність власного капіталу знизилась у 2022 році порівняно із 2020 роком, що свідчить про зниження

ефективності використання підприємством свого власного капіталу. Рентабельність капіталу зменшилася у 2022 році при порівнянні із минулим роком, що свідчить про зменшення ефективності використання підприємством активів для отримання прибутку.

Визначимо вплив факторів на рентабельність основної діяльності підприємства та відобразимо в табл.2.11—2.12.

Таблиця 2.11 Аналіз впливу факторів на рентабельність основної діяльності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2021 рр.

Показники	2020	2021	Відхилення (+,—)
1. Чистий прибуток, тис. грн.	112,00	91,00	—21,0
2. Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	56449	63749	7300
3. Рентабельність основної діяльності	0,0003	0,0014	0,0011
у тому числі за рахунок змін:			
а) чистого прибутку;	0,00115		
б) собівартості реалізованої продукції	—0,00004		

Таблиця 2.12 Аналіз впливу факторів на рентабельність основної діяльності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2021—2022 рр.

Показники	2021	2022	Відхилення (+,—)
1. Чистий прибуток, тис. грн.	91,00	32,00	—59,00
2. Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	63749	78373	14624
3. Рентабельність основної діяльності	0,0014	0,0004	—0,0010
у тому числі за рахунок змін:			
а) чистого прибутку;	—0,0008		
б) собівартості реалізованої продукції	—0,0003		

Рентабельність основної діяльності підприємства зросла у 2021 році при порівнянні із 2020 роком. Ця зміна відбулася під впливом змін таких факторів, як: чистий прибуток та собівартість реалізованої продукції.

Отже, через збільшення чистого прибутку рентабельність основної діяльності зросла на 0,00115 пунктів, а через збільшення собівартості реалізованої продукції, рентабельність основної діяльності знизилась на



0,00004 пунктів, що у підсумку дало підвищення рентабельність основної діяльності на 0,0011 пунктів.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства відмітимо, що підприємство має позитивні тенденції в своїй діяльності, що характеризує його як прибуткове.

### 2.3. Аналіз витрат продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» на маркетинг

Ефективність системи управління витратами багато в чому залежить від організації їхнього аналізу, яка, у свою чергу, визначається такими факторами:

- формою і методами обліку витрат, які застосовуються на підприємстві;
- ступенем автоматизації обліково-аналітичного процесу на підприємстві;
- станом планування і нормування рівня операційних витрат;
- наявністю відповідних видів щоденної, щотижневої і щомісячної інформації внутрішньої звітності про операційні витрати, що дають змогу виявляти відхилення, їхні причини і вчасно вживати коригувальних заходів для усунення їх;
- наявністю спеціалістів, які вміють грамотно аналізувати й управляти процесом формування витрат.

В табл. 2.13 наведемо витрати на виробництво продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2021—2022 рр.

Загальна сума витрат ( $V_{\text{заг}}$ ) може змінитися через:

- обсяг випуску продукції по підприємству в цілому ( $V_{\text{ВВ}_{\text{заг}}}$ );
- її структуру ( $\text{ПВ}_i$ );
- рівень змінних витрат на одиницю продукції ( $b_i$ );
- суму постійних витрат на весь випуск продукції ( $A$ );

- та визначається за формулою (2.2):

$$B_{\text{заг}} = \sum (VBB_{\text{заг}} * ПВ_i * b_i) + A \quad (2.2)$$

Таблиця 2.13 Витрати на виробництво продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»  
за 2021—2022 рр.

Елементи витрат	Сума, тис. грн.			Структура витрат, %		
	2021 рік, t <sub>0</sub>	2022 рік, t <sub>1</sub>	Відхилення +,—	2021 рік, t <sub>0</sub>	2022 рік, t <sub>1</sub>	Відхилення +,—
Оплата праці	953	618	—335	1,46	0,76	—0,70
Відрахування на соціальні потреби	358	232	—126	0,55	0,29	—0,26
Матеріальні витрати	62738	78788	+16050	96,37	97,47	+1,11
У тому числі:						
сировина і матеріали	48567	59243	+10676	74,60	73,29	—1,31
паливо	7895	9756	+1861	12,13	12,07	—0,06
електроенергія	6276	9789	+3513	9,64	12,11	+2,47
Амортизація	377	326	—51	0,58	0,40	—0,18
Інші витрати	677	865	+188	1,04	1,07	+0,03
Повна собівартість	65103	80829	+15726	100	100	—
У тому числі:						
змінні витрати	48176,2	66279,8	+18103,6	74,00	82,00	+8,00
постійні витрати	16926,8	14549,2	—2377,56	26,00	18,00	—8,00

Використовуючи формулу (2.1), яку запропонувала Савицька В.Г., можна здійснити оцінку впливу різних факторів на загальну суму витрат ( $B_{\text{заг}}$ ) підприємства на виробництво продукції, так як вказана формула враховує вплив факторів на загальну суму витрат ( $B_{\text{заг}}$ ) підприємства, а саме наступних факторів: обсягу випуску продукції по підприємству в цілому ( $VBB_{\text{заг}}$ ), її структуру ( $ПВ_i$ ), рівень змінних витрат на одиницю продукції ( $b_i$ ) та суму постійних витрат на весь випуск продукції ( $A$ ) [45].

Дані для проведення факторного аналізу загальної суми витрат на виробництво і реалізацію продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 Дані для факторного аналізу загальної суми витрат на виробництво продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2022 р.

Витрати	Сума, тис. грн.
Базового періоду: $\sum(VBB_{i0} * b_{i0}) + A_0$	65 103
Базового періоду, перерахованого на фактичний обсяг виробництва продукції звітного періоду при збереженні її базової структури: $\sum(VBB_{i0} * b_{i0})I_{ВП} + A_0$	80 690
За базовим рівнем на фактичний випуск продукції при фактичній її структурі у звітному періоді: $\sum(VBB_{i1} * b_{i0}) + A_0$	76 637
Звітного періоду при базовому рівні постійних витрат: $\sum(VBB_{i1} * b_{i1}) + A_0$	83 207
Звітного періоду: $\sum(VBB_{i1} * b_{i1}) + A_1$	80 829

Дані табл. 2.14 свідчать, що у зв'язку зі збільшенням випуску продукції в умовно-натуральному вираженні у 2022 р. на 24,0% ( $I_{ВП}=1,24$ ) сума витрат зросла на 15 587 тис. грн. (80 690 – 65 103).

За рахунок зміни структури випуску продукції сума витрат знизилася на 4 053 тис. грн. (76 637 – 80 690). Це свідчить про те, що в загальному випуску продукції зменшилася частка витратомісткості продукції. Через зміну рівня питомих змінних витрат загальна сума витрат збільшилася на 6 570 тис. грн. (83 207 – 76 637).

Постійні витрати знизилися на 2 378 тис. грн. (80 829 – 83 207).

Отже, загальна сума витрат на виробництво продукції зросла у 2022 році порівняно із 2021 роком на 15 726,00 тис. грн. (80 829 – 65 103), або на 24,15%, у тому числі за рахунок зміни обсягу виробництва продукції та її структури – на 11 534 тис. грн. (76 637 – 65 103), а за рахунок зміни собівартості продукції – на 4 192 тис. грн. (80 829 – 76 637).

Важливий узагальнюючий показник собівартості продукції – витрати на гривню продукції, що характеризують витратомісткість продукції. Він вигідний тим, що, по-перше, дуже універсальний; і, по-друге, він наочно показує прямий зв'язок між собівартістю і прибутком. Визначають його за

відношенням загальної суми витрат на виробництво і реалізацію продукції до вартості виробленої продукції в діючих цінах за формулою (2.3), (формула запропонована Савицькою В.Г. [45]) :

$$V_M = \frac{V_{\text{заг}}}{\text{ВП}} \quad (2.3)$$

де  $V_{\text{заг}}$  — загальна сума витрат;

ВП — вартість виробленої продукції в діючих цінах.

Розрахуємо цей показник для ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 Динаміка витрат на гривню продукції  
ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр.

Рік	Витрати на гривню продукції, коп.	Темпи росту, %
2020	83,16	100,0
2021	83,05	99,87
2022	83,19	100,04

Аналіз даних табл. 2.15 свідчить, що за 2020—2022 рр. підприємство має підвищення показника витратомісткості продукції. За цей період рівень вказаного показника зріс на 0,04%, що є негативним показником діяльності, так як свідчить про збільшення витрат на гривню продукції та зниження прибутку.

Динаміка витрат на гривню продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр. графічно представлено на рис. 2.6.

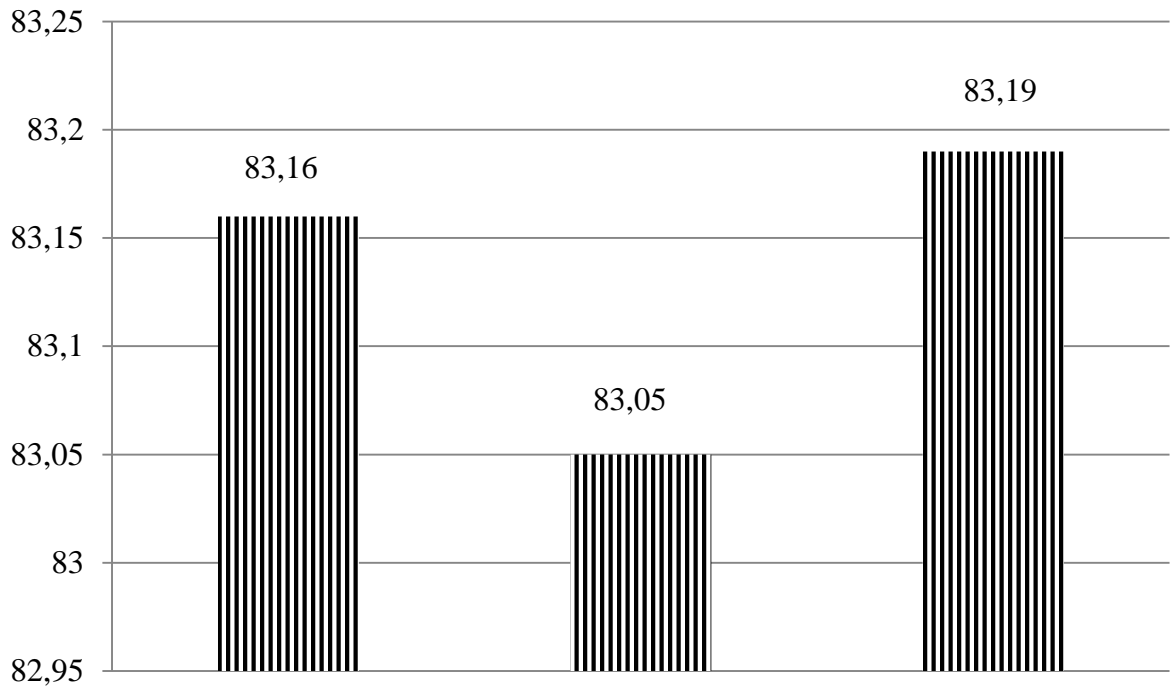


Рисунок 2.6 — Динаміка витрат на гривню продукції  
ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» за 2020—2022 рр., коп.

Отже, витрати на гривню продукцію ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» у 2022 році вищі, ніж у 2020—2021 роках, що обумовлено підвищенням матеріальних витрат на виробництво продукції. Вартість виробленої продукції залежить від обсягу випуску, його структури і ціни на продукцію.

Таким чином, наступним етапом аналізу буде визначення впливу факторів на зміну рівня показника витратомісткості продукції. Витрати на гривню продукції прямо залежать від зміни загальної суми витрат на виробництво і реалізацію продукції і від зміни вартості виробленої продукції.

Вплив цих факторів на зміну витрат на гривню продукції розрахуємо за методом ланцюгової підстановки відобразимо в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 Розрахунок впливу факторів на зміну витрат на гривню продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»

Період	Формула розрахунку	Сума, тис. грн.
Базовий період	$\sum (VBB_{io} * C_{io})$	78 393
Звітний період при базовій структурі і базових цінах	$\sum (VBB_{il} * C_{io}) \pm \Delta BП_{cmp}$	63 000
Звітний періоду за базовими цінами	$\sum (VBB_{il} * C_{io})$	58 116
Звітний період за поточними цінами	$\sum (VBB_{il} * C_{il})$	97 162

Витрати на гривню виробленої продукції, коп.:

$$V_{Mo} = 65\,103 / 78\,393 = 83,05,$$

$$V_{M_{ум1}} = 80\,690 / 63\,000 = 128,08,$$

$$V_{M_{ум2}} = 76\,637 / 58\,116 = 131,87,$$

$$V_{M_{ум3}} = 83\,207 / 58\,116 = 143,17,$$

$$V_{M_{ум4}} = 80\,829 / 58\,116 = 139,08,$$

$$V_{M1} = 80\,829 / 97\,162 = 83,19,$$

$$\Delta V_{Mzag} = 83,19 - 83,05 = +0,14 \text{ коп.}$$

Результати розрахунків, показують, що обсяг витрат на гривню продукції змінився за рахунок зміни:

- Обсягу виробництва продукції  $128,08 - 83,05 = +45,03$  коп.
- Структури виробництва  $131,87 - 128,08 = +3,79$  коп.
- Рівня змінних витрат  $143,17 - 131,87 = +11,3$  коп.
- Суми постійних витрат  $139,08 - 143,17 = -4,09$  коп.
- Цін на продукцію  $83,19 - 139,08 = -55,89$

Таким чином, найбільший вплив на зміну обсягу витрат на гривню продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» у 2021—2022 роках мали такі фактори, як ціна продукції та обсяг виробництва продукції. Отже, під час оптимізації своїх витрат на гривню продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» слід звертати увагу на свою цінову політику та на планування обсягів виробництва продукції.

## Висновки до розділу 2

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» та оцінки витрат виробництва й прибутку підприємства, можна зробити наступні висновки.

У ході аналізу фінансового стану підприємства встановлено, що власний капітал підприємства протягом 2020—2022 рр. мав тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування; чистий дохід від реалізації продукції зростає протягом 2020—2022 рр., при цьому, чистий прибуток підприємства має тенденцію до зниження, що обумовлено відчутним збільшенням витрат на збут продукції підприємства та збільшенням інших операційних витрат. Зміни, що спостерігаються у 2022 році в цілому є позитивними, так як кредиторська заборгованість підприємства суттєво знизилася у 2022 році, при цьому власний капітал дещо підвищився за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку.

Аналіз собівартості одиниці продукції за кожною статтею витрат показує, що зростання витрат на виробництво виробів відбулося за всіма статтями, за винятком витрат на утримання та експлуатацію обладнання. Особливо зросли витрати на матеріали та частка їх у загальній собівартості продукції, що є найбільшою серед статей витрат на виробництво цього виду продукції.

Провівши аналіз впливу факторів на зміну собівартості окремих виробів встановлено, що найбільший вплив на зміну собівартості виробів, що аналізуються, мала зміна такого фактору, як зміна суми питомих змінних витрат на виробництво кожного окремого виду продукції.

Виходячи з проведеного аналізу, варто відмітити, що витрати, в цілому формуються не раціонально та впливають на прибуток, тобто витрати зростають швидше, чим дохід від реалізації та прибуток. За три роки підприємство має підвищення показника витратомісткості продукції. За

2020—2022 рр. рівень вказаного показника зріс на 0,04%, що є негативним показником діяльності, та свідчить про збільшення витрат на гривню продукції. Витрати на гривню продукцію підприємства у 2022 році вищі, ніж у 2020 та 2021 роках, що обумовлено підвищенням матеріальних витрат на виробництво продукції.



## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Пропозиції по вдосконаленню організації маркетингової стратегії на підприємстві

Розглянемо потенційні загрози і можливостей, які підприємство повинно враховувати у своїй діяльності. Такий список зветься SWOT-аналізом і наведений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Великий досвід в організації продаж 2. Високий рівень організації управлінського обліку 3. Достатній рівень клієнтського сервісу 4. Налаштована система постачань 5. Широкий асортимент продукції	1. Відсутність висококваліфікованого персоналу 2. Недостатній рівень розвитку каналів товароруку 3. Середня позиція в долі ринку 4. Відсутність системи стратегічного планування
Можливості (O)	SO— стратегія	WO— стратегія
1. Розширення ринку послуг 2. Зміна суспільних стереотипів стосовно реклами 3. Збільшення кількості підприємницьких структур	1. Розвиток реклами 2. Стимулювання збуту	1. Створення єдиної служби маркетингу на підприємстві 2. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку
Погрози (T)	ST— стратегія	WT— стратегія
1. Уповільнення темпів економічного розвитку 2. Збільшення податкового преса 3. Ріст цін на продукцію	1. Створення системи обліку і зниження витрат	1. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії

Таким чином, в ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» використовуються окремі

комплекси (групи взаємозалежних методів і засобів) маркетингової діяльності (розробка й виробництво продукції виходячи з вивчення попиту й кон'юнктури ринку, аналіз цін конкурентів, організація збуту, реклама і стимулювання збуту тощо), проте маркетингова діяльність має ряд недоліків:

1. Асортиментна політика ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» характеризується стабільністю, незначним оновленням, проте має консервативний характер, оскільки оновлення асортименту здійснюється в рамках існуючих товарних груп.

2. Маркетингові збутові функції не виконуються належним чином внаслідок відсутності ефективної взаємодії відділу збуту з дистриб'юторами. Система планування виробництва прогнозування збуту не працюють. Немає чіткого визначення стратегії дистрибуції.

3. Комунікаційна політика підприємства носить обмежений характер і характеризується відсутністю попереднього дослідження ситуації, розробки вдалої рекламної кампанії, контролю і оцінки ефективності вкладення коштів. Реклама та система просування товарів на ринку є частиною інтегрованої маркетингової стратегії.

З проведеного в другому розділі роботи аналізу можна зробити висновок про неефективність організації маркетингової функції на підприємстві. Проведені дослідження показали, що більш доцільним для підприємства є зміна структури відділу маркетингу. За допомогою такого заходу можна досягти синергетичного ефекту за рахунок акумулювання коштів на проведення маркетингових заходів та можливості використати кваліфікований досвідчений персонал.

Розробку концепції удосконалення маркетингової служби у ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» проведемо за такою схемою:

1. Вибір організаційної структури відділу маркетингу.
2. Визначення функціональних обов'язків працівників.
3. Розробка системи контролю ефективності відділу маркетингу.
4. Розрахунок економічної ефективності впровадження удосконаленої

служби маркетингу на підприємстві.

До складу служби маркетингу підприємства можуть входити різні структурні підрозділи, у тому числі групи (бюро, сектори, відділи) досліджень ринку, замовлення і планування, асортименту, управління процесами товарного руху, ціноутворення, реклами, сервісу, збуту, контролю тощо. В системі управління підприємством ці підрозділи можуть входити до різних відділів (неінтегровані маркетингові структури), або бути об'єднані у відповідні управління чи відділи (інтегровані маркетингові структури).

Останнє є раціональнішим, оскільки дає можливість скоординувати маркетингові дії, вплив на споживачів. Саме тому, а також виходячи з структури підприємства доцільно обрати інтегровану маркетингову структуру, що буде підпорядковуватись лише безпосередньо генеральному директору підприємства. Таке визначення організації маркетингу на підприємстві дає змогу перейти до визначення його цілей та основних завдань і, відповідно, до формування його організаційної структури. При цьому можуть бути використані ті чи інші моделі побудови відділу маркетингу. На рисунку 3.1 зображена змінена структура відділу маркетингу.

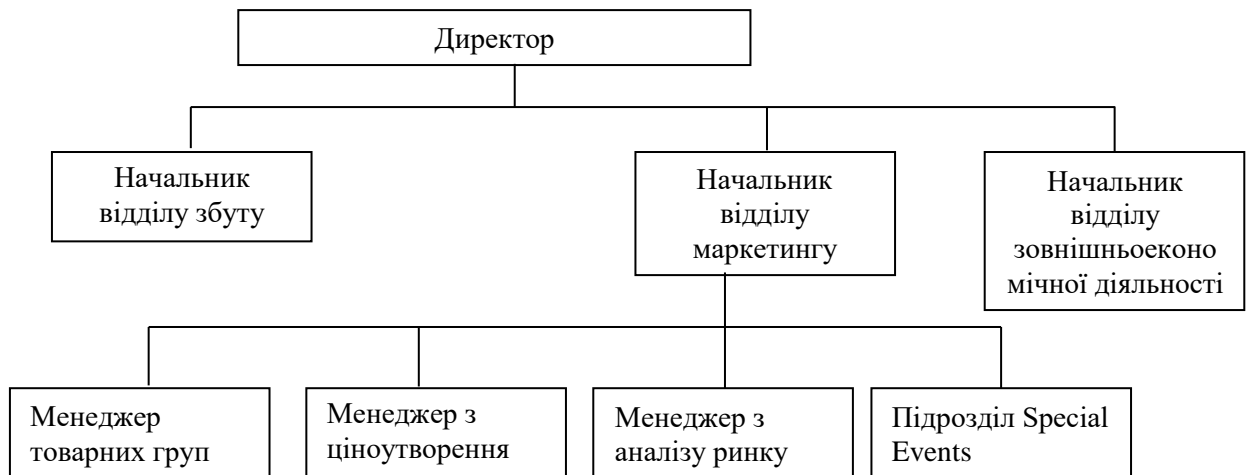


Рис. 3.1. Реструктуризований відділ маркетингу

Підрозділ, який варто організувати у відділі маркетингу підприємства — Special Events.

Команда буде виконувати наступні задачі:

1. Організація рекламних акцій — promotion;
2. Складання рекламного матеріалу для відділів компанії;
3. Координація за виконанням експортних замовлень, вироблення рекламної стратегії для зовнішньоекономічної діяльності.

Виходячи з задач, підрозділ повинен складатися з 2—х людей, що числяться в штаті компанії.

Згідно оновленої структури, слід зазначити, що цілі маркетингу та інших підрозділів підприємства мають бути взаємопов'язаними оскільки тут можуть існувати деякі розбіжності.

Для чіткого розподілу функцій між окремими працівниками використаний матричний метод тобто побудова відповідних лінійних карт, в яких відображається інформація щодо того, хто і в якій мірі бере участь у вирішенні тих чи інших питань. Приклад такої карти наведено в таблиці 3.2. При ньому літерами позначено: Р — прийняття рішення; П — підготовка рішення; У — участь у підготовці рішення; С — участь в узгодженні рішення; К — контроль за виконанням рішення; В — виконання рішення.

Таблиця 3.2 Лінійна карта розподілу функціональних обов'язків

Функції	Виконавці				
	Менеджер з аналізу ринку	Менеджер з ціноутворення	Підрозділ Special Events	Менеджер товарних груп	Начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності
Дослідження	Р	С	П	С	П
Управління асортиментом продукції	К	У	С	В	С
Реклама	К	Р	В	С	Р
Розробка цін та цінової політики	П	В	У	П	У

Відповідно до визначеної структури, задач та функцій відділу маркетингу здійснюється підбір його працівників. Слід визначитися, що наступні вимоги ми ставимо до тих, хто буде працювати у реструктуризованому відділі маркетингу:

– відповідність загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, високі моральні якості, пунктуальність, дисциплінованість):

- системність знань, ерудиція;
- комунікабельність;
- спрямованість до нового, динамізм;
- дипломатичність, уміння запобігти виникненню конфліктів;
- знання іноземних мов.

Об'єднання зусиль та фінансів підприємств для вдосконалення організації відділу маркетингу має бути більш ефективним, ніж сучасний стан. Для цього визначимо показники за якими будимо оцінювати ефективність запропонованих заходів по вдосконаленню відділу маркетингу.

Основний показник — це загальний обсяг витрат на маркетинг по підприємству. Проведемо розрахунок витрат на переведення на посаду керівника відділу маркетолога та переведення двох осіб на посаду маркетологів у підрозділ Special Events, що працюють на сучасному етапі.

Витрати складатимуться з двох частин — витрати на заробітну плату фахівцям, та на створення робочих місць. Також витрати, що плануються на всі заходи по комплексу маркетингу.

Виручка від реалізації запланована на плановий рік в розмірі 2% від обсягу збуту продукції в 2019 р. :  $1984500 * 1,02 = 2024190$  тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції визначається з коригуванням її збільшення на 2% :  $1320409 * 1,02 = 1346817,18$  тис. грн.

Розрахуємо додаткові витрати, пов'язані з реорганізацією відділу  
Витрати за рік на реорганізацію відділу маркетингу складають:

1. Заробітна плата (3 чол.).....  $1 * 5000 + 2 * 2500 = 9000,0$  грн.

2. Нарахування на заробітну плату (35,2%):.....3258,0 грн. в т.ч.:

– обов'язкове державне пенсійне страхування 33,2% ..... 2988,0 грн.

– обов'язкове соціальне страхування 1,4%..... 126,0

грн.

– обов'язкове соціальне страхування на випадок безробіття  
1,6%. 144,0 грн.

3. Загальновиробничі витрати (70 % від заробітної плати без нарахувань, куди увійшли витрати на відрядження, електроенергія, податки, банківські послуги) .....6300,00 грн.

Всього в місяць..... 18558,00  
грн.

Всього в рік.....222696,0 грн. або 222,696 тис.  
грн.

На основі розрахованих даних здійснено моделювання економічних показників в проектному році з врахуванням досвіду минулих років (табл.3.3).

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно ефективні. Підприємство отримає валовий прибуток 677150,124 тис. грн. (що майже в 2 рази більше, ніж в 2022 році), якісний рівень використання ресурсів зросте, в результаті зростання обсягу виробництва можна очікувати відносну економію сукупних ресурсів.

Таблиця 3.3 Економічний ефект від запропонованих заходів

Показники	Од.вим.	Проектний рік, 2023
Виручка від реалізації	тис.грн.	2024190
Собівартість реалізованої на експорт продукції	тис.грн.	1346817,18
Додаткові витрати	тис.грн.	222,696
Валовий прибуток	тис.грн.	677150,124
Рентабельність господарської діяльності як відношення валового прибутку до виручки	%	33,4

Отже, здійснення намічених заходів буде мати як позитивний економічний, так і організаційний ефект, оскільки стратегічний рівень і

конкурентоспроможність підприємства суттєво зростуть.

Визначимо ефективність інвестиційних витрат по проекту. Загальна вартість проекту – 222,696 тис. грн.

Потреба у інвестиціях – 222,696 тис. грн.

Очікуваний річний додатковий валовий прибуток – 13281,82 тис. грн.

$1984500 * 0,02 - 1320409 * 0,02 = 13281,82$  тис. грн.,

після оподаткування:  $13281,82 * (1 - 0,25) = 9961,4$  тис. грн.

Проектом передбачається щорічне зростання чистого прибутку на 4%.

Для оцінки ефективності інвестицій необхідно розрахувати відповідні показники, які ґрунтуються на величині грошового потоку. Грошові потоки розраховуються як різниця між надходженнями від проекту та витратами у відповідному році.

Чистий приведений дохід (ЧПД) — це дисконтований дохід, який буде отримано після реалізації інвестиційного проекту. ЧПД, як і грошові потоки, може бути позитивним — якщо від проекту буде отримано прибуток, негативним — якщо проект збитковий та нульовим — якщо сума інвестицій буде дорівнювати сумі доходів.

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=0}^n \frac{\text{ГП}_i}{(1+q)^i} \quad (3.1.)$$

де ГП – грошові потоки (надходження за мінусом витрат);

q — ставка дисконту або необхідна ставка доходу, приймаємо за нинішніх умов, 20%,

i — порядковий номер року розрахункового періоду,

n — кількість років.

Розрахуємо грошові потоки і чистий приведений дохід в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 Розрахунок чистого приведеного доходу проекту, тис.грн.

Роки	Надходження	Видатки	Грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування (20%)	ЧПД
1	2	3	4	5	6
2019	9961,4	222,696	9738,7	1,2	8115,6
2020	10359,8	0	10359,8	1,44	7194,3
2021	10774,2	0	10774,2	1,728	6235,1
2022	11205,2	0	11205,2	2,0736	5403,7
2023	11653,4	0	11653,4	2,48832	4683,2
Всього			53731,3		31631,9

Чистий приведений дохід дорівнює 31631,9 тис грн. Таким чином від інвестиційного проекту буде отримано прибуток.

Визначимо строк окупності інвестиційного проекту. Потрібно послідовно підсумувати грошові надходження, які дисконтовані за ставкою 0,2. Цю суму позначимо через  $C_j$ .

$$C_j = \sum_{i=0}^j \frac{D_i}{(1+q)^i} \quad (3.2.)$$

Підсумовувати треба до тих пір, поки не буде знайдено суму, що дорівнюватиме або більше за 222,696 тис. грн.

Розрахунок виконано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 Визначення строку окупності інвестиційного проекту

рік	$D_i/(1+q)^i$	$C_j$
2010	$9961,365/1,2 = 8301,1$	8301,1

Таким чином, в нашому випадку :  $222,696 < 8301,1$

Отже, проект окупиться наприкінці другого місяця реалізації проекту. Наступний критерій, використовуваний при оцінці проектів, — індекс рентабельності (Profitability Index, PI), або дохід на одиницю витрат, як його інколи називають:

$$PI = \frac{\sum_{i=0}^j \frac{D_i}{(1+q)^i}}{\sum_{i=0}^j \frac{B_i}{(1+q)^i}} = 41593,3 / 185,58 = 224,13 \quad (3.3)$$



$$\sum_{i=0}^n (1+q)^i - \sum_{i=0}^n (1+q)^i$$

де В – витрати за проектом

Це означає, що на одну вкладену гривню будемо мати 224,13 грн. прибутку.

Отже, за розрахованими даними, можна зробити висновок, що вкладання коштів в інвестиційний проект по реорганізації відділу маркетингу є доцільним.

Підприємство отримає прибуток, якісний рівень використання ресурсів зросте, в результаті зростання обсягу виробництва.

### 3.2. Рекомендації щодо покращення комунікаційної політики ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»

Планування рекламної діяльності необхідне для проведення ефективної рекламної кампанії. Оскільки ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» потрібно підняти реалізацію, затвердити своє становище то без рекламної підтримки тут не обійтись.

Розробимо рекламну кампанію для ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» на основі таких етапів:

1. Цілі реклами — інформування про товари фірми (інформативна реклама).

2. Визначення рекламного бюджету:

Використовуємо метод «Відсоток від обсягу продажу» (приблизно 1,5% від обсягу продажу, що дорівнює 29767,5 тис. грн.).

3. Визначення цільової аудиторії і розроблення концепції товару При розробленні рекламної стратегії важливе значення мають два взаємопов'язаних етапи – правильне визначення цільової аудиторії і розроблення концепції товару.

Визначення цільової аудиторії передбачає сегментацію ринку і відбір

цільових сегментів. Адресатом рекламної комунікації є як потенційні споживачі, так і особи, які впливають на прийняття рішення про покупку.

В умовах розвиненої конкуренції більшість ринків характеризуються присутністю споживачів з різноманітними вимогами, потребами, купівельними мотивами, ключовими критеріями щодо вибору запропонованих товарів і послуг. Такі споживачі вимагають з боку постачальників індивідуального підходу, адаптованого до їх специфічних проблем. Тому багато підприємств відмовляються від стратегії масового маркетингу і проводять сегментацію ринку для визначення цільового сегмента та ідентифікації ключових факторів, які сприяють досягненню успіху на ньому.

Сегментація ринку – це розподіл споживачів на групи на основі різниці у потребах, характеристиках чи поведінці.

Здійснивши сегментацію фірма повинна визначити, які сегменти є для неї найпривабливішими. При цьому слід врахувати сильні сторони підприємства, рівень конкуренції, конкурентоспроможність товару тощо. Слід відібрати ті сегменти, для успішної роботи на яких підприємство має всі необхідні ділові передумови.

Паралельно слід розробити чітку концепцію рекламованого товару, визначити його позицію на ринку, від чого буде залежати вибір засобів розповсюдження реклами, зміст рекламного звернення. Для цього необхідно правильно провести позиціонування товару.

Позиціонування товару – це виявлення його місця на ринку в ряду інших аналогічних товарів з точки зору самого споживача. Позиціонування продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» проводимо за двома характеристиками (рис.3.2.):

1. Ціна товарів.
2. Насиченість товарного асортименту фірми.

Висока	○	○	○
Середня	○	○	☀
Низька	○	○	○
	Вузький	Середній	Широкий

Рис.3.2. Позичонування продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»

де, ☀ — ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» ○ – фірми-конкуренти

Вибір засобів розповсюдження реклами. Правильний вибір найбільш ефективних засобів передачі реклами у значній мірі визначає успіх всієї рекламної кампанії. Від вірного вирішення даної проблеми залежить, якої кількості потенційних споживачів досягне сигнал, наскільки сильною буде дія на них, яка сума буде витрачена на рекламу і наскільки ефективними будуть ці затрати.

При виборі медіа-каналу, за допомогою якого рекламне звернення має доноситись до цільової аудиторії необхідно врахувати певні особливості рекламованого товару і фірми, а також ретельно зважити переваги і недоліки всіх можливих засобів розповсюдження реклами (табл. 3.6.).

Отже, при виборі ефективного способу розповсюдження реклами необхідно врахувати такі особливості ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»:

- Зернові — це продукція споживчого призначення. Основними споживачами є кінцеві споживачі.
- ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» продає товари за цінами нижчими ніж у конкурентів, при цьому якість продукції є високою.
- Обмеженість грошових коштів, що закладаються у рекламний бюджет підприємства.

Таблиця 3.6 Характеристики основних медіа-каналів

Засоби розповсюдження реклами	Переваги	Недоліки
Газети	оперативність; гнучкість; багаточисельність аудиторії; низька вартість одного контакту.	короткотривалість існування; низька якість відтворення; незначна аудиторія «вторинних читачів»; розміщення поруч з рекламою конкурентів.
Журнали	висока якість відтворення; довготривалість існування; велика кількість «вторинних читачів»; достовірність; престижність; висока вибірковість.	тривалий часовий розрив між купівлею місця і появою реклами; сусідство з рекламою конкурентів; відносно висока вартість.
Телебачення	ширина охоплення; багаточисельна аудиторія; поєднання зображення, звуку і руху; високий ступінь притягання уваги; сильний емоційний вплив.	висока абсолютна вартість; перевантаженість рекламою; швидкоплинність рекламного контакту; слабка вибірковість аудиторії.
Радіо	масовість аудиторії; відносно низька вартість одного рекламного контакту.	обмеженість звукового представлення; невисокий ступінь залучення уваги.
«Дірект мейл»	висока вибірковість аудиторії; гнучкість; особистісний характер; відсутність реклами конкурентів.	відносно висока вартість одного контакту; образ макулатурності.
Друкована реклама	висока якість відтворення; значна тривалість контакту (календарі); відсутність реклами конкурентів.	низька вибірковість аудиторії; неможливість контакту із віддаленими аудиторіями.
Зовнішня реклама	висока частота повторних контактів; гнучкість; помірна вартість.	відсутність вибірковості аудиторії; обмеження творчого характеру.
Реклама на місці продажу	стимулює «імпульсивну» покупку; гнучкість; помірна вартість.	вимагає додаткових знань і навичок у справі оформлення вітрин і прилавків.
Сувенірна реклама	сувеніри мають самостійну цінність; велика тривалість дії; здатність досягнути прихильності отримувача.	дуже обмежені площі для розміщення звернення; високі витрати на один контакт; творчі обмеження.
Реклама у Інтернеті	вибірковість аудиторії; гнучкість; розширення географії.	висока ціна; потребує сучасних засобів зв'язку; обмежена кількість адресатів.

Ці особливості товару і підприємства привели до вибору саме таких засобів розповсюдження реклами:

- Пряма поштова реклама («дірект мейл») – дозволить надзвичайно точно спрямувати рекламне звернення саме тим адресатам, що можуть стати потенційними клієнтами, надати їм широку інформацію про всі технічні характеристики товару, додаткові послуги тощо, а також сформувати бази даних про всіх можливих і існуючих споживачів.

- Зовнішня реклама забезпечує високу частоту повторних контактів, охоплює велику кількість аудиторії.

Для конкретизації медіа-каналів необхідно назвати медіа-носії, на яких буде подаватися реклама ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС», отже, ними є:

1. Зовнішня реклама:

- Розміщення рекламного звернення на щитах у м. Дніпро: Розміщення: центр міста, на в'їзді та виїзді міста. Розміри : 2,5м x0,7м

- Розміщення світлової реклами (касетонів із дизайном логотипу фірми);

- Оформлення транспорту і транспортних зупинок поблизу магазинів.

2. Пряма поштова реклама («дірект мейл») – буде містити інформацію про фірму та її товари, адресу центрів. Спрямована буде на жителів м. Дніпро, які проживають поблизу ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС».

3. Створення рекламного звернення.

Рекламне звернення є центральним елементом усього процесу рекламного впливу на отримувача. Саме за допомогою рекламного звернення комунікатор контактує із його цільовою аудиторією, потенційними покупцями. Саме у рекламному зверненні фокусується більшість елементів рекламної комунікації. У їх числі – ідея комунікації і використовувані коди, які сприяють сприйняттю цієї ідеї отримувачем звернення. Характер рекламного послання у сукупності із основними характеристиками цільової аудиторії багато у чому визначають вибір найбільш ефективного каналу

комунікації. Рекламне звернення можна також розглядати як основний засіб, основний інструмент досягнення цілей рекламної діяльності.

Рекламне звернення можна визначити як елемент рекламної комунікації, що є безпосереднім носієм інформаційного та емоційного впливу, який здійснює комунікатор на отримувача. Це послання має конкретну форму (текстову, візуальну, символічну тощо) і доноситься до адресата за допомогою конкретного каналу комунікації.

Найважливішою характеристикою процесу розробки рекламного звернення є його творчий характер. Причому значення даної характеристики настільки велике, що сам процес отримав назву креатив (від англ. creative — творчий).

Створення рекламного звернення – важкий і багатоплановий процес, який окрім творчої складової включає в себе і елементи наукових досліджень, і проведення логічного аналізу, і важкі міжособистісні відносини (замовника і рекламіста, творчого працівника і менеджера, співробітників різноманітних підрозділів рекламного агентства тощо). Розробка рекламного звернення це не тільки творчий процес. Творчі працівники рекламних агентств повинні створити не тільки маленький витвір рекламного мистецтва, але і зробити ділову пропозицію цільовій аудиторії купити якийсь товар, від якого адресату було б важко відмовитись. Тому у процесі розробки рекламного звернення важливо врахувати маркетингові цілі комунікатора (очікуваний економічний ефект розроблюваної реклами, побажання рекламодавця щодо термінів виготовлення, бюджету рекламної кампанії та ін.).

Формування змісту рекламного звернення передбачає певну мотивацію адресата. Бажана з точки зору комунікатора зворотна реакція отримувача рекламного звернення можлива тільки у тому випадку, якщо використаний у зверненні мотив буде співпадати з потребами отримувача, викликати у нього якийсь інтерес. Вивчення мотивацій при розробці рекламних звернень здійснюється для того, щоб виявити основні установки потенційного

покупця, визначити суть здійснюваних покупок. Маючи інформацію про мотивацію, розробники рекламного звернення отримують можливість посилити інтенсивність позитивної мотивації і знизити дії установок, що не сприяють покупці.

Мотиви, що використовуються у рекламних зверненнях умовно поділяються на 3 великі групи:

1. Раціональні мотиви (мотиви здоров'я, прибутковості, надійності і гарантій, зручності і додаткових переваг);
2. Емоційні мотиви (мотив свободи, страху, значимості і самореалізації, схожості, відкриття, кохання, сексуальної привабливості, радості, гумору тощо);
3. Соціальні мотиви (мотив справедливості, захисту навколишнього середовища, порядності, співчуття).

При розробленні рекламного звернення для ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» варто пам'ятати, що підприємство рекламує продукцію споживчого, частково промислового призначення і цільовою аудиторією є кінцеві споживачі.

Мотив економії, надійності і гарантій має домінувати у буклеті, що буде розповсюджуватись серед цільової аудиторії за допомогою прямої поштової розсилки.

Складання графіка рекламної кампанії та визначення рекламного бюджету.

Ефективність впливу рекламного звернення на цільову аудиторію буде багато в чому залежати від того, яку частину цієї аудиторії досяг сигнал рекламного послання і скільки було рекламних контактів із зверненням у представників цільової аудиторії. Для рішення даної проблеми використовують такі показники:

- охоплення носія – це частина населення чи цільової аудиторії, яка може мати контакт із носієм, що містить рекламне звернення, хоча б один раз протягом зазначеного періоду часу;
- частота експозиції – показує, яка частина цільової аудиторії і скільки

саме разів контактувала із носієм, що містить рекламне звернення.

З врахуванням співвідношення показників «охоплення аудиторії – частота» виділяють такі типи рекламної кампанії:

Екстенсивна рекламна кампанія – перевага надається охопленню, що дозволяє проінформувати про товар більшу кількість споживачів;

Інтенсивна рекламна кампанія – основний наголос робиться на частотність, що є «ключем» до запам'ятовуваності реклами.

ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС», виходячи зі своїх маркетингових цілей, надає перевагу екстенсивній рекламній кампанії, щоб охопити більшу кількість цільової аудиторії. Акцент на охопленні аудиторії дає змогу проінформувати про товари велику кількість потенційних споживачів. Також варто зазначити, що графік рекламної кампанії підприємства буде починатися з червня місяця, оскільки на сьогоднішній день існує підвищений попит на всі автомобілі. Для кращої наочності графік рекламної кампанії представлено у табличній формі (табл. 3.7.).

Реалізація практично усіх функцій управління рекламою тісно пов'язана з проблемою фінансування, розробкою і виконанням рекламного бюджету. Формування бюджету сприяє більш чіткому визначенню цілей рекламної діяльності і розробці програм по їх досягненню. Розроблений бюджет дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси у процесі практичної реалізації планів, чітко визначити основних виконавців, а також допомагає забезпечити контроль не тільки за витрачанням засобів на рекламу, але і за ефективністю рекламної кампанії в цілому.



Таблиця 3.7 Графік рекламної кампанії ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» в 2023 році.

Місяці	Тижні	Засоби реклами			
		Зовнішня реклама			Пряма поштова реклама
		Щити	Касетони	Транспортні засоби та зупинки	
1	2	3	4	5	6
червень	1				
	2				
	3				
	4				
липень	1				
	2				
	3				
	4				
серпень	1				
	2				
	3				
	4				
вересень	1				
	2				
	3				
	4				

Весь комплекс рішень по розробці рекламного бюджету можна умовно розділити на два великих блоки:

1. Визначення загального обсягу засобів, що виділяються на рекламу;
2. Розподіл засобів рекламного бюджету за статтями його витрат.

Основними факторами, що визначають об'єм рекламних витрат є: об'єм і розміри ринку, специфіка товару, що рекламується, і етап життєвого циклу, на якому він знаходиться, розміри і могутність рекламодавця, роль, яку відіграє реклама у маркетинговій стратегії рекламодавця, об'єм рекламних затрат його основних конкурентів тощо.

Іноді значні суми, що витрачаються на рекламу товару на певних етапах його життєвого циклу, можуть сприяти отриманню прибутку від рекламованого товару через достатньо великий проміжок часу. Виходячи з

цього, можна говорити про рекламу не тільки як про джерело витрат підприємства у поточному періоді, але як і про одну із форм інвестицій, які як і капіталовкладення у основні засоби, окупуються інколи протягом багатьох років.

Після складання графіка рекламної кампанії визначимо її бюджет. Він має включати:

1. Витрати на виготовлення рекламної продукції.
2. Витрати на її розміщення у ЗМІ.

Перша складова визначає витрати на виготовлення відео- і аудіо роликів, буклетів, каталогів, щитів, тощо. Друга складова визначається шляхом множення розцінки за розміщення рекламного звернення у ЗМІ з врахуванням її площі, місця розташування, днів тижня, відповідного номера. Отже, розглянемо як складається бюджет рекламної кампанії фірми для різних засобів розповсюдження реклами:

1. Рекламні щити у м. Дніпро: Розмір вивіски 2,5x0,7, ціна виготовлення та встановлення – 1159 грн. Орендна плата складає 1350грн/міс.  $1159 + 1350 * 15 = 21409$  грн.

2. Касетони для фірмової торгівлі в м. Дніпро. Виготовлення 1600грн.  $1600 * 10 = 16000$  грн.

3. Оформлення транспортних зупинок у м. Дніпро. Розмір вивіски 1,5x0,7, ціна виготовлення та встановлення – 950грн. Орендна плата складає 1080грн/міс.  $950 + 1080 * 8 = 9590$  грн.

4. Пряма-поштова реклама. Дизайн і макетування, папір, виготовлення – 0,88 за шт. Послуги кур'єра – 30 грн/год.  $0,88 * 5000 + 300 = 4700$  грн.

Розрахунок бюджету рекламної кампанії ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» в 2023 році подано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8. Бюджет рекламної кампанії ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» в 2023 році.

Засіб розповсюдження реклами	Кількість рекламних звернень (наклад)	Сума витрат (грн.)
Рекламні щити у м. Дніпро	2 міс.	42818
Касетони	10	16000
Транспортні зупинки	2 міс	19180
Пряма—поштова реклама	5000/4 міс	18800
Загальна сума рекламного бюджету		96798

Отже, для проведення запланованих рекламних заходів ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» необхідно 96798 грн. За допомогою цих коштів підприємство зможе реалізувати головну ціль рекламної кампанії – інформувати та нагадувати споживачам про корпорацію та її продукцію.

Також дані витрати на заходи маркетингової комунікаційної політики в найближчому майбутньому дозволять збільшити обсяги реалізації продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС».

Для розрахунку планованого економічного ефекту від впровадження даного заходу скористаємося формулою, запропонованої Ж.—Ж. Ламбеном:

$$Q_1 = 2,024 * Q_{t-1}^{0,565} * S_1^{0,190} \quad (3.4),$$

де  $Q_1$  — планований приріст валового доходу за період  $t$ ;

$Q_{t-1}$  — фактичний валовий дохід за попередній період;  $S_1$  — витрати на рекламу.

Підставимо дані валового доходу компанії за 2022 рік і плановані витрати рекламу у запропоновану формулу.

$$Q_1 = 2,024 * 1984500 \text{ тис.грн}^{0,565} * 96,798 \text{ тис.грн}^{0,190} = 17446,09 \text{ тис.грн.}$$

Отже, впровадження рекламної кампанії принесе фірмі додатковий прибуток, який складе 17446,09 тис. грн. При цьому, витрати на рекламну кампанію становлять 96,798 тис. грн., то чистий прибуток буде становити 17349,292 тис. грн. Але, при цьому варто врахувати, що проведена рекламна кампанія сформує у потенційних споживачів сукупність стійких думок відносно товарів та фірми, що по-сутті створить імідж корпорації. Оскільки іміджу властивий ефект «випромінювання», одна із його складових частин (позитивна чи негативна) сприймається так сильно, що вирішує все в цілому, чи купляти товари даної фірми чи ні.

Окрім реклами, важливою є робота зв'язків з громадськістю. Було б добре вміщувати матеріали про зміни, що відбуваються в ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» в газетах місцевого значення.

З метою збільшення клієнтів, можна застосовувати практику – подарунок до покупки. Наприклад, блокнот, значок або ручка.

Вище наведені рекомендації при умові комплексного впровадження приведуть до прориву в реалізації всього асортименту продукції ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС».

### 3.3 Практичне застосування антикризового маркетингу на ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС»

Серед антикризових заходів підприємства одне з провідних місць належить маркетинговим стратегіям (рішенням), які приймаються з метою максимальної адаптації виробничо-збутового процесу до вимог ринку, визначення найбільш вагомих цілей та засобів їх досягнення у царині виробничої, цінової, сервісної, фірмової, збутової політики підприємства [14].

Ефективна маркетингова стратегія є основою успішної санації

підприємства, оскільки створює передумови формування стійких позитивних чистих грошових потоків від операційної діяльності підприємств, а отже – повного подолання кризи та неможливості її повторення у майбутньому.

Як відомо, маркетингові стратегії достатньо різноманітні і можуть бути класифіковані за різними ознаками.

Залежно від виду та масштабу ринку можуть реалізовуватися такі типи ринкової стратегії: розширення ринку, проникнення вглиб ринку, вихід на нові ринки, утримання позицій на опанованому ринку, вихід з неперспективних ринків.

Залежно від пріоритетних засобів маркетингу можуть реалізовуватися такі стратегії:

- товарна - диференціація або диверсифікація продукції;
- цінова - підвищення/зниження цін, цінових знижок;
- рекламна стратегія - інформування, переконання, мотивація, нагадування;
- фірмова - фірмового товару, іміджу, сервісу, стилю та дизайну.

Залежно від ринкової кон'юнктури можуть реалізовуватися такі різновиди стратегії попиту та пропозиції: стимулююча, креативна, підтримуюча, протидіюча.

Залежно від засобів забезпечення конкурентоспроможності — стратегія цінової конкуренції, конкуренції якістю або конкуренції сервісом.

Залежно від ринкової поведінки стратегії диференціюються за розміром підприємства:

- для малих підприємств - копіювання продукції провідних виробників, адаптація до потреб споживачів ринку, інтеграція з великими товаровиробниками;
- для середніх підприємств - патентна (ринкових ніш), інноваційна, інтенсивного маркетингу;
- для великих підприємств - широкого проникнення, зняття “вершків” тощо.

Розробка маркетингової стратегії як складової антикризової програми підприємства передбачає проведення комплексу робіт, що відповідає традиційному маркетинговому циклу:

- аналіз та оцінка ринкових та маркетингових можливостей підприємства;
- відбір цільових ринків;
- вибір політики поведінки підприємства на окремих ринках;
- розробка комплексу маркетингу на окремих ринках;
- розробка та реалізація маркетингового плану [41].

Основні управлінські рішення, що приймаються на кожній стадії маркетингового циклу, є традиційними:

1. Аналіз та оцінка ринкових та маркетингових можливостей підприємства:

- оцінка та ранжування факторів маркетингового середовища, які позитивно та негативно впливають на ринкові можливості підприємства;
- сегментація ринків та оцінка їх пріоритетності для освоєння (діяльності);
- експертна оцінка ризиків роботи на окремих ринках, визначення межі ризику та умов не визначеності;
- оцінка можливих переваг підприємства у перебігу функціонування.

2. Відбір цільових ринків:

- оцінка ємності ринку та можливості його освоєння;
- оцінка перспектив розвитку цільового ринку;
- аналіз конкурентної ситуації на цільовому ринку;
- оцінка позитивних та негативних факторів, які впливають на формування цільових сегментів ринку.

3. Вибір політики поведінки підприємства на окремих ринках:

- час та метод виходу на цільові ринки;
- засоби закріплення на освоєних та цільових ринках;
- час та методи виходу з неперспективних ринків.

#### 4. Розробка комплексу маркетингу:

- вибір критеріїв інноваційних рішень по продукції;
- вибір тактики та методів ціноутворення;
- вибір засобів та методів управління процесом виведення продукції на ринок та її просування до споживача;
- вибір засобів та методів управління збутом продукції;
- вибір засобів та методів сервісної політики;
- вибір засобів та методів рекламної політики.

#### 5. Розробка та реалізація маркетингових програм:

- обґрунтування маркетингового розділу антикризової програми (плану санації);
- оцінка ефективності реалізації окремих маркетингових рішень.

Принципи та методичне забезпечення проведення окремих етапів маркетингової діяльності є традиційним та широко описаним у спеціальній літературі. Особливе значення для обґрунтування вірних управлінських рішень має використання таких методичних прийомів: проведення маркетингових досліджень, портфельний аналіз, аналіз безбитковості та маржинального доходу від реалізації окремих видів продукції, функціонально-вартісний аналіз тощо.

У той же час, враховуючи особливості функціонування підприємства в кризових умовах та в період реалізації антикризової програми, доцільно виділити такі особливості антикризового маркетингу:

- використання переважно низько витратних засобів (інструментів) маркетингового комплексу в зв'язку з суттєвою обмеженістю фінансових ресурсів у період реалізації маркетингових планів (програм);
- жорстке часове обмеження щодо отримання позитивних результатів від запланованих маркетингових заходів;
- орієнтація на низько ризиковані маркетингові стратегії (заходи) для нейтралізації загальної високої ризикованості діяльності;
- інноваційний характер, орієнтація на використання переважно

нетрадиційних (креативних) маркетингових підходів [29].

Враховуючи ці особливості, пріоритетними заходами антикризового маркетингу визнаються:

- постійний моніторинг стану ринку збуту продукції підприємства та його сегментація;
- оцінка ємності освоєного ринку та прогнозування потенційної виручки від продажу продукції, що може бути отримана;
- концентрація маркетингових зусиль на тих групах продукції, по яких є досвід та конкурентні переваги;
- повний або частковий вихід з неперспективних ринків для запобігання накопиченню збитків;
- припинення виробництва та збуту збиткової продукції та продукції, що не користується попитом;
- концентрація на обслуговуванні ринків (сегментів ринку), що мають добрі перспективи зростання;
- вихід та (або) закріплення на цільових ринках через об'єднання капіталів (придбання або обмін корпоративних прав, проведення зовнішньої реорганізації), налагодження співробітництва з провідними товаровиробниками та посередниками;
- гнучка цінова політика відповідно до цінової політики основних конкурентів, витратомісткості виробництва та реалізації продукції;
- збільшення обсягу виробництва та продажу продукції, що користується постійним попитом;
- формування власної дилерської мережі (фірмової торгівлі) для зниження трансакційних витрат, вивчення попиту споживачів, усунення надлишкових ланцюгів товароруку;
- орієнтація на придбання корпоративних прав слабких конкурентів для посилення конкурентної позиції;
- вихід на зовнішні ринки (при умові позитивної кон'юнктури) для зростання обсягів збуту, норми прибутковості реалізації, а також інших



переваг та преференцій;

— активна інноваційна політика, спрямована на створення нових видів продукції та користування перевагами нецінової конкуренції;

— залучення іноземних інвестицій для освоєння випуску конкурентоспроможної продукції;

— активна PR-підтримка санаційної програми та створення позитивного іміджу підприємств в очах кредиторів, інвесторів, працівників, органів державного управління;

— впровадження маркетингу партнерських відносин для побудови ефективних систем взаємодії з ключовими постачальниками ресурсів та споживачами продукції підприємства.

Розробка та реалізація визначених заходів є необхідною передумовою забезпечення стійких та достатніх за розміром обсягів генерування доходів від операційної діяльності підприємства (реалізації продукції, товарів, робіт, послуг), що є необхідною передумовою для переборення кризи, відродження нормального перебігу господарської діяльності, недопущення її повторення у майбутньому.

Виявлення та кількісна оцінки внутрішніх резервів відновлення платоспроможності та нейтралізації загрози банкрутства здійснюється за окремими видами резервів, які відокремлюються за такими класифікаційними ознаками: вид діяльності, наслідки мобілізації, сутність заходів, термін використання, функціональна сфера та рівень пошуку тощо. Більшість внутрішніх резервів відновлення платоспроможності є скритими і передбачають використання спеціальних методів їх пошуку: експертний метод, метод зовнішнього та внутрішнього порівняльного аналізу, метод функціонально-вартісного аналізу, бенчмаркінгу, проведення реінжинірингу бізнес-процесів [15].

Реструктуризація активів являє собою сукупність операцій щодо зміни структури активів, імобілізації в грошову форму наявних матеріальних та фінансових активів підприємства. Є дійовим інструментом проведення

внутрішньої санації силами самого підприємства, без участі його кредиторів та зовнішніх санаторів. Може передбачати: продаж основних засобів підприємства та невстановленого обладнання; продаж або вихід з інвестиційних фінансових проектів; продаж наднормативних товарних запасів; інкасацію та рефінансування дебіторської заборгованості.

Підготовка та проведення реструктуризації активів передбачає:

1) поглиблений аналіз складу активів з метою оцінки ліквідності (можливості реалізації) та доцільності їх продажу, визначення пріоритетності реалізації окремих видів активів;

2) прогнозування обсягу грошових коштів, які можуть бути отримані за рахунок реструктуризації активів на основі оцінки ринкової та ліквідаційної вартості окремих елементів активів залежно від термінів реалізації;

3) оцінка потреби підприємства в іммобілізації коштів для виконання термінових зобов'язань;

4) перевірка відповідності можливого та необхідного обсягу генерування грошових коштів за рахунок реструктуризації;

5) практична реалізація плану реструктуризації активів.

Визначені етапи роботи мають істотні особливості у розрізі окремих груп активів підприємства. У будь-якому випадку слід детально вивчати та зіставляти між собою усі наявні альтернативні можливості реструктуризаційних процедур для максимізації чистого грошового потоку від їх реалізації.

Практична реалізація такого антикризового заходу як продаж майна підприємства як ЦМК потребує здійснення комплексу заходів, спрямованих на пошук та залучення покупця-інвестора, формування попиту на ЦМК, обґрунтування умов його продажу.

З точки зору Покупця, придбання ЦМК у процесі санації є інвестиційним рішенням, а ЦМК — особливим об'єктом комплексного інвестування. Потенційними покупцями ЦМК можуть бути різноманітні

інвестори залежно від повноти придбання ЦМК, юридичного статусу, регіональної належності, відношення до підприємства. Кожен потенційний інвестор має свої відмітні цілі інвестування коштів в придбання ЦМК кризового підприємства, визначення яких дозволяє організувати їх пошук та залучення [17].

Основою прийняття позитивного рішення стосовно придбання ЦМК є оцінка інвестиційної привабливості об'єкта інвестицій та експертиза запропонованої вартості придбання ЦМК. Обґрунтування доцільності придбання ЦМК передбачає:

- підготовку підприємством-боржником бізнес-плану перспективного використання ЦМК;

- корегування розробленого бізнес-плану фахівцями покупця-санатора з урахуванням його індивідуальних можливостей щодо використання ЦМК, специфічних цілей інвестування (визначення додаткового ефекту синергії та можливих резервів зростання ефективності використання ЦМК).

Реструктуризація заборгованості (боргів) — це комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на зміну якісних та кількісних параметрів наявної заборгованості підприємства, які ініціюються кризовим підприємством для зниження терміновості зовнішніх зобов'язань та зняття жорсткості часових обмежень антикризового процесу; заспокоєння кредиторів для запобігання порушенню справи про банкрутство кредиторами, термін виконання яких минув, та процесуальні строки доарбітражного врегулювання закінчуються; обмеження темпів або обсягів зростання заборгованості.

Реструктуризація боргу може передбачати зміну усіх істотних умов наданої позики (обсяги, терміни, форма оплати, форма забезпечення тощо) на основі укладання спеціальних реструктуризаційних угод з окремим кредиторами підприємства. Реструктуризація боргів у перебігу судової

санації здійснюється шляхом укладання мирової угоди з комітетом кредиторів підприємства.

Проведення реструктуризації боргів кризового підприємства потребує клопіткої підготовчої роботи, в перебігу якої:

- здійснюється аналіз наявної заборгованості;
- оцінюються перспективи погашення зобов'язань перед кредиторами;
- розробляються пропозиції щодо характеру (форм) доцільної реструктуризації;
- проводяться переговори дня узгодження висунутих пропозицій з кредиторами;
- укладаються реструктуризаційні угоди.

Економічним підґрунтям переговорного процесу слугує фінансовий план діяльності підприємства на перспективний період та система спеціальних оціночних показників (добровільні втрати внаслідок реструктуризації боргу; коефіцієнт добровільних втрат внаслідок реструктуризації боргу; примусові втрати внаслідок ліквідаційних процедур; коефіцієнт задоволення претензій кредиторів у перебігу судових процедур) [28].

Відмітні особливості має підготовка та проведення конвертації (обміну) боргів на корпоративні права кризового підприємства, яка є специфічною формою реструктуризації боргу. Її особливості такі: об'єктом купівлі-продажу є корпоративні права на підприємство, а отже, опосередковано й певна частина його цілісного майнового комплексу (активів) та право прийняття рішень відносно управління його діяльністю; суб'єктом такої санації може виступати тільки кредитор підприємства; замість отримання грошових коштів, які використовуються для погашення вимог кредиторів, має місце взаємозалік за схемою “вимоги — корпоративні права”; обсяг корпоративних прав, які переходять до кредитора, залежить не від його поточної фінансової спроможності, а від обсягу безспірних та

визнаних боржником (судом) боргових вимог, що підлягають погашенню.

Економічним підґрунтям позитивної оцінки даної пропозиції є порівняння теперішньої вартості боргу (суми, яка підлягає погашенню (виконання) з урахуванням прогнозованого часу завершення санаційної процедури та накопичення коштів для розрахунків з кредиторами) з теперішньою вартістю корпоративних прав, що стають власністю підприємства-кредитора з врахуванням синергічного ефекту (додаткові пільги та преференції).

Зовнішня реорганізації кризового підприємства може відбуватися в таких формах як злиття та приєднання. Відмітними особливостями цих процедур є: характер інтеграції компаній; національна належність компаній, що об'єднуються; ставлення компаній до злиття; спосіб об'єднання потенціалу; умови та механізм злиття [37].

Зацікавленість стратегічного партнера в здійсненні об'єднання може мати різноманітні мотиви: отримання синергічного ефекту (економія на поточних витратах, що обумовлена масштабами діяльності); комбінування взаємодоповнюючих ресурсів; фінансова економія за рахунок зниження трансакційних витрат; зростання ринкової міцності через зниження конкуренції (мотив монополії); взаємодоповнення у сфері НДКР); зростання якості управління, усунення неефективності; податкові мотиви; диверсифікація виробництва; можливість використання надмірних ресурсів, різниця в ринковій ціні компанії та вартості її заміщення; різниця між ліквідаційною та поточною ринковою вартістю; зацікавленість у зростанні потенціалу підприємства після об'єднання; зниження мінливості грошових потоків підприємства після об'єднання; особисті мотиви менеджерів, прагнення збільшити політичну вагу керівництва компанії.

Здійснення зовнішньої реорганізації потребує проведення великого обсягу підготовчої роботи, а саме:

— визначення цілей та завдань зовнішньої реорганізації;

- оцінка передумов для проведення зовнішньої реорганізації;
- пошуки стратегічного партнера-учасника угоди про зовнішню реорганізацію;
- попереднє ознайомлення стратегічного партнера з підприємством-ініціатором об'єднання;
- розробка бізнес-плану діяльності підприємства після проведення зовнішньої оцінки;
- винесення та узгодження пропозицій щодо умов конвертації акцій підприємств у процесі зовнішньої реорганізації;
- оцінка ефективності визначених умов реорганізації;
- підготовка проекту угоди про об'єднання.

Найважливіше значення для сприятливої оцінки пропозицій щодо зовнішньої реорганізації має розробка бізнес-плану діяльності підприємства після проведення зовнішньої реорганізації, який є підставою для оцінки ефекту синергізму об'єднання, що матиме місце, визначення прогнозного обсягу найважливіших кількісних та якісних показників діяльності підприємства, його фінансово-майнового становища після об'єднання [57].

Внутрішня реорганізація кризового підприємства може передбачати його поділ або виділення. Доцільність застосування цього антикризового заходу може бути обумовлена різними мотивами або стратегічними завданнями, які вирішуються завдяки її проведенню, а саме: захисним, стимулюючим, інвестиційним, податковим, інноваційним (введення стратегічних інновацій), економічним (зростання ефективності), фінансовим мотивами.

Виокремлюються різні їх типи за такими ознаками класифікації: сутність реорганізаційного процесу, характер розподілу потенціалу, добровільність проведення, суб'єкт-ініціатор проведення, наявність змін у персональному складі власників, наслідки проведення, об'єкти виділення (поділу), справедливість розподілу потенціалу.

Підготовка внутрішньої реорганізації кризового підприємства передбачає проведення такої роботи:

- визначення стратегічних завдань, які необхідно вирішити через проведення внутрішньої реорганізації;
- аналіз внутрішньої організаційної структури та ресурсного потенціалу підприємства з метою виявлення структурних частин (центрів відповідальності);
- визначення категорій підрозділів з точки зору можливості їх реорганізації;
- розробка бізнес-плану діяльності підрозділів, що підлягають реорганізації;
- оцінка ефективності внутрішньої реорганізації підприємства;
- розробка концепції та проекту угоди про виділення (розподіл).

У якості індикаторів економічної можливості виділення використовуються: точка беззбитковості, запас фінансової міцності, точка фінансової рівноваги, обсяг цільового прибутку та можливості його досягнення (точка цільової прибутковості) [25].

Оцінка ефективності внутрішньої реорганізації здійснюється на основі порівняння фактичних та прогнозованих результатів господарсько-фінансової діяльності по підприємству в цілому (без та після реорганізації).

Антикризове управління персоналом — це сукупність цілеспрямованих дій керівництва підприємства на соціальний захист, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризового підприємства.

Реалізація завдань управління персоналом відбувається в особливих умовах — обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згорання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження, що і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію.

Система антикризового управління персоналом повинна бути спрямована на реалізацію таких головних завдань:

- зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу к проходженню кризового періоду;
- проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);
- оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників підприємства;
- збереження ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто працівників, які мають найвищу цінність для підприємства, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що вивільняються;
- вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації);
- проведення кадрового маркетингу; пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства;
- формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства, переборення опору нововведенням та змінам, передбаченим антикризовою програмою;
- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду [31].

Антикризові маркетингові стратегії (рішення) мають на меті



максимально повну адаптацію виробничо-збутового процесу до вимог ринку за рахунок визначення найбільш вагомих цілей та засобів їх досягнення у царині виробничої, цінової, сервісної, фірмової, збутової політики підприємства.

Розробка маркетингової стратегії як складової антикризової програми підприємства передбачає проведення комплексу робіт, що відповідає традиційному маркетинговому циклу, а саме:

- 1) аналіз та оцінка ринкових та маркетингових можливостей підприємства;
- 2) відбір цільових ринків;
- 3) вибір політики поведінки підприємства на окремих ринках;
- 4) розробка комплексу маркетингу на окремих ринках;
- 5) розробка та реалізація маркетингового плану.

Особливостями антикризового маркетингу визнаються: використання переважно низько витратних засобів (інструментів) маркетингового комплексу в зв'язку з суттєвою обмеженістю фінансових ресурсів у період реалізації маркетингових планів (програм); жорстке часове обмеження щодо отримання позитивних результатів від запланованих маркетингових заходів; орієнтація на низькоризикові маркетингові стратегії (заходи) для нейтралізації загальної високої ризикованості діяльності; інноваційний характер, орієнтація на використання переважно нетрадиційних (креативних) маркетингових підходів. Ці особливості обумовлюють пріоритетність реалізації певних маркетингових заходів [28].

### Висновки до розділу 3

Проведені дослідження показали, що більш доцільним для підприємства є зміна структури відділу маркетингу. За допомогою такого заходу можна досягти синергетичного ефекту за рахунок акумулювання коштів на проведення маркетингових заходів та можливості використати кваліфікований досвідчений персонал.

Розробку концепції удосконалення маркетингової служби у ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» проведено за такою схемою:

1. Вибір організаційної структури відділу маркетингу.
2. Визначення функціональних обов'язків працівників.
3. Розробка системи контролю ефективності відділу маркетингу.
4. Розрахунок економічної ефективності впровадження удосконаленої служби маркетингу на підприємстві.

Планування рекламної діяльності необхідне для проведення ефективної рекламної кампанії. Оскільки ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» потрібно підняти реалізацію, затвердити своє становище, то без рекламної підтримки тут не обійтись.

Впровадження рекламної кампанії принесе фірмі додатковий прибуток, який складе 17446,09 тис. грн. При цьому, витрати на рекламну кампанію становлять 96,798 тис. грн., то чистий прибуток буде становити 17349,292 тис. грн. Але, при цьому варто врахувати, що проведена рекламна кампанія сформує у потенційних споживачів сукупність стійких думок відносно товарів та фірми, що по-сутті створить імідж корпорації. Оскільки іміджу властивий ефект «випромінювання», одна із його складових частин (позитивна чи негативна) сприймається так сильно, що вирішує все в цілому, купувати товари даної фірми чи ні.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження за темою дипломної роботи, розгляду її ключових питань, можна зробити наступні висновки.

Маркетинг – це управлінський процес планування та втілення задуму, ціноутворення, розповсюдження й просування ідей, товарів, послуг від виробника до споживача з метою задоволення потреб усіх суб'єктів ринку.

Основними стратегічними завданнями маркетингової діяльності є:

- визначення стратегії поведінки фірми на ринку;
- вибір і освоєння цільових ринків;
- створення нових товарів, збутових і комунікаційних маркетингових систем.

Основними тактичними завданнями маркетингової діяльності є:

- виявлення існуючих і потенційних бажань споживачів та попиту на товар і на цій основі обґрунтування доцільності їх виробництва;
- організація НДДКР з урахуванням вимог ринку для створення продукції, її модифікації, узгодження споживчих властивостей з потребами ринку;
- планування й координація виробничої, збутової й фінансової діяльності ринку з урахуванням умов ринку;
- організація та вдосконалення системи й методів збуту продукції;
- реалізація маркетингової політики ціноутворення;
- здійснення заходів щодо маркетингових комунікацій;
- аналіз маркетингової діяльності.

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» та оцінки витрат виробництва й прибутку підприємства, можна зробити наступні висновки.

У ході аналізу фінансового стану підприємства встановлено, що власний капітал підприємства протягом 2020—2022 рр. мав тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення фінансової незалежності

підприємства від зовнішніх джерел фінансування; чистий дохід від реалізації продукції зростає протягом 2020—2022 рр., при цьому, чистий прибуток підприємства має тенденцію до зниження, що обумовлено відчутним збільшенням витрат на збут продукції підприємства та збільшенням інших операційних витрат. Зміни, що спостерігаються у 2022 році в цілому є позитивними, так як кредиторська заборгованість підприємства суттєво знизилася у 2022 році, при цьому власний капітал дещо підвищився за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку.

Аналіз собівартості одиниці продукції за кожною статтею витрат показує, що зростання витрат на виробництво виробів відбулося за всіма статтями, за винятком витрат на утримання та експлуатацію обладнання. Особливо зросли витрати на матеріали та частка їх у загальній собівартості продукції, що є найбільшою серед статей витрат на виробництво цього виду продукції. Провівши аналіз впливу факторів на зміну собівартості окремих виробів встановлено, що найбільший вплив на зміну собівартості виробів, що аналізуються, мала зміна такого фактору, як зміна суми питомих змінних витрат на виробництво кожного окремого виду продукції.

Виходячи з проведеного аналізу, варто відмітити, що витрати, в цілому формуються не раціонально та впливають на прибуток, тобто витрати зростають швидше, чим дохід від реалізації та прибуток. За три роки підприємство має підвищення показника витратомісткості продукції. За 2020—2022 рр. рівень вказаного показника зріс на 0,04%, що є негативним показником діяльності, та свідчить про збільшення витрат на гривню продукції. Витрати на гривню продукцію підприємства у 2022 році вищі, ніж у 2020 та 2021 роках, що обумовлено підвищенням матеріальних витрат на виробництво продукції.

Дослідження рівня здійснення маркетингової діяльності в ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» показало, що на підприємстві використовуються окремі комплекси (групи взаємозалежних методів і засобів) маркетингової діяльності (розробка й виробництво продукції виходячи з вивчення попиту й

кон'юнктури ринку, аналіз цін конкурентів, організація збуту, реклама і стимулювання збуту тощо), проте маркетингова діяльність має ряд недоліків:

1. Асортиментна політика ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС» характеризується стабільністю, незначним оновленням, проте має консервативний характер, оскільки оновлення асортименту здійснюється в рамках товарних груп.

2. Маркетингові збутові функції не виконуються належним чином внаслідок відсутності ефективної взаємодії відділу збуту з дистриб'юторами. Система планування виробництва прогнозування збуту не працюють. Немає чіткого визначення стратегії дистрибуції.

3. Комунікаційна політика підприємства носить обмежений характер і характеризується відсутністю попереднього дослідження ситуації, розробки вдалої рекламної кампанії, контролю і оцінки ефективності вкладення коштів. Реклама та система просування товарів на ринку є частиною інтегрованої маркетингової стратегії.

Зроблено пропозиції щодо покращення організації маркетингової діяльності в ТОВ «ВІРАЖ ПЛЮС», а також додатково розроблений бюджет рекламної кампанії з елементів комплексу маркетингу. Це в свою чергу повинно призвести до зміни персоналу на більш кваліфікований і до розширення комунікаційної політики, а отже дані зміни призведуть також до більш ефективної маркетингової діяльності. Обґрунтовано доцільність впровадження запропонованих заходів, доведено і розраховано їх організаційну та економічну ефективність. Валовий прибуток 677150,124 тис. грн. Інвестиційні витрати в розмірі 222,696 тис. грн. окупляться наприкінці 2 місяця реалізації проекту. Що стосується рекламної кампанії, то впровадження рекламної кампанії принесе фірмі додатковий прибуток, який складе 17446,09 тис. грн. При цьому, витрати на рекламну кампанію становлять 96,798 тис. грн., чистий прибуток становитиме 17349,292 тис. грн.

Керівництво отримає оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, матиме можливість контролювати діяльність структурних підрозділів компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс. Затверджений від 16.01.2003 № 436-IV.(зі змінами та доповненнями від 08.08.2021). Відомості Верховної Ради України. 2021. № 1. С. 21.
2. Податковий Кодекс України. Голос України від 04.12.2021. № 229.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджений наказом Міністерства фінансів України №353 від 28.12.2004р. Бухгалтерський облік і аудит. 2021. №2. С.29-30.
4. Цивільний кодекс. Затверджений від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 1. С. 35.
5. Авер'янова Є., Абрамцова Т., Діброва Н., Єрохін К., Журавель Н. Основні засоби: Консультації. Роз'яснення спеціалістів міністерств та відомств. Нормативна база. Первинна документація / А. Бабак (голов.ред.). Д. : Баланс-Клуб, 2021. 223с.
6. Агапова А. М. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Знання, 2022. 480 с.
7. Андреева Г. А. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Знання, 2021. 448 с.
8. Александрова М. М., Виговська Н. Г., Кірейцев Г. Г., Петрук О. М., Маслова С. О. Фінанси підприємств: Навч. посіб. для студ. екон. спец. всіх форм навч. / Г.Г. Кірейцева (ред.). 2.вид., перероб. та доп. К. : ЦУЛ, 2015. 268с.
9. Андреюк Н. В., Минчинська І. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник / Національна академія держ. податкової служби України. Ірпінь, 2015. 162с.
- 10.Афанасьєв М. В., Плоха О. Б. Економіка підприємства: Навч.-метод. посіб. Харківський національний економічний ун-т. Х. : ВД «Інжек», 2015. 320с.

11.Багорка М. О., Устік Т. В. Маркетингові стратегії розвитку підприємств: теорія і практика: монографія. Дніпро: Національний гірничий університет, 2022. 280 с.

12.Бельська В. В. Маркетингові стратегії підприємства: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

13.Березін О. В., Березіна Л. М, Бутенко Н. В. Економіка підприємства: навч. посібник. К. : Знання, 2020. 390 с.

14.Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб.. Вид. 2-е, доп., перероб. К. : Атіка, 2021. 528с.

15.Бондаренко Н. І., Войчук Г. І. Фінанси підприємств: Навч.-метод. посіб. для студ. екон. ф-ту різних форм навчання. Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х. : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2015. 62с.

16.Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.. К. : ЦУЛ, 2020. 503с.

17.Власова О. Є. Маркетингові стратегії підприємства: навч. посібник. Харків: Вид-во «Інжек», 2018. 264 с.

18.Галушко В. П., Штрюбель Герберт, Віллеке Г., Писаренко В. М., Бляйштайнер Н. Виробнича економіка: Навч. посібник для підгот. фахівців у аграрних вищих навч. закл. Валерій Павлович Галушко (ред.), Герберт Штрюбель (ред.) Вінниця : Нова Книга, 2020. 400с.

19. Гандзюк М.П. Основи охорони праці: підруч. / М.П. Гандзюк, Є.П. Желібо, М.О. Халімовський ; за ред. М.П. Гандзюка. К.: Каравела, 2015. 383 с.

20.Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. Київський національний економічний ун-т. К., 2015. 360с.

21.Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

- 22.Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 392 с.
- 23.Гриньова В. М., Новікова М. М., Красноносова О. М., Проскура О. Ю., Салун М. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку. Х. : ХДЕУ, 2020. 168с.
- 24.Грицаєнко Г.І. Основи інвестиційної діяльності: навчальний посібник. Г.І.Грицаєнко. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2014. 224 с.
- 25.Гріфін Рікі В., Яцура В. Основи менеджменту: Підруч. для студ. екон. спец. / Володимир Яцура (наук.ред.), Даніела... Олесневич (пер.з англ.), Даніела Олесневич (наук.ред.). Л.та ін. : БаК, 2020. 624с.
- 26.Грузинов В. Економіка підприємств. Фінанси і статистика, 2014. 218с.
- 27.Демчук Н.І. Теоретичні та методологічні засади управління рентабельністю підприємств. Н.І. Демчук, І.І.Туболець. Інвестиції: практика та досвід. 2012. №5. С.41-44.
- 28.Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А., Плужников І. О., Горячева К. С. Фінансовий менеджмент: Курс лекцій / Національна академія управління. К. : НАУ, 2021. 506с.
- 29.Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навч. посібник. 5. вид., випр. і доп. К. : Знання, 2021. 261с.
- 30.Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. К.: МАУП, 2015. 241 с.
- 31.Льєнко О. В. Маркетингові стратегії підприємства: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Знання, 2015. 304 с.
- 32.Катренко Л.А., Кіт Ю.В., Пістун І. П. Охорона праці. Курс лекцій. Практикум: Навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2013. 540 с.
- 33.Кіндрат О. Інформаційна база та джерела аналізу і оцінки фінансово-економічного стану підприємства. Збірник наукових праць. 2020. Вип. 30 «Ефективність державного управління». С. 462-466.



34.Ковальов В.В. Фінансовий аналіз: Управління капіталом. Вибір інвестицій. Аналіз звітності. 2-е вид., перероб. и доп. К.: Фінанси і статистика, 2015. 512 с.

35.Козяр М.М. Основи охорони праці, безпеки життєдіяльності та цивільного захисту населення: навчальний посібник. М.М. Козяр, Я.І. Бедрій, О.В. Станіславчук. К. : Кондор, 2015. 458 с.

36.Колесник О. О. Обґрунтування напрямків реалізації маркетингової стратегії підприємства на основі методу аналізу конкурентоспроможності. Економіка та управління підприємствами. Серія: Економіка, 2022. № 1 (100). С. 11-18.

37.Костенко С. В. Маркетингові стратегії підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2017. 272 с.

38.Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Знання, 2014. 556 с.

39.Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика [текст]: навч. посіб. І. В. Кривов'язюк. К.: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

40.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. К. : Академвидав, 2021. 415с.

41.Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2015. 387 с.

42.Ліганенко І. В. Маркетингові стратегії підприємства в умовах глобалізації: монографія. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2021. 304 с.

43.Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К. : КНТЕУ, 2020. 377с.

44.Ляшенко Г. П. Управління капіталом підприємства: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Державна податкова адміністрація України; Академія держ. податкової служби України. Ірпінь : Академія ДПС України, 2015. 346с.

45.Макаренко П. М., Миронова Р. М., Макаренко А. П., Васильєва Н.К., Галай І. Є. Стратегічне планування: процес та процедура реалізації в менеджменті / Петро Миколайович Макаренко (ред.). Д. : ВКФ «Оксамит-Текст», 2020. 142с.

46.Мартиненко М. М., Ігнатська І. А. Стратегічний менеджмент: Підруч. для студ. вищ. навч. закл.. К. : Каравела, 2015. 320с.

47.Мельник А. М. Маркетингові стратегії підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2017. 240 с.

48.Мних Є. В., Бутко А. Д., Большакова О. Ю., Кравченко Г. О., Никонович Г. І. Аналіз і контроль в системі управління капіталом підприємства/Київський національний торговельно-економічний ун-т/Євген Володимирович Мних (ред.). К. : КНТЕУ, 2020. 231с.

49.Мягких І.М. Оцінка використання ресурсного потенціалу підприємств України в ринкових умовах [Текст] І. М. Мягких. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 33. С. 199–203.

50.Основні засоби. Нематеріальні активи. МШП: Метод. посіб. Д. : Баланс-Клуб, 2015. 96с.

51.Осовська Г. В., Копитова І. В. Основи менеджменту. Практикум: Навч. посібник. К. : Кондор, 2020. 581с.

52.Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл.. К. : Кондор, 2021. 196с.

53.Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика /Київський нац. торговельно-економічний ун-т. К., 2020. 301с.

54.Поддєрьогін А. М. та ін. Фінанси підприємств: Підручник. Київський національний економічний ун-т. А. М. Поддєрьогін (ред.). 5-те вид., перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2014. 546с.

55.Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник для студ. напряму «Менеджмент». Національний ун-т «Львівська політехніка». Л.: Видавництво «Львівська політехніка», 2014. 223с.

56.Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Підручник. К.:КНЕУ, 2015. 456с.

57.Поліщук Т. М., Ковальов В. Г. Економічні основи менеджменту: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. Одеський держ. екологічний ун-т. О. : ТЭС, 2014. 150с.

58.Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 2014. 619с.

59.Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 365 с.

60.Русаловський А. В. Правові та організаційні питання охорони праці: Навч. посіб. допов. і перероб. К.: Університет «Україна», 2013. 295 с.

61.Синькевич Н. І., Васишин Т. М. Аналіз існуючих прийомів і методів фінансового аналізу діяльності суб'єктів господарювання. Бізнес Інформ. 2020. №4. С. 313-317.

62.Сучкова К.М. Методика аналізу фінансового стану підприємств України. Управління розвитком № 17 (157). 2013. С. 127-129.

63.Сухаревська О. В. Маркетингові стратегії підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2022. 224 с.

64.Табачук Г. П., Сарахман О. М., Бречко Т.М. Фінансовий облік у банках: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.

65.Тігова Т,М,, Селіверстова Л,С,, Процюк Т,Б, Аналіз фінансової звітності, : навч, посібник, К,: Центр навчальної літератури, 2016. 268 с.

66.Ткаченко Н. М. Бухгалтерський (фінансовий) облік, оподаткування і звітність : підручник. Н. М. Ткаченко. 6-те вид., доповн, і перероб. К. : Алерта, 2017. 982 с.

67.Турило А. М. Визначення відмінностей у сутності й оцінці категорій «Економічний стан підприємства» і «Фінансовий стан

підприємства». А. М. Турило, А. В. Агапова. Актуальні проблеми економіки. 2013 - №7. С.164-168.

68.Фещенко О.П. Аналіз ліквідності як важливий етап оцінки фінансового стану підприємств. Фінанси, облік і аудит. 2015. № 19. 10 с.

69.Шеремет О. О. Фінансовий аналіз. О.О. Шеремет. К., 2009. 196с.

70.Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств : навч. посіб. Н. Б. Ярошевич. К.: Знання, 2012. 341 с.

## ДОДАТКИ