

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

другий (магістерський)
Рівень вищої освіти

Удосконалення закупівельно-збутової діяльності підприємства на основі
концепції маркетингу відносин
(за матеріалами ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький)

Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u> Шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u> Шифр і назва спеціальності
Освітня програма	<u>«Маркетинг»</u> Назва освітньої програми

Шифр ДРМРм. 20164.01.00.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРм-22-1	_____	Владислав ШУСТІН
Керівник: канд. екон. наук, доц.	_____	Віталій КАРПЕНКО
Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц.	_____	Світлана РЕШМІДІЛОВА
До захисту допускаю: завідувач кафедри маркетингу кандидат екон. наук, доцент	_____	Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Хмельницький, 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній рівень другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 075 Маркетинг
Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
к.е.н., доц. Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ
Шустіна Владислава Олеговича
(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Удосконалення закупівельно-збутової діяльності підприємства на засадах концепції маркетингу відносин (за матеріалами ТОВ «ЛІТМА»)
керівник роботи Карпенко Віталій Леонідович, к. е. н., доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.08.2023 р. № 30

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, первинна звітність ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький, а також результати власних досліджень автора.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 Теоретичні основи використання концепції маркетингу відносин у закупівельно-збутовій діяльності підприємств. 2 Аналітико-діагностичне дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛІТМА» на ринку товарів легкої промисловості. 3 Розробка шляхів удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Об'єкт, предмет, мета, завдання та наукова новизна кваліфікаційної роботи. Тракткування поняття «маркетинг відносин». Основні принципи маркетингу відносин. Аналіз стану та перспектив розвитку легкої промисловості під час війни в Україні. Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2020-2022 роки. Динаміка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» за 2020-2022 роки. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЛІТМА». Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЛІТМА» в контексті реалізації концепції маркетингу відносин. Обґрунтування доцільності впровадження основних способів організації закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА». Шляхи удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу

відносин. Зведена таблиця рекомендацій щодо удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної (дипломної) роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 04.09.2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2023	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2023	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2023	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2023	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2023	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2023	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2023	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 20.12.2023	Виконано
9 Захист	з 22.12.2023	Виконано

Студент

_____ Владислав ШУСТІН
(підпис) Ініціали, прізвище

Керівник роботи

_____ Віталій КАРПЕНКО
(підпис) Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Удосконалення закупівельно-збутової діяльності підприємства на засадах концепції маркетингу відносин (за матеріалами ТОВ «ЛІТМА»)

студента групи МРм-22-1 Шустіна В.О.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Карпенко В.Л.

Загальний обсяг роботи 69 сторінок, 9 таблиць, 17 рисунків, 4 додатки, 33 джерела посилання.

Перелік ключових слів: МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГ ВІДНОСИН, ЗАКУПІВЛІ, ЗБУТ, ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ, ЗАКУПІВЕЛЬНО-ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТИМУЛЮВАННЯ.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні основи використання концепції маркетингу відносин у закупівельно-збутовій діяльності підприємств, а саме: історичний розвиток концепцій маркетингу та управлінських підходів організації бізнесу розвинених країн у контексті переходу до концепції маркетингових відносин та основні принципи маркетингу відносин.

У другому розділі проаналізовано стан та перспективи розвитку легкої промисловості під час війни в Україні, загальну характеристику ТОВ «ЛІТМА» та основні результати фінансово-господарської та маркетингової діяльності підприємства в контексті реалізації концепції маркетингу відносин.

У третьому розділі розроблено шляхи удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин, а саме: узагальнено пропозиції із удосконалення організації закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА», надано рекомендації із впровадження відрядно-преміальної системи оплати праці закупівельно-збутового персоналу підприємства та участь ТОВ «ЛІТМА» у системі публічних закупівель через використання платформи «ProZorro».

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені у закупівельно-збутовій діяльності ТОВ «ЛІТМА».

Підпис _____

Дата _____

Зміст

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи використання концепції маркетингу відносин у закупівельно-збутовій діяльності підприємств	8
Висновки до першого розділу	17
2 Аналітико-діагностичне дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛІТМА» на ринку товарів легкої промисловості	19
2.1 Аналіз стану та перспектив розвитку легкої промисловості під час війни в Україні	19
2.2 Загальна характеристика та аналіз основних результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛІТМА»	26
2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЛІТМА» в контексті реалізації концепції маркетингу відносин	32
Висновки до другого розділу	38
3 Розробка шляхів удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин	40
3.1 Узагальнення пропозицій із удосконалення організації закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА»	40
3.2 Шляхи удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин	46
Висновки до третього розділу	56
Висновки	58
Перелік джерел посилання	61
Додатки	65

Вступ

За останні роки концепція маркетингу відчутно змінилася. Історія розвитку маркетингу показує, що спочатку на підприємствах реалізовувався класичний або транзакційний маркетинг, який полягає в маніпулюванні компонентами комплексу маркетингу для впливу на поведінку споживача з метою створення контракту «купи-продай». Останнім часом більше уваги приділяється створенню взаємовигідних, довгострокових відносин між суб'єктами ринкової діяльності, іншими словами, спостерігається перехід до концепції маркетингу відносин.

Проблемам переходу від традиційного маркетингу до маркетингу взаємовідносин все більше уваги приділяють зарубіжні та українські вчені, зокрема необхідно згадати роботи Ф. Котлера, Т. Амблера, П. Дойля, Ж.Ж. Ламбена, П. Темпорала та М. Тротта, С. Куца, М. Могіної, А. Столярова, С. Гаркавенко, Т. Примака та інших.

Незважаючи на те, що сьогодні в науковій літературі активно відображаються різні аспекти концепції маркетингу взаємовідносин, вона все ще перебуває на стадії становлення, тому можна сказати, що характеризується ознаками «болю зростання». Про це свідчить відсутність системності, термінологічна плутанина, неоднозначність тлумачення змісту основних понять, відсутність їхньої чіткої класифікації.

Саме тому актуальність обраної теми магістерської роботи не викликає сумнівів.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення закупівельно-збутової діяльності підприємства на засадах концепції маркетингу відносин.

Досягнення заданої мети зумовило потребу у розв'язанні таких завдань:

– розкрити теоретичні основи використання концепції маркетингу відносин у закупівельно-збутовій діяльності підприємств;

- визначити принципи реалізації концепції маркетингу відносин на підприємстві;
- здійснити аналіз стану та перспектив розвитку легкої промисловості під час війни в Україні;
- провести аналітико-діагностичне дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛІТМА» на ринку товарів легкої промисловості;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «ЛІТМА» в контексті реалізації концепції маркетингу відносин;
- сформулювати шляхи удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин.

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення закупівельно-збутової діяльності підприємства на засадах концепції маркетингу відносин.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних завдань удосконалення закупівельно-збутової діяльності підприємства на засадах концепції маркетингу відносин.

В кваліфікаційній роботі магістра застосовано методи: історичного узагальнення – для трактування поняття «маркетинг відносин»; порівняльного аналізу – для вивчення основних принципів маркетингу відносин; дослідницькі методи – для дослідження напрямів організації закупівель та збуту та закупівельно-збутових стратегій ТОВ «ЛІТМА»; системного аналізу – для формування шляхів удосконалення закупівельно-збутової діяльності підприємства на засадах концепції маркетингу відносин.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують діяльність виробничо-торговельних підприємств легкої промисловості, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Хмельницькій області, матеріали статистичної та фінансової звітності ТОВ «ЛІТМА», монографії, збірники наукових праць.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та науковому вирішенні завдання організації закупівельно-збутової діяльності підприємства.

Основні положення кваліфікаційної роботи магістра, що отримані особисто автором і визначають її наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

– підходи до управління закупівельно-збутовою діяльністю ТОВ «ЛІТМА» шляхом впровадження відрядно-преміальної системи оплати праці закупівельно-збутового персоналу підприємства;

– участь ТОВ «ЛІТМА» у системі публічних закупівель через використання платформи «ProZorro».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення кваліфікаційної роботи магістра доведені до рівня методичних розробок і практичного застосування щодо удосконалення закупівельно-збутової діяльності підприємства на засадах концепції маркетингу відносин.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів», м. Хмельницький (20-21 грудня 2023 р.).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 33 джерела. Робота доповнена 17 рисунками, 9 таблицями, 4 додатками та розрахунками. Загальний обсяг роботи – 69 сторінок.

1 Теоретичні основи використання концепції маркетингу відносин у закупівельно-збутовій діяльності підприємств

В теперішніх умовах конкуренції на ринку ефективне управління підприємством будь-якої галузі економіки базується на маркетингу. Вітчизняні підприємства мають великий досвід використання окремих інструментів маркетингу, але практично відсутній досвід використання концепції інтегрованого маркетингу. Слід зазначити, що діяльність у сфері маркетингу іноземних підприємств, як правило, здійснюється в рамках холістичної концепції.

Існує значна кількість тлумачень поняття «маркетингу відносин»: у науково-практичній літературі також зустрічаються такі словосполучення, як «маркетинг взаємовідносин», «партнерський маркетинг», «парадигма відносин», «маркетинг партнерських відносин», «маркетинг взаємодії», «маркетинг стосунків», «управління взаємовідносинами з покупцями» тощо.

Термінологічна неузгодженість поглядів окремих авторів на маркетинг відносин, а також типів ринків, на яких ці відносини встановлюються (промислові, споживчі ринки, ринки послуг тощо), свідчить про те, що питання використання концепції маркетингу відносин не є остаточно вивченим (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Тракткування маркетингу відносин

Вчений	Тракткування
1	2
Р. Маккена	Маркетинг взаємовідносин – підвищення ролі споживача та перехід від маніпулювання споживачем до формування справжнього інтересу споживача (комунікація та обмін знаннями)
В. Тарасевич	Маркетинг відносин – це діяльність орієнтована на довгострокові відносини з клієнтами і на задоволення поставлених цілей, що беруть участь у комунікаціях (угодах) сторін
П. Темпорал, М. Тротт	Маркетингове партнерство – це наявність двох або більше компаній, що спільно пропонують товари чи послуги для створення конкурентних переваг для всіх учасників і отримання доходу

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ф. Котлер	Маркетинг взаємовідносин – практика побудови довгострокових взаємовигідних відносин з основними партнерами, що взаємодіють на ринку: споживачами, постачальниками, вистриб'юторами з метою створення довгострокових вигідних відносин. Кінцевим результатом, до якого прагне маркетинг відносин, є формування унікального активу компанії під назвою система взаємного маркетингу. Система маркетингу взаємодії включає компанію та інші групи, зацікавлені в її роботі: споживачів, співробітників, постачальників, вистриб'юторів, роздрібних торговців, рекламних агентств, науковців університетів і всіх людей, з якими компанія встановлює взаємовигідні ділові відносини. Тобто, конкурують вже не стільки виробники, скільки системи взаємодії в цілому
Д. Шані, С. Чаласані	Маркетинг взаємовідносин – комплексні зусилля для побудови, підтримки та розвитку відносин з окремими споживачами для взаємної вигоди шляхом взаємодії та персоналізації протягом тривалого часу
Я. Гордон	Маркетинг партнерських відносин – це безперервний процес ідентифікації та створення нової вартості разом з окремими покупцями, а потім спільного отримання та розподілу вигод від цієї роботи між учасниками взаємодії
О.А. Третяк	Маркетинг відносин – це цілеспрямоване створення та підтримка довгострокових відносин, що задовольняють усі зацікавлені групи (споживачів, постачальників та інших суб'єктів ринкової взаємодії) з метою ведення сталого бізнесу, створення колективних конкурентних переваг
Н. Чухрай	Партнерський маркетинг – це процес створення, підтримки та розширення тісної співпраці з клієнтами та іншими стейкхолдерами підприємства, що включає орієнтацію підприємства на надання індивідуальних послуг кожному споживачу з урахуванням його потреб та особливостей

Джерело: побудовано автором на основі аналізу праць науковців

Таким чином, узагальнюючи визначення в таблиці 1.1, бачимо, що дійсно термін «маркетинг відносин» трактується по-різному. Проте, на нашу думку, найбільш прийнятним є термін «маркетинг відносин», оскільки він охоплює широкий спектр взаємодій, тобто відносини з постачальниками, клієнтами, споживачами, посередниками та іншими, а також відносини з партнерами. короткострокового і довгострокового характеру – тобто всі суб'єкти, пов'язані з підприємством (незалежно від періоду взаємодії).

Розглянемо історичний розвиток концепцій маркетингу та управлінських підходів організації бізнесу розвинених країн у контексті переходу до концепції маркетингових відносин.

На початку ХХ-го століття в управлінні бізнесом домінував промислово-орієнтований підхід, який включав виробничу, за якою слідувала товарна концепція маркетингу. Цей етап характеризувався невеликою кількістю підприємств на ринку, невеликим асортиментом продукції та перевищенням попиту над пропозицією. Влада над ринком належала підприємствам-виробникам. За відсутності вибору споживачі були змушені споживати те, що їм пропонував виробник. В таких умовах підвищення ефективності роботи підприємства досягалось за допомогою технологій масового виробництва, що дозволяли значно знизити витрати та забезпечити високий обсяг виробництва схожої продукції визначеної якості [26].

У 1960-х роках настала ера конкурентного підходу, який поєднував концепцію продажів і традиційну концепцію маркетингу. Ситуація на ринку в той період характеризувалася широким використанням схожих технологій виробництва, що призвело до появи товарів, які незначно відрізнялися з функціональної точки зору, а основна боротьба між виробниками почалася в полі привертання уваги покупців і диференціація за споживчими якостями товару (зовнішній вигляд, упаковка, ергономіка, стиль, стан тощо). Конкурентоспроможність компанії в основному базувалась на маркетингових принципах, таких як асортиментна політика, комунікативна стратегія, споживчі інновації та дизайн. Значно зріс вплив споживачів: продавці почали враховувати запити дуже вигідних для них сегментів ринку. Відокремлення від компаній-конкурентів і боротьба за лідерство на ринку стали основою стратегії багатьох підприємств.

У 1970-1980-х роках набуває значного значення людський фактор, і Ф. Котлер запропонував концепцію соціально-етичного маркетингу, а група європейських вчених – концепцію маркетингу відносин. Обидві ці концепції розглядають клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємств. Поява цих концепцій зумовлена ринковими тенденціями розвинених країн.

Зростання інтенсивності конкуренції в ринковому просторі, тобто постійна поява нових учасників ринку – місцевих і іноземних (наслідок глобалізації ринку) і підвищення професіоналізму вже існуючих.

Зменшення можливості екстенсивного (ресурсного) розвитку ринку. В умовах стабілізації ринку (розміри ринкових часток основних учасників майже не змінюються) витрати на залучення нового клієнта значно перевищують витрати на утримання існуючого.

Зміцнення ринкової влади споживачів. У 1990-х роках у багатьох галузях (наприклад, автомобілебудування, харчова промисловість, комп'ютерна та телекомунікаційна промисловість) склалася ситуація, близька до моделі досконалої конкуренції. На ринку панував споживач, а не виробник – влада над ринком перейшла до споживачів [31].

Зменшення диференціації продукції різних виробників. «Зрілість» великої кількості товарних категорій, що вичерпали свій потенціал конкурентної переваги завдяки вдосконаленню продукції та упаковки, призвела до стандартизації продукції та одноманітності послуг. Зросла роль обслуговування виробу.

Зростання значення відносин зі споживачами в стратегії управління компанією. У 1990-х роках компанії почали більше зосереджуватися на побудові відносин зі своїми споживачами: бути ближче до них, розуміти їх й максимально задовольняти їхні запити.

Зниження ефективності традиційних маркетингових інструментів. Реклама стала дорожчою і менш ефективною. Цінові війни також не працюють, тому що споживач хоче від компанії більшого, ніж низька ціна. Низькі ціни, масова реклама і традиційний маркетинг не гарантують успішних продажів.

Персоналізація запитів споживачів. Індивідуальний підхід став ключовою потребою споживачів. У такій ситуації важливо не тільки виробляти продукцію стандартної якості та виводити її на ринок, а й задовольняти індивідуальні запити клієнтів.

Зниження загального рівня задоволеності клієнтів. Зростання товарного асортименту та підвищення «ринкової грамотності» клієнтів призвели до зростання клієнтів на товари (послуги) підприємств. Як наслідок, загальний рівень задоволеності споживачів знизився.

Зміна споживчих смаків і уподобань. Під впливом сучасних тенденцій розвитку споживач стає іншим: зростає потреба у зручних і простих речах; зменшуються відмінності у відношенні до покупки заможних і не заможних покупців; з'являється більш усвідомлене ставлення до ціни і вартості; споживачі купують товари, що розраховані на молодший вік.

Розвиток інформаційних технологій (інтернет, програмне забезпечення, електронні бази даних, мобільний зв'язок). Інформаційні технології, насамперед інтернет, забезпечили легкий доступ до необхідної інформації про товари та послуги більшості населення розвинених країн. Компанії отримали нові маркетингові інструменти: інтернет-маркетинг, мобільний маркетинг, омніканальність, CRM-системи тощо [26].

Розвиток маркетингового аутсорсингу, що виходить далеко за межі підприємства. Володіння товарними знаками, а не засобами виробництва має підвищену цінність для компанії, а це означає, що для компанії може бути вигідніше продати ліцензію на виробництво продукту під своїм товарним знаком, ніж просувати продукт самостійно.

Посилення влади крупних торговельних посередників, роздрібних організацій і галузей, що вимагають від виробників, продажів товарів на вигідних саме для них умовах.

Отже, щодо термінологічного аналізу трактування «маркетингу відносин», то виокремлюємо два основних підходи до його розуміння:

– як самостійна концепція управління маркетингом, що є результатом розвитку загальної теорії маркетингу;

– як інструмент маркетингу – в одних випадках основна увага приділяється його орієнтації, утриманню клієнтів, а в інших – створенню нової цінності для споживачів.

За першого підходу маркетинг відносин розглядається як самостійна концепція управління маркетингом, яка є результатом розвитку загальної концепції (теорії) маркетингу.

Концепція маркетингу відносин значною мірою відрізняється від класичної трансакційної маркетингової концепції, що характеризується

пріоритезацією коротко- та середньострокових економічних інтересів і цілей компанії, зосередженням на одноразових контрактах і короткостроковою увагою до вдосконалення технології збуту.

Поведінковий транзакційний маркетинг персоналізує продукт на основі уявлень конкретного «середнього» покупця. Основна мета цієї концепції – залучити покупця за допомогою низької ціни, упаковки, акцій або додаткових послуг [31].

Маркетинг відносин, навпаки, спрямований на досягнення стратегічних інтересів і цілей компанії; утримання існуючих клієнтів, а не залучення нових; розвиток довгострокових відносин, які створюють додану вартість коопераційних відносин; координація всіх бізнес-процесів компанії (технології, менеджмент, комунікації тощо); діалог зі споживачами.

Метою маркетингу взаємовідносин є досягнення високого рівня задоволеності споживачів протягом тривалого періоду часу шляхом забезпечення довгострокової цінності для клієнтів. При цьому вважається, що чим більше споживач буде задоволений компанією та її продукцією, тим більше шансів, що він стане прихильником цієї компанії.

Маркетинг відносин працює тільки з «одним сегментом», а при достатній кількості споживачів компанія передбачає «масову персоналізацію», що базується не тільки на виробництві товарів за встановленими стандартами, а й на особистій взаємодії зі споживачами. В рамках маркетингу відносин встановлюються взаємовигідні зв'язки не тільки з клієнтами, але і з маркетинговими партнерами підприємства; співробітниками підприємства.

Співпраця встановлюється між продавцем (постачальником) і покупцем у різних формах ділових відносин, що поділяються на такі дві основні групи:

Офіційні ділові відносини включають такі аспекти:

– заключення договорів, що чітко визначають права та обов'язки сторін. Ступінь їх деталізації залежить від виду та кількості товару, типу закупівельної ситуації, характеристик учасників операції тощо;

– заключення агентських договорів, що визначають права та обов'язки агента із закупівель і підприємства [4].

Такі угоди можуть включати: виключне право на продаж товарів одного виробника, що потребує значної фінансової, адміністративної та рекламної підтримки від виробника; обмеження кількості оптових посередників, що працюють на ринку з товарами певного виробника; продаж товарів будь-якому посереднику; розуміння особливостей ділових відносин у процесі управління маркетингом на підприємстві в процесі організації закупівель.

Неформальні ділові відносини включають характеристики:

– лояльність, тобто надання допомоги постачальникам у проведенні експертиз та досліджень; фінансуванні, а також підтримка постійних клієнтів;

– взаємна довіра, що сприяє довгостроковій співпраці;

– взаємна вигода контактів для учасників процесу купівлі-продажу.

На ринку відносини між компанією-покупцем і організацією-продавцем можна розглядати в трьох типах: залежні, незалежні і взаємозалежні, характеристика яких подана в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Види та характеристика взаємозв'язків між постачальниками та покупцями

Вид взаємозв'язків	Характеристика відносин
Залежні взаємозв'язки	Формуються в умовах домінування на ринку одного підприємства над іншим. У відносинах між постачальником і покупцем переважає домінуюча закупівельна стратегія, коли одна сторона нав'язує своє бачення іншій
Незалежні взаємозв'язки	При роботі на ринках з великою кількістю постачальників і покупців найбільш прийнятною стратегією закупівель є конкурентна стратегія закупівель
Взаємозалежні взаємозв'язки	Характерно для ринків, де кількість як постачальників, так і покупців невелика, і одна сторона залежить від іншої. У таких умовах обидві сторони налаштовані на реалізацію стратегії співпраці та встановлення довгострокових відносин, вільного обміну інформацією тощо

Джерело: [26]

Рішення про покупку товару не приймаються спонтанно. Прийняття такого рішення є серйозною процедурою, що включає різноманітні дії із залученням великої кількості представників споживчої організації, спрямовані на укладання договорів з продавцем на купівлю товарів і послуг. Таким чином, закупівля – це не одноразова дія, а процес прийняття рішення, результатом якого є договірні зобов'язання кожного учасника.

Розглянемо ключові особливості маркетингу управління взаємовідносинами з клієнтами та маркетингу відносин.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – це бізнес-стратегія залучення та управління клієнтами з метою оптимізації їх цінності в довгостроковій перспективі. CRM передбачає орієнтовану на клієнта філософію та культуру в організації, що зосереджується на ефективності маркетингу, продажах та обслуговуванні. CRM дозволяє ефективно керувати відносинами з клієнтами за умови, що цілі, стратегія та культура компанії правильні. Вся бізнес-діяльність CRM спрямована на побудову відносин з клієнтами за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Основним принципом CRM є принцип збереження лояльності ключових споживачів. Концептуально CRM базується на прямому маркетингу, технологічно – на маркетингу баз даних [10; 11].

Відрізнити CRM від маркетингу відносин особливо важко, оскільки CRM починається з фокусування на постійних клієнтах, тоді як маркетинг відносин починається з фокусування на клієнтах і партнерах підприємства. Вони є взаємопроникними: маркетинг відносин спирається на системи CRM і не може обійтися без них, CRM розширює межі використання за допомогою маркетингу відносин.

Наявність сфер перетину наведених понять є результатом відсутності між ними чітких меж і сфер застосування, що свідчить про можливість їх спільного застосування.

Маркетинг відносин базується на побудові відносин не тільки зі споживачами, але і з усіма партнерами підприємства. В основі побудови відносин зі споживачами і партнерами лежить принцип взаємної поваги,

визначення їхніх очікувань і потреб. Маркетинг відносин може бути двосторонньою або багатосторонньою комунікацією. Основні відмінності між маркетингом відносин та іншими маркетинговими інструментами можна визначити на основі таких трьох параметрів:

- мета взаємодії з клієнтами (залучення нових клієнтів або утримання існуючих);
- напрямок маркетингової стратегії (короткостроковий, довгостроковий);
- побудова процесу комунікації.

Розглянемо базові принципи маркетингу відносин (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні принципи маркетингу відносин

Принцип	Зміст
Створення реальної переваги власної пропозиції	Ідеальний продукт або послуга є необхідною умовою для забезпечення реальної переваги над конкурентами, але недостатньою. Головною перевагою може бути сам процес «пропозиції», що досягається завдяки безперервній роботі з вивчення клієнтів та ефективного реагування на зміни в їхніх потребах
Орієнтація на ключових клієнтів та створення індивідуального підходу до кожного клієнта	Насправді компанія повинна виробити індивідуальний підхід до кожного споживача. Однак, якщо компанія намагається задовольнити всіх клієнтів, вона ризикує нікому не сподобатися. Різні споживачі мають різну цінність для компанії. Відповідно до принципу Парето: «20 % клієнтів приносять 80 % доходу або 10% клієнтів приносять 90 % доходу». Таким чином, важливо сегментувати та зосередити діяльність компанії на задоволенні потреб «основних» споживачів і розширити відносини з ними. При цьому підприємство може і має працювати з усіма споживачами, але режим «особливого ставлення» повинен бути створений тільки для основних клієнтів
Завоювання лояльності споживачів	Компанії повинні ставитися до клієнтів як до постійних активів і робити все можливе для підтримки та підвищення їх цінності для компанії під час взаємодії з ними. Чим довше клієнт взаємодіє з компанією, тим більш взаємовигідними є відносини: наявні взаємні поступки, пропозиції третім особам, участь у спільних проектах тощо

Джерело: [31]

Принципи, представлені в таблиці 1.3, відображають загальний напрямок в організації та реалізації концепції маркетингу відносин на

підприємстві. Проте варто детально описати напрямки відносин і пов'язати їх із суб'єктами комунікацій з підприємством. Такий підхід дозволяє з'ясувати переваги взаємодії з кожною контактною стороною, а також знайти та усунути «суперечки» у відносинах, а отже, сформулювати цінну пропозицію для кожного суб'єкта відносин, а саме:

- маркетинг відносин фокусується на довгостроковій взаємодії та утриманні клієнтів, а не на їх залученні;
- у маркетингу відносин економічно обґрунтоване утримання клієнтів, що включає орієнтацію на прибуткових споживачів або сегменти;
- маркетинг відносин більше зосереджується на якості, ніж концепція транзакційного маркетингу;
- маркетинг відносин використовує розширений комплекс маркетингу, оскільки загальноприйнятого комплексу маркетингу («4R») недостатньо для створення довгострокових відносин з клієнтами;
- важливою складовою маркетингу відносин є внутрішній маркетинг;
- маркетинг відносин передбачає моніторинг відгуків клієнтів і точне реагування на зміни в їхніх потребах;
- маркетинг відносин створює особисті відносини для кожного ключового клієнта.

Реалізація вищезазначених загальних і детальних принципів можлива за допомогою CRM-систем, що забезпечують збирання інформації про клієнтів, підвищують ефективність комунікативних каналів з клієнтами, об'єднують маркетинг та продажі в одну систему.

Висновки до першого розділу

Встановлено, що основні тенденції розвитку сучасного ринку визначили перехід до клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами: зростання гостроти конкуренції на ринку; зниження

можливості екстенсивного розвитку ринку; посилення ринкової влади клієнтів; зниження ефективності інвестицій у традиційний маркетинг; підвищення ступеня схожості товарів різних виробників; зростання значення відносин підприємства з клієнтами; зниження загального рівня задоволеності клієнтів; зміна споживчих смаків і уподобань; персоналізація запитів клієнтів; розвиток інформаційних технологій та аутсорсингу; посилення влади крупних торговельних посередників.

Визначено, що клієнтоорієнтований підхід, заснований на відносинах, а не на продуктах, характеризується зосередженістю на утриманні клієнтів, особистій комунікації та співпраці, припускає використання концепції маркетингу відносин в управлінні маркетингом підприємства.

Аналіз маркетингових інструментів з використанням концепції маркетингу взаємовідносин дозволив зробити висновок, що домінуючою сферою застосування маркетингу відносин є утримання клієнтів; довгострокова стратегія маркетингу; діалог зі споживачем. Наявність сфер перетину є результатом відсутності чітких меж між сферами застосування різних маркетингових інструментів, що свідчить про можливість їх спільного використання. Ці підходи до розуміння маркетингу відносин не виключають один одного, а радше доповнюють один одного.

Доведено, що залежно від поставлених завдань маркетинг відносин можна розглядати і як концепцію управління маркетингом, і як маркетинговий інструмент, що забезпечує утримання ділових партнерів шляхом створення нової цінності.

2 Аналітико-діагностичне дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛІТМА» на ринку товарів легкої промисловості

2.1 Аналіз стану та перспектив розвитку легкої промисловості під час війни в Україні

Ринок товарів легкої промисловості є одним із основних ринків економіки України і займає друге місце після продовольчих товарів за обсягом споживання.

У довоєнний період кількість підприємств на ринку легкої промисловості України була однією з найбільших у Європі. Ринок включає 17 підгалузей, що об'єднували близько 10 тис. підприємств – кількість підприємств текстильної промисловості серед яких становила понад 1,6 тис., підприємств, з виробництва хутра та готового одягу – понад 6 тис., шкіряного взуття та шкіри – понад 1,5 тис. Серед цих підприємств було понад 800 великих і середніх підприємств. Продуктовий асортимент ринку такий: тканини, швейні та трикотажні вироби, взуття, шкарпетки, натуральне та штучне хутро, шкіргалантерея та аксесуари, аксесуари, порцеляновий посуд тощо. Загалом українська легка промисловість у 2021 р. забезпечувала приблизно 150 тис. робочих місць [33].

Значна частина підприємств легкої промисловості була розташована в північно-східному регіоні країни: Сумській, Чернігівській та Харківській областях. Ці райони першими зазнали атаки ворога. Близько 60 % підприємств галузі закриті або припиняють свою діяльність. Зокрема, 2,5 тис. підприємств легкої промисловості, більше половини з яких – малі, з початком повномасштабної війни відчувають дефіцит кадрів і потребують фінансування. Однак причиною цього є не лише руйнування їх інфраструктури, але й брак замовлень – у 2022 та 2023 роках основним стало забезпечення внутрішнього ринку – потреб ЗСУ.

Проте навіть у роки війни легка промисловість довела свою життєздатність, здатність до швидкої реорганізації та освоєння виробництва нових видів продукції, релокації та відновлення на нових та деокупованих територіях, підготовки/перепідготовки на підприємствах та забезпечення роботою тимчасово переміщених осіб тощо.

Минулого року падіння промисловості України становило майже 37 %, проте падіння легкої промисловості було відчутно меншим – майже 26 %. Сьогодні головним завданням є максимальне збільшення виробничих потужностей підприємств легкої промисловості при виконанні державного замовлення.

Виклики воєнного часу погіршили ситуацію з імпортом: якщо у 2021 році імпорт перевищував експорт галузі в 3 рази, то за даними 1 кварталу 2023 року (порівняно з «довоєнним» періодом 2022 року) перевищення імпорту сягнуло в 4,5 рази, а зниження експорту склало близько 40 %. За 2022 рік імпорт спецодягу та взуття для правоохоронних органів склав понад 60 % поставок [6].

Пріоритетним завданням Державної митної служби на сучасному етапі є гармонізація митного законодавства України із законодавством Європейського Союзу, що полегшить роботу виробників та експортерів. Загалом обсяг імпорту основних товарів 50-60 групи легкої промисловості зазріс більш ніж на 40 %, наприклад, за 5 місяців 2022 року він становив 40 тонн, а у 2023 році – 57 т. Спостерігається тенденція до збільшення загального обсягу митних платежів – майже втричі: 3,0 млрд. грн у 2023 році до 1,0 млрд. грн у 2022 році.

У півтора рази зросли податкові платежі від підприємств легкої промисловості, деякими підприємствами – в 2-3 рази. Загалом податковий план виконано на 103,4 % при додаткових надходженнях 10 млрд. грн. Відшкодування ПДВ здійснюється вчасно, а саме за 5 місяців 2023 року відшкодовано майже 52 мільярди гривень.

За результатами дослідження «Центру ресурсоефективного та чистого виробництва» [33], внаслідок вторгнення в Україну 52,8 % підприємств

легкої промисловості скоротили свою діяльність, 23,6 % повністю зупинилися, а 2 % підприємств були змушені залишити регіони, де ведуться активні бойові дії. Проте, 16,7 % підприємств зазначили, що, окрім вжиття додаткових заходів щодо безпеки працівників, їхня діяльність не зазнала істотних змін. Серед опитаних підприємств лише три змогли збільшити обсяги виробництва в сучасних умовах (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Вплив російського вторгнення в Україну на діяльність підприємств

Джерело: [33]

Серед опитаних підприємств крупні переважно скоротили виробництво (75 %) або взагалі припинили роботу. Середні – 50 % припинили роботу, по одному підприємству відповіли, що умови роботи не змінилися і що обсяги виробництва зросли. Також в основному скоротили діяльність малі підприємства (87 %), два підприємства зупинилися повністю, одне встигло переїхати в інше місце, одне особливих змін у роботі не зазнало.

Отже, слід зазначити, що найбільш негативно військові дії вплинули на діяльність середніх підприємств, більшість з яких припинили свою роботу, а переважна більшість великих і малих підприємств продовжували працювати з незначним скороченням обсягів виробництва.

Відзначаючи фактори, що негативно вплинули на загальну діяльність підприємства під час війни, майже половина респондентів відзначили

проблеми у збуті продукції. До 30 % опитаних компаній також відзначили нестачу робочої сили через втрату постачальників, вимушене переміщення або мобілізацію. Інші причини включають фінансову нестабільність, низький обмінний курс, окупацію, підвищення облікової ставки тощо (рисунок 2.2).

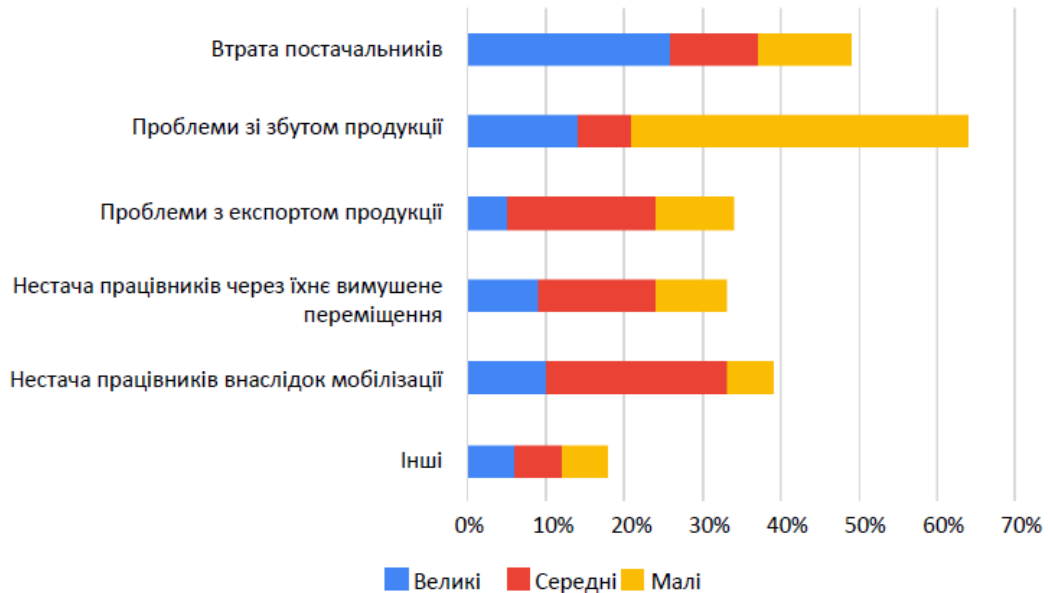


Рисунок 2.2 – Негативні чинники, які найвідчутніше вплинули на загальну роботу підприємств в умовах воєнного часу, %

Джерело: [33]

Якщо розглядати фактори за розміром підприємства, то 75 % великих підприємств відповіли, що основною проблемою є втрата постачальників і проблеми зі збутом продукції.

Що стосується середніх підприємств, то втрату постачальників назвали основною проблемою 48 % підприємств, тоді як 64 % назвали нестачу робочої сили через вимушене переміщення та внаслідок мобілізації як основний фактор, що суттєво впливає на загальну ефективність підприємств.

При цьому малий бізнес в першу чергу стикається з проблемою збуту. Понад 83 % опитаних підприємств називають цей фактор, 43 % – проблему втрати постачальників, 15 % – проблему нестачі працівників через вимушене переселення чи мобілізацію.

Таким чином, залежно від розміру підприємств фактори, що суттєво впливають на загальну роботу під час війни, дійсно відрізняються. Наприклад, для великих підприємств це переважно проблеми з постачанням, для середніх – нестача працівників, а для малих – проблеми зі збутом.

Лише 9,7 % опитаних підприємств легкої промисловості дотримувались нормального робочого часу. Також 19,0 % підприємств зазначили, що деякі їхні працівники працюють дистанційно (які мають таку можливість), що відповідає 16,7 % підприємств, що не зазнали суттєвих змін (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Вплив воєнних дій на режим роботи працівників

Джерело: [33]

На 38,9 % підприємств працівники пішли у відпустку або були у простої, за даними досліджень, 23,6 % підприємств призупинили роботу.

У 36 % великих підприємств частина працівників працює дистанційно (за можливості), а решта – на робочих місцях. 27 % підприємств мають скорочений робочий день, 18 % мають працівників, які перебувають у вимушеній відпустці або простоюють. Лише одне підприємство відповіло, що війна не вплинула на організацію його роботи.

Серед середніх підприємств 38 % працівників перебувають у вимушеній відпустці або у простої. На 25 % підприємств скоротили робочий

день, а у 13 % частина працівників перейшли на дистанційну роботу. І лише два підприємства вказали, що в організації праці працівників через війну нічого не змінилося.

Подібна тенденція стосується малого бізнесу, де 43 % працівників перебувають у відпустці або у простої. На 30 % підприємств скорочено робочий день, а у 10 % частина працівників перейшли на дистанційну роботу. І лише на одному підприємстві за роки війни в організації праці робітників нічого не змінилося.

Щодо причин та умов, що негативно впливають на підприємства легкої промисловості та їх виробничі процеси під час війни, то переважна більшість респондентів (майже 76 %) вважають порушення постачання сировиною та матеріалами. Проте значними виявились проблеми у використанні електроенергії (20,83 %), природного газу (11,1 %), водопостачання та водовідведення (4,17 %), проблеми у поводженні з відходами, в тому числі небезпечними (4,17 %). Ці фактори зазначили у відповідях до 20 % опитаних керівників підприємств легкої промисловості.



Рисунок 2.4 – Негативні чинники впливу на діяльність підприємства в умовах війни

Джерело: [33]

Щодо інших проблем підприємства, то вони пов'язані переважно з доставкою великої кількості гуманітарних товарів, руйнуванням виробничих потужностей, зупинкою підприємства тощо.

Серед великих підприємств 81 % визначили основною проблемою забезпечення сировиною і матеріалами, причому деякі підприємства мають проблеми зі збутом аж до повної відсутності замовлень. Також близько 20 % підприємств відзначають проблеми з використанням природного газу та електроенергії, поводження з різноманітними відходами, в тому числі із небезпечними.

Майже всі опитані середні підприємства легкої промисловості мають проблеми із забезпеченням сировиною та фурнітурою, а також енергоресурсами.

Понад 80 % малих підприємств визначили головною проблемою забезпечення сировиною і матеріалами, а 30 % – проблеми постачання та використання електроенергії. Тому, робимо висновок, що вибір цих факторів не залежить від розміру підприємств.

Отже, в нинішніх умовах військового стану перед українською промисловістю в цілому, та легкою промисловістю зокрема, стоїть завдання виживання, «втриматись на плаву» під час бойових дій, змінити місця розташування (перебазування) підприємств або змінити номенклатуру продукції, адаптувати діяльність до реалій сьогодення (зокрема допомоги українській армії, тимчасовим переселенцям, соціально незахищеним верствам населення тощо). Це допоможе перемогти ворога, підготуватися до післявоєнної відбудови, задіяти свої можливості (в тому числі людські), збільшити свою частку на ринку. Якщо взяти до уваги агресивні спроби окупаційної армії знищити українські підприємства, логістичні шляхи, енергетичну систему країни, то це, по суті, виклик. І цей виклик потребує об'єднання зусиль усіх зацікавлених сторін – галузі, держави, іноземних партнерів, експертних інститутів та міжнародних інституцій.

2.2 Загальна характеристика та аналіз основних результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛІТМА»

Взуттєва фабрика «ЛІТМА» (ТОВ «ЛІТМА») більше двадцяти п'яти років працює на ринку легкої промисловості м. Хмельницький, України та зарубіжжя – є провідним виробником взуття в Україні [19].

Адреса ТОВ «ЛІТМА» – Україна, місто Хмельницький, вулиця В'ячеслава Чорновола, будинок 17/6.

Керівником ТОВ «ЛІТМА» є Михальський Василь Іванович.

Взуттєва фабрика «ЛІТМА» виготовляє взуття з:

- полівінілхлориду (ПВХ);
- текстилю на підошві з поліуретану (ПУ-ТПУ);
- текстилю на підошві з полівінілхлориду (ПВХ);

Для виготовлення продукції застосовуються:

- новітні технології;
- сучасне обладнання європейських виробників;
- якісні матеріали;
- сировина та комплектуючі українських та іноземних постачальників.

Асортимент взуття ТОВ «ЛІТМА» розподілений за трьома сегментами: чоловіче, жіноче та дитяче взуття (додатки А, Б, В). Чоловіче взуття: чоботи, бурки, валянки, галоші, шльопанці, домашнє взуття та URBAN. Жіноче взуття: чоботи, напівчоботи, беленки, бурки, валянки, домашнє взуття та URBAN. Дитяче взуття: чоботи, чобітки, кеди, сліпони [19; 20].

Текстильне взуття виготовляється шляхом кріплення підошви безпосередньо до верхньої заготовки. Таке взуття надійне, гнучке і зносостійке. Безперервне лиття під тиском використовується для взуття з ПВХ, що робить взуття водонепроникним: напівчоботи, галоші садові, дачні, туфлі від дощу. Продукція ТОВ «ЛІТМА» сертифікована за системою УкрСЕПРО та відповідає вимогам державної санітарно-епідеміологічної експертизи, що підтверджено експертними висновками [19].

Для більш повного розуміння результатів діяльності ТОВ «ЛІТМА» проведемо аналіз основних фінансово-господарських показників діяльності підприємства за 2020-2022 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2020-2022 роки

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання, %	
		2020	2021	2022	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	35 054,7	39 070,7	73 860,9	111,46	189,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	29 255,5	35 881,6	65 513,6	122,65	182,58
Валовий прибуток	тис. грн	5 799	3 189	8 347,3	54,99	261,74
Інші операційні доходи	тис. грн	506,1	2 058	748	406,54	36,33
Адміністративні витрати	тис. грн	698,4	791,4	870,5	113,32	109,99
Витрати на збут	тис. грн	417,7	454,6	499,1	108,83	109,79
Інші операційні витрати	тис. грн	3 301,6	4 193	5 200,5	127,00	124,03
Інші фінансові доходи (витрати)	тис. грн	98,0	473,1	0,0	482,76	0,00
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн	1 985,6	280,7	2 524,7	14,14	899,43
Податок на прибуток	тис. грн	356,1	50,7	454,6	14,24	896,65
Чистий прибуток	тис. грн	1 629,5	230,0	2 070,1	14,11	900,04

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

На рисунку 2.5 зображено динаміку доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА», яка за досліджуваний період має тенденцію до зростання. Так, у 2021 році порівняно з 2020 роком цей показник зріс з 35 054,7 тис. грн до 39 070,7 тис. грн, або на 11,46 %, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зростання даного показника склало вже 89,04 % – до 73 860,9 тис. грн.

Зауважимо, що темпи зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відчутно зросли, це свідчить про те, що підприємству вдалось знайти нові ринки збуту в контексті постачання взуття ЗСУ. Також зростання даного показника можна пов'язувати зі зростанням цін внаслідок

інфляційних процесів (у 2022 році інфляція склала 26,6 %) та іншими факторами, в першу чергу воєнними, які здійснюють прямий або опосередкований вплив.

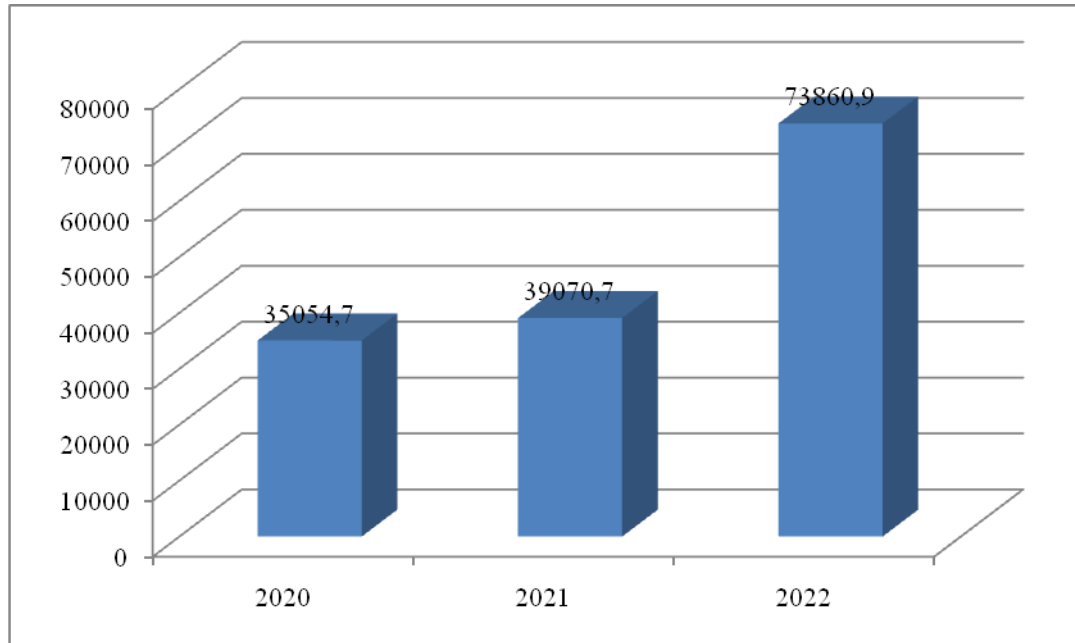


Рисунок 2.5 – Динаміка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» за 2020-2022 роки, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

На рисунку 2.6 зображено динаміку собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за досліджуваний період. Даний показник діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2020-2022 роки також мав зростаючу тенденцію – з 29 255,5 тис. грн у 2020 році до 35 881,6 тис. грн у 2021 році, тобто на 22,65 %.

Зауважимо, що зростання собівартості у 2022 році в порівнянні з 2021 роком також значне – 82,58 %, у порівнянні з 22,65 % у 2021 році, у порівнянні з 2020 роком.

Варто звернути особливу увагу на значні суми собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» за досліджуваний період – це пов'язано зі специфікою діяльності підприємства – необхідністю закуповувати дорого вартісну сировину за кордоном, на що суттєво впливає коливання курсу гривні.

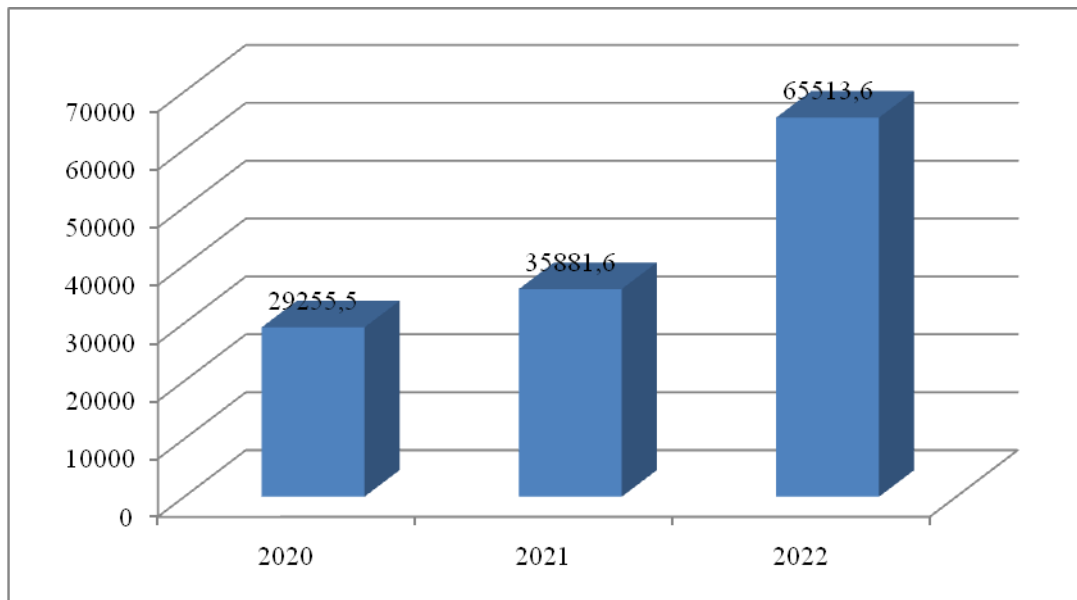


Рисунок 2.6 – Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» за 2020-2022 роки, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

На рисунку 2.7 зображено динаміку валового прибутку від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) ТОВ «ЛІТМА» за 2020-2022 роки, на відміну від попередніх показників даний показник має перманентну зміну.

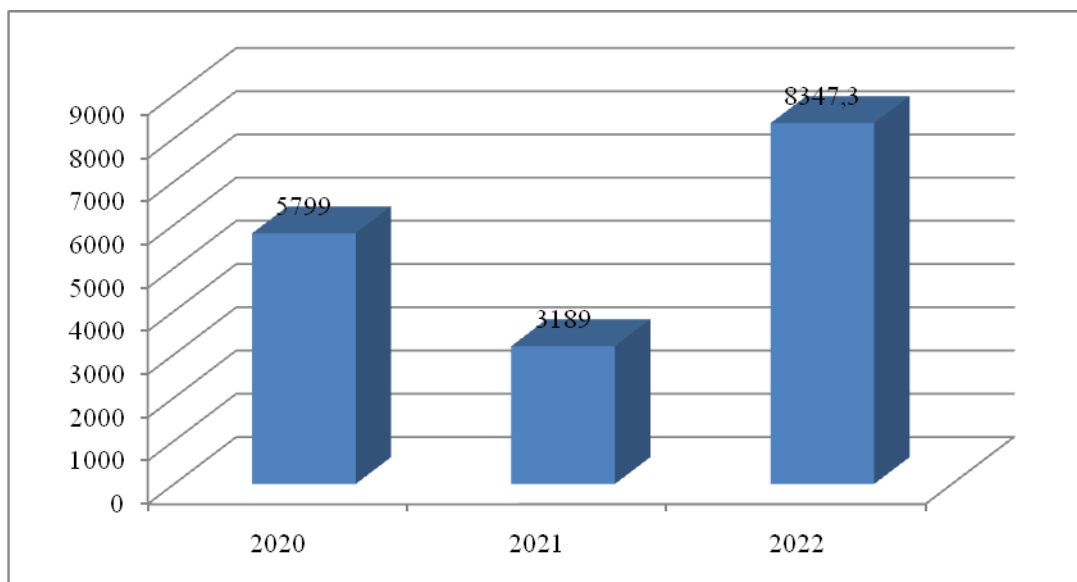


Рисунок 2.7 – Динаміка валового прибутку від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) ТОВ «ЛІТМА» за 2020-2022 роки, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з рисунка 2.7, валовий прибуток від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) ТОВ «ЛІТМА» у 2021 році порівняно з 2020 роком відчутно знизився з 5 799 тис. грн до 3 189 тис. грн, або на майже 45 %, а у 2022 році порівняно з 2021 роком значення даного показника суттєво зросло на майже в три рази – до 8 347,3 тис. грн. Зауважимо, що спад у 2021 році обсягу валового прибутку від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) ТОВ «ЛІТМА» пов'язаний із обладнанням фірмового магазину підприємства, а також із розширенням асортименту продукції, шляхом впровадження у виробництво абсолютно нових асортиментних позицій взуття, що у 2022 році дозволило підприємству відчутно наростити даний показник.

На рисунку 2.8 зображено динаміку трьох основних видів витрат ТОВ «ЛІТМА» за досліджуваний період.

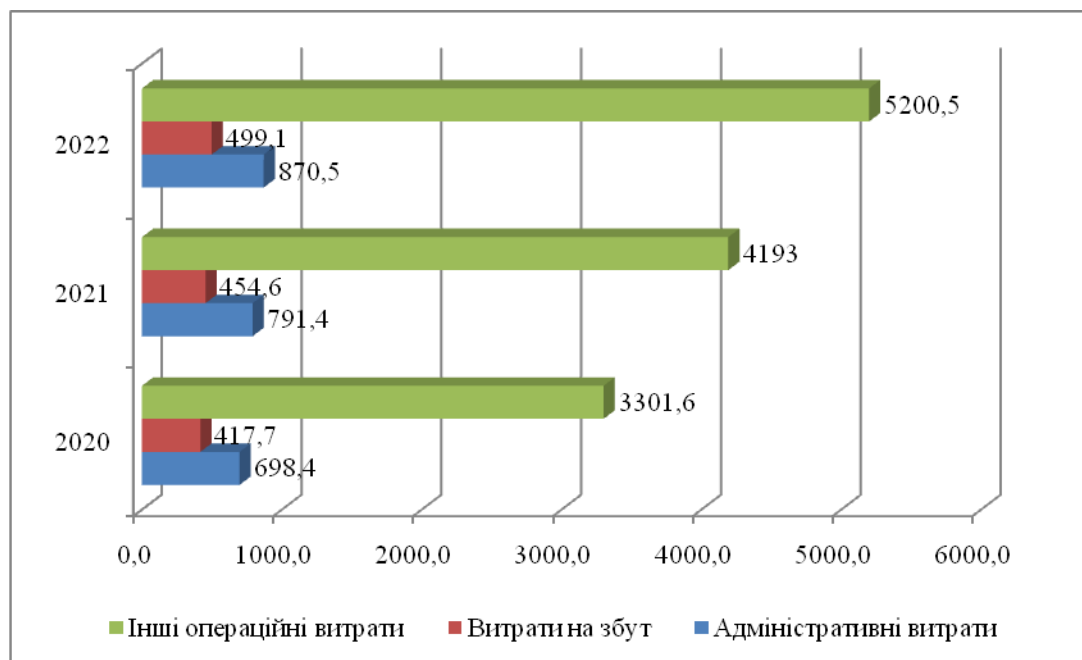


Рисунок 2.8 – Динаміка адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат ТОВ «ЛІТМА», тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з рисунка 2.8, найбільшу питому вагу витрат ТОВ «ЛІТМА» займають інші операційні витрати, зокрема у 2022 році їх розмір складав 5200,5 тис. грн, що в майже чотири рази більше величини обсягів суми

адміністративних витрат та витрат на збут. Протягом 2020-2022 років інші операційні витрати підприємства щороку склали найбільшу величину. Так, у 2020 році величина інших операційних витрат складала 3 301,6 тис. грн, в той час як сума адміністративних витрат і витрат на збут складала 1 116,1 тис. грн. У 2021 році ситуація аналогічна – сума адміністративних витрат і витрат на збут складала 1 246 тис. грн, а величина інших операційних витрат складала 4 193 тис. грн.

Особливу увагу варто зосередити на величині збутових витрат ТОВ «ЛІТМА», які протягом досліджуваного періоду мали поступову зростаючу тенденцію, з 417,7 тис. грн у 2020 році до 499,1 тис. грн у 2022 році, що свідчить про стабільну роботу збутового сектору.

На завершення аналізу фінансово-господарських результатів підприємства у 2020-2022 роках наведемо динаміку чистого прибутку ТОВ «ЛІТМА» за досліджуваний період (рисунок 2.9).

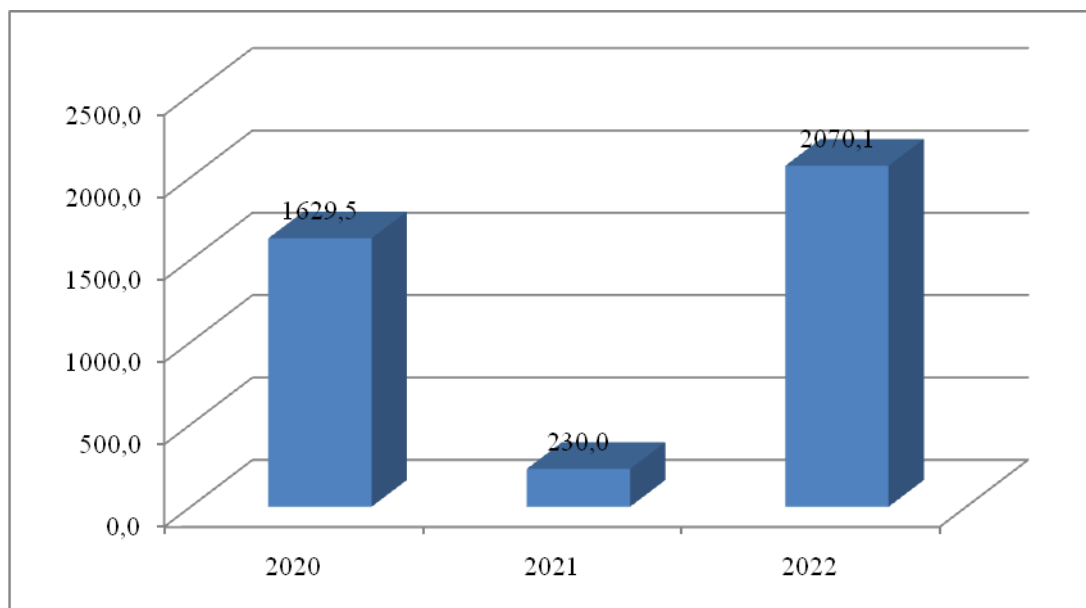


Рисунок 2.9 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЛІТМА», тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З рисунка 2.9 спостерігаємо суттєві коливання розміру чистого прибутку ТОВ «ЛІТМА» за досліджуваний період. Найбільший розмір чистого прибутку спостерігаємо у 2022 році 2 070,1 тис. грн. У 2020 році

розмір чистого прибутку нижчий – 1 629,5 тис. грн, у 2021 році розмір чистого прибутку нижчий майже в дев'ять разів.

Якщо зростання даного показника є природнім, то різке зниження його значення у 2021 році, як зазначалось вище, має декілька причин, по-перше – це активний розвиток підприємства – зростання інших операційних витрат, через які фінансуються роботи на відкриття і облаштування магазину, розбудову логістичної мережі тощо.

Отже, за досліджуваний період ТОВ «ЛІТМА» продовжувало нарощувати масштаби діяльності, намагаючись при цьому забезпечувати якісним одягом територіальну оборону і ЗСУ, і вважаємо, що керівництву підприємства у майбутніх періодах, в першу чергу, варто сконцентруватись на пошуку заходів щодо утримання досягнутих обсягів виробництва та реалізації.

2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЛІТМА» в контексті реалізації концепції маркетингу відносин

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЛІТМА» в контексті реалізації концепції маркетингу відносин варто розпочати із аналізу логотипу підприємства. Переважно ТОВ «ЛІТМА» використовує жовто-блакитний та монохромний варіанти логотипу (рисунок 2.10).



Рисунок 2.10 – Логотип ТОВ «ЛІТМА»

Джерело: складено автором на основі [19]

Аналізу рейтингу 100 найкращих світових брендів показав, які кольори використані в них найчастіше. Бренди часто віддають перевагу монохромним рішенням: більше 90 % великих компаній обмежуються одним-двома кольорами. Найпопулярнішим кольором є синій, його використовують 33 % компаній. На другому місці червоний – 29 %, на третьому чорний або сірий – 28 %. Жовтий і золотий складають близько 13 %.

Як бачимо з рисунка 2.10, кожен з варіантів логотипу ТОВ «ЛІТМА» відповідає світовим трендам і сприяє максимальному прийняттю його споживачами підприємства – налагодженню партнерських відносин. Монохромний варіант переважно використовується для інтернет-ресурсів, а жовто-блакитний – для соціальних мереж.

ТОВ «ЛІТМА» володіє власними інтернет-сайтом, інтернет-магазином на платформі Prom.ua, має сторінки у соціальних мережах Instagram та Facebook.

Офіційний інтернет-сайт ТОВ «ЛІТМА» знаходиться за адресою – <https://www.litma.com.ua/>. Сайт складається з таких основних розділів: «Про компанію», «Блог», «Відгуки», «Контакти» та асортиментні групи взуття (рисунок 2.11).

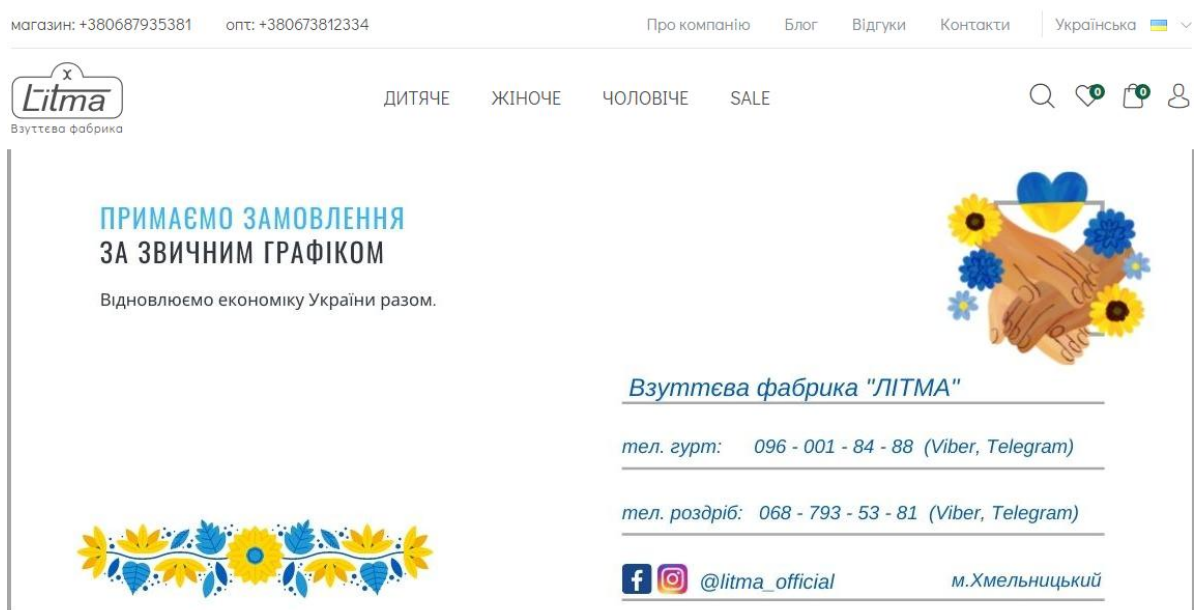


Рисунок 2.11 – Офіційний інтернет-сайт ТОВ «ЛІТМА»

Джерело: складено автором на основі [19]

На центральній сторінці сайту також є посилання на соціальні мережі, вказані безпосередні контакти і магазину і фабрики із зазначенням доступних месенджері, є можливість здійснити пошук та зареєструвати власний аккаунт.

З позицій концепції маркетингу відносин акцентуємо увагу на вкладці «Відгуки» де споживачі мають можливість поділитись власним досвідом взаємодії з компанією – зазначаємо, що усі наявні відгуки є позитивними.

Зручним є подання інформації за асортиментними групами взуття – «Дитяче», «Жіноче», «Чоловіче» та «SALE». При натисканні на кожен групу відкривається меню, з якого зручно обрати певну асортиментну групу взуттєвого асортименту підприємства.

Центральна сторінка сайту ТОВ «ЛІТМА» виконана у формі «візитівки» – тобто у клієнта є можливість її прокрутки і отримання додаткової корисної інформації про кожен асортименту групу товарів.

Заслуговує на увагу і додатковий огляд з позицій концепції маркетингу відносин інтернет-магазин ТОВ «ЛІТМА» на платформі Prom.ua, який знаходиться за адресою – <https://litma.in.ua> (рисунок 2.12).

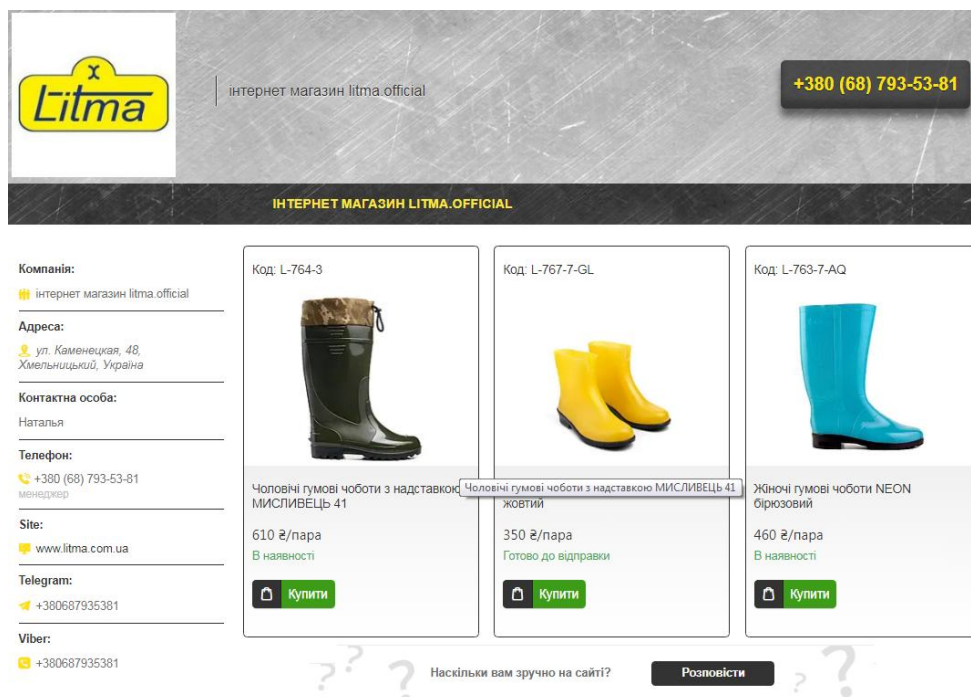


Рисунок 2.12 – Інтернет-магазин ТОВ «ЛІТМА» на платформі Prom.ua

Джерело: складено автором на основі [20]

Користувацький дизайн інтернет-магазину ТОВ «ЛІТМА» є зручним. Присутні усі потрібні опції, що дозволяють максимально швидко і повно ознайомитись з наявним асортиментом взуття. Вказані актуальні ціни. Уся продукція закодована, тому при замовленні апріорі усіваються можливі неточності. Можливість огляду товарів з різних ракурсів забезпечує візуальний і частково тактильний контакт. Обрані товари є можливість додати в кошик. Форма для здійснення замовлення, оплати і доставки є зручною та зрозумілою (рисунок 2.13).

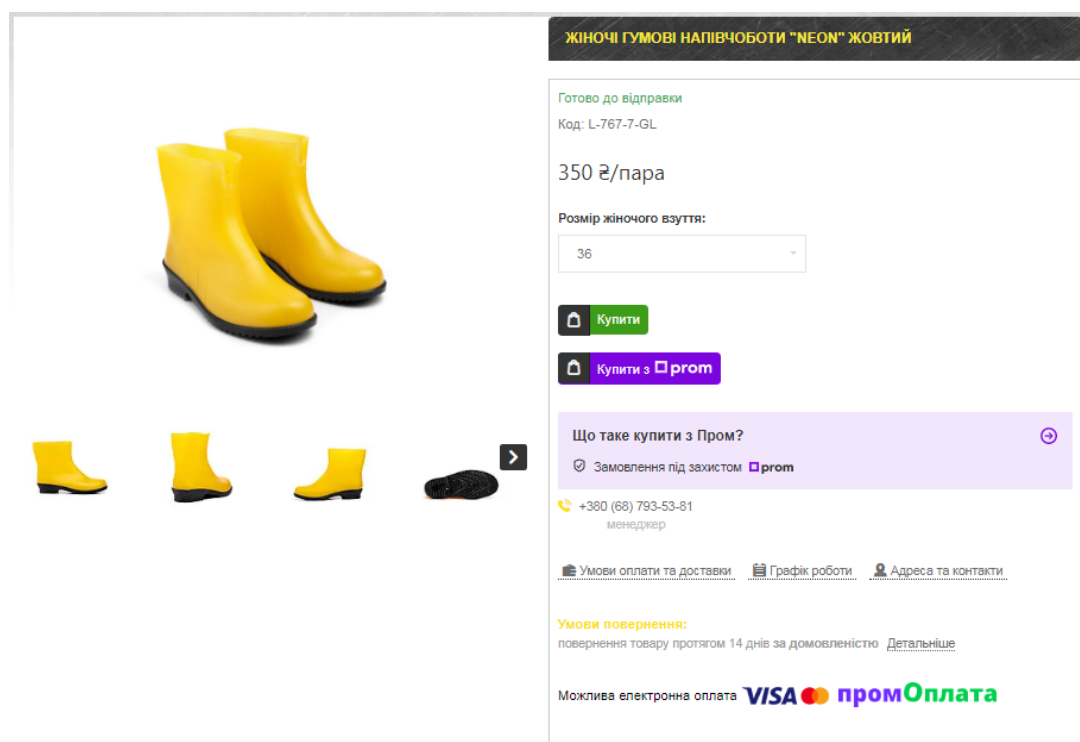


Рисунок 2.13 – Розділ «Каталог» інтернет-магазину ТОВ «ЛІТМА»

Джерело: складено автором на основі [20]

Отже, зручність UX дизайну інтернет-магазину ТОВ «ЛІТМА» (за кожною асортиментною політикою є можливість вибору розміру, кольору, коду тощо), наявність форми зворотного зв'язку щодо «Зручності клієнту на сайті» також сприяє налагодженню партнерських відносин зі споживачами. Споживачі мають можливість надсилати власні побажання щодо зручності користування інтернет-магазином, форми оформлення замовлення, оплати та доставки продукції.

Наступним етапом аналізу маркетингової діяльності ТОВ «ЛІТМА» в контексті реалізації концепції маркетингу відносин є аналіз активності у соціальних мережах Instagram (рисунок 2.14) та Facebook (рисунок 2.15).

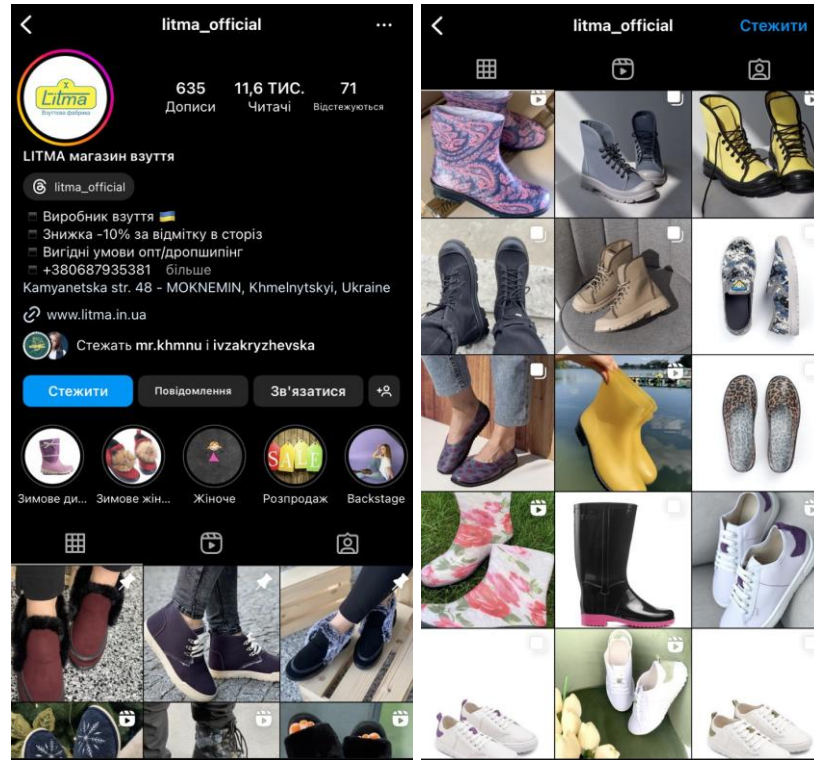


Рисунок 2.14 – Сторінка ТОВ «ЛІТМА» у соціальній мережі Instagram

Джерело: складено автором на основі [21]

Тематика публікацій Instagram-сторінки – огляд і представлення взуттєвого асортименту ТОВ «ЛІТМА», корисні поради по догляду за взуттям, умови придбання, огляд новинок. Instagram-сторінка оновлюється регулярно та налічує 11,6 тис. підписників. Пости активно обговорюються підписниками, за потреби представники підприємства їх коментують.

Facebook-сторінка підприємства також активно оновлюється та налічує 1,9 тис. підписників. У профілі сторінки наявна уся необхідна інформація про підприємство, про фірмовий магазин, контакти та адреси (виробництва, магазину, електронної пошти та інтернет-сайту).

Тематика публікацій Facebook-сторінки є схожими до публікацій в Instagram – огляд новинок та цікаві тренди із взуттєвого ринку України та світу.

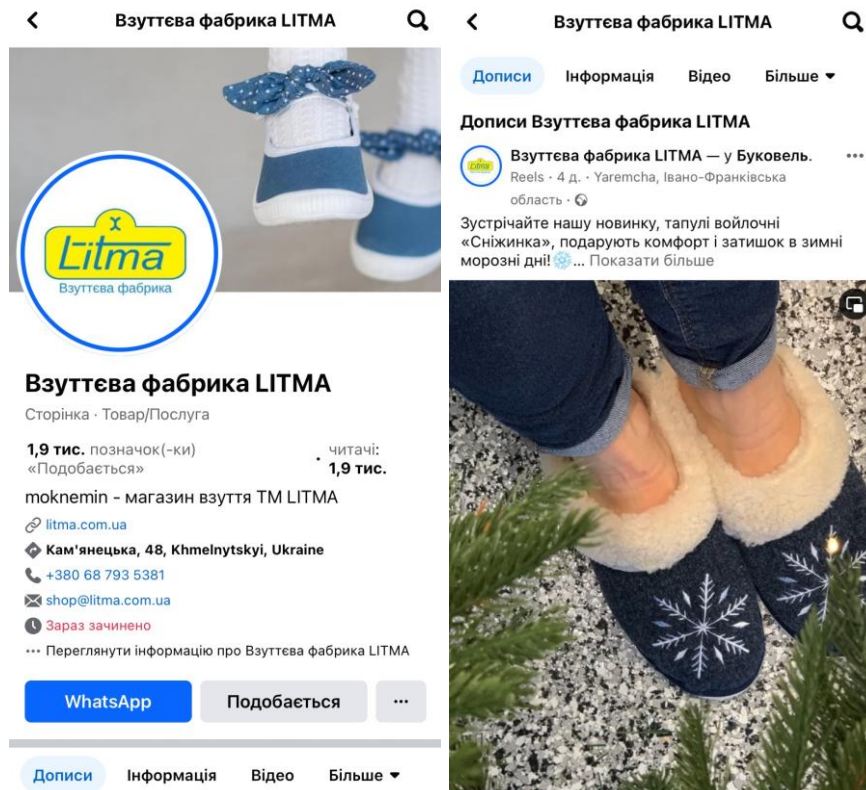


Рисунок 2.15 – Сторінка ТОВ «ЛІТМА» у соціальній мережі Facebook

Джерело: складено автором на основі [22]

Instagram-сторінка та Facebook-сторінка прив'язані до фірмового магазину підприємства – «МОКНЕМІН», що знаходиться за адресою – м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 48 (додаток Г).

Екстер'єр, інтер'єр та асортимент фірмового магазину ТОВ «ЛІТМА» також є важливою складовою побудови партнерських відносин зі споживачами. Дизайнерське оформлення магазину демонструє те, що підприємство є вагомим гравцем на ринку взуття м. Хмельницький та України. У магазині є можливість не лише придбати взуття, але й, за необхідності, вирішити будь-які проблеми, що з ним виникають, здійснити обмін або отримати консультацію щодо правил догляду.

Важливою складовою маркетингової діяльності ТОВ «ЛІТМА» в контексті реалізації концепції маркетингу відносин є взаємодія підприємства з різноманітними контактними аудиторіями, такими як: державні органи, постачальники (вітчизняні і закордонні), спонсорство тощо. Окремо варто виділити волонтерську діяльність підприємства.

З позицій взаємодії ТОВ «ЛІТМА» з державними органами в першу чергу варто наголосити на відкритості його діяльності. По-перше, підприємство не приховує прибутки і є одним з найбільших платників податків у м. Хмельницький, через що робить вагомий вклад у розвиток міста. По-друге, виробництво ТОВ «ЛІТМА» є сертифікованим з позицій відповідності екологічним нормам і правилам, що є суспільно корисним. По-третє, підприємство підтримує дитячо-юнацьку спортивну школу-інтернат, що знаходиться поблизу його виробництва, чим до помагає міській владі в розвитку талановитої молоді. І по-четверте, як зазначалось у попередньому підрозділі, підприємство активно займається волонтерською діяльністю, постачаючи ЗСУ й ТРО необхідне взуття.

Співпраця підприємства з постачальниками також здійснюється на партнерських засадах – заключні довгострокові договори як з вітчизняними, так і закордонними постачальниками. На підприємстві затверджено окремий стандарт із взаємодії з постачальниками, у якому вписані чітку інструкції для відповідальних осіб щодо ведення переговорів, здійснення платежів та обговорення особливих умов постачання та оплати.

Таким чином, аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЛІТМА» в контексті реалізації концепції маркетингу відносин засвідчив, що підприємство на високому рівні провадить даний вид діяльності, проте не вирішеними залишаються окремі питання автоматизації маркетингу та стимулювання праці працівників закупівельно-збутового сектора.

Висновки до другого розділу

Встановлено, що близько 60 % підприємств легкої промисловості закриті або припиняють свою діяльність. Зокрема, 2,5 тис. підприємств легкої промисловості, більше половини з яких – малі, з початком повномасштабної війни відчувають дефіцит кадрів і потребують

фінансування. Однак причиною цього є не лише руйнування їх інфраструктури, але й брак замовлень – у 2022 та 2023 роках основним стало забезпечення внутрішнього ринку – потреб ЗСУ.

Найбільш негативно військові дії вплинули на діяльність середніх підприємств, більшість з яких припинили свою роботу, а переважна більшість великих і малих підприємств продовжували працювати з незначним скороченням обсягів виробництва.

Залежно від розміру підприємств фактори, що суттєво впливають на загальну роботу під час війни, дійсно відрізняються. Наприклад, для великих підприємств це переважно проблеми з постачанням, для середніх – нестача працівників, а для малих – проблеми зі збутом.

Зроблено висновок, що в умовах військового стану перед українською промисловістю в цілому, та легкою промисловістю зокрема, стоїть завдання виживання, «втриматись на плаву» під час бойових дій, змінити місця розташування (перебазування) підприємств або змінити номенклатуру продукції, адаптувати діяльність до реалій сьогодення (зокрема допомоги українській армії, тимчасовим переселенцям, соціально незахищеним верствам населення тощо).

Встановлено, що за досліджуваний період ТОВ «ЛІТМА» продовжувало нарощувати масштаби діяльності, намагаючись при цьому забезпечувати якісним одягом територіальну оборону і ЗСУ. Зокрема, дохід від реалізації продукції мав тенденцію до зростання. Так, у 2022 році порівняно з 2020 роком зростання даного показника склало більше ніж у два рази – з 35 054,7 тис. грн до 73 860,9 тис. грн.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЛІТМА» в контексті реалізації концепції маркетингу відносин засвідчив, що підприємство на високому рівні провадить даний вид діяльності, як у контексті налагодження партнерських відносин зі споживачами, так і в контексті співпраці з органами державної влади та вітчизняними і закордонними постачальниками.

3 Розробка шляхів удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин

3.1 Узагальнення пропозицій із удосконалення організації закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА»

Закупівельно-збутова діяльність спрямована на підвищення ефективності підприємства, тому що всі зусилля підприємства щодо підвищення рентабельності остаточно виявлятимуться у сферах закупівель та збуту. Пристосовуючи закупівельно-збутову діяльність до постачальника та споживача, компанія має більше шансів вижити в конкурентній боротьбі. Закупівлі – це спосіб якнайкраще забезпечити виробництво. Збут – це ланцюжок, що з'єднує компанію-виробника зі споживачем. Для ефективної взаємодії з постачальниками і споживачами необхідно використовувати спеціальні заходи первинного дослідження ефективності окремих процесів, і на основі цих даних розробляти шляхи удосконалення закупівельно-збутової діяльності компанії. Серед таких заходів слід відзначити:

- проведення моніторингу організації маркетингової, закупівельної та збутової діяльності підприємства, розкриття перед керівниками та працівниками різних структурних підрозділів розуміння цілей і завдань у сфері маркетингу, закупівель та збуту й оцінки ними їх роботи, місця, і міри відповідальності в процесі досягнення даних цілей;

- аналіз відповідності поточної організаційної структури відділів закупівель, продажів і маркетингу сучасним умовам ведення бізнесу;

- організація ефективної взаємодії між відділами закупівель і збуту та іншими відділами і службами, що працюють на підприємстві;

- створення максимально ефективної організаційної структури відділів закупівель та продажів, яка в свою чергу контролюватиме взаємозв'язок

процесу стратегічного просування та закупівель товарів у регіонах та їх реалізації, з оперативним виконанням запитів клієнтів;

– модернізація інформаційного забезпечення закупівель та продажів.

Широта цих заходів підкреслює важливість закупівельно-збутової діяльності на підприємстві, яка визначається тим, що механізм закупівель та збуту забезпечує здійснення відтворювального процесу, синхронне поєднання постачання, виробництва, розподілу, обміну та споживання. Суть вдосконалення закупівельно-збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в організації товарообміну з метою покращення процесу виробництва та просування готової продукції на ринок і отримання прибутку. Враховуючи все це, удосконалення системи управління закупівлями та збутом ТОВ «ЛІТМА» має бути спрямоване насамперед на задоволення потреб виробництва та кінцевих споживачів і забезпечення відповідності продукції вимогам ринку. Необхідно обґрунтувати переваги того чи іншого способу організації закупівельно-збутової діяльності (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Обґрунтування доцільності впровадження основних способів організації закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА»

Способи організації збутової діяльності	Можливості застосування способу організації маркетингу в діяльності ТОВ «ЛІТМА»	Рекомендації щодо застосування способу
1	2	3
Підвищення рівня компетентності у збутовій діяльності керівників підприємства	Вимагає низьких витрат, підвищує загальний рівень знань і навичок, змінює напрям маркетингової, закупівельної та збутової концепції компанії. Не всі топ-менеджери можуть сприяти власному самовдосконаленню та саморозвитку з метою досягнення бажаних результатів у вивченні нових прогресивних методів закупівель та продажів продукції	Може бути рекомендоване для середніх за розміром підприємств
Створення відділу маркетингу	Оплата праці співробітників відділу, повна інтеграція з іншими відділами, службами, зайняття позицій координаційного центру вимагає значних витрат, які не завжди позитивно сприймаються іншими відділами. Найвищий рівень організації маркетингу забезпечується підбором кваліфікованого персоналу відділу маркетингу	Рекомендується для підприємств, які постійно нарощують масштаби діяльності та прагнуть завойовувати нові ринки збуту

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Залучення зовнішніх фахівців зі сфер закупівельної, збутової та маркетингової діяльності	Функції закупівель, збуту та маркетингу виконуються частково, періодично, наприклад, наймаючи спеціалістів на час проведення рекламної кампанії. Керівник (власник) підприємства не завжди розуміє, чого саме він хоче і що саме можуть дати сторонні спеціалісти, і в результаті не завжди досягається баланс ефективності. Окрім того може бути розголошено комерційну таємницю	Можливе застосування на підприємствах, де необхідно інтенсифікувати виробництво і збут продукції (можливо, яка є середньої або низької якості тощо)
Введення у штатний розпис підприємства посади маркетолога (створення відділу маркетингу)	Виконання маркетингових функцій здійснюватиметься на постійній основі. Проте один фахівець не спроможний якісно виконати усі маркетингові функції, особливо в digital сфері	Можливе застосування на підприємствах, що орієнтовані на збутову маркетингову концепцію
Передача закупівельно-збутових функцій іншим відділам або посадовим особам підприємства	Відбудеться переорієнтація підприємства на закупівлі та збут. Проте спеціалісти інших підрозділів не здійснюють якісної закупівельно-збутової діяльності через відсутність відповідних знань та навичок. Відсутність координаційного центру закупівельно-збутової діяльності може призвести до конфліктів між підрозділами компанії	Рекомендована для застосування, коли витрати на збут є недоцільними через незначні масштаби діяльності підприємства, яке обрало стратегію виживання або повільного розвитку

Джерело: складено автором за [3; 4; 16; 32]

Від того, як буде організована закупівельно-збутова діяльність на ТОВ «ЛІТМА», залежатиме вибір і впровадження в його діяльність закупівельно-збутових стратегій (таблиця 3.2).

Усі запропоновані методи організації закупівельно-збутової діяльності тією чи іншою мірою забезпечують очікуваний результат, їх вибір залежить від ментальності керівників, наявності фінансових і кадрових ресурсів, стану розвитку підприємства тощо.

Заходи, спрямовані на покращення закупівельно-збутової діяльності та формування попиту, спрямовані на вдосконалення методів роботи з постачальниками та кінцевими споживачами. З огляду на це завдання пропонуємо застосувати низку заходів щодо покращення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА».

Таблиця 3.2 – Взаємозв'язок напрямів організації закупівель та збуту та закупівельно-збутових стратегій ТОВ «ЛІТМА»

Способи організації закупівельно-збутової діяльності	Орієнтовні закупівельно-збутові стратегії
Підвищення рівня компетентності у закупівельно-збутової діяльності керівників підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – стратегії товарних (асортиментних) інновацій; – стратегії цінових переваг та «золотої середини»; – стратегії помірному збуту та стратегії закупівель, орієнтовані на середній стабільний прибуток; – стратегії прощтовхування з використанням рекламних засобів та особистих комунікацій
Створення відділу маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – стратегії асортиментного розширення та нових товарів; – стратегії цінових переваг та «завоювання споживача» з коригуванням цін; – стратегії інтенсивного збуту, активізація прямих та непрямих закупівель товарів, стратегії закупівель, орієнтовані на високий прибуток; – стратегії прощтовхування та протягування з використанням усіх комунікативних інструментів
Залучення зовнішніх фахівців зі сфер закупівельної, збутової та маркетингової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – стратегії інновацій у закупівлях та виробництві товарів; – стратегії цінового проникнення; – стратегії інтенсивного збуту, орієнтовані на отримання середніх та високих прибутків; – стратегії прощтовхування за рахунок digital засобів
Введення у штатний розпис підприємства посади маркетолога	<ul style="list-style-type: none"> – стратегії товарних інновацій; – стратегії цінового проникнення за рахунок зниження середнього рівня цін; – стратегії збуту, орієнтовані на помірний збут, забезпечення стабільного середнього рівня прибутку; – стратегії прощтовхування за рахунок активізації комунікативної діяльності, зокрема стимулювання збуту
Передача закупівельних та збутових функцій іншим відділам або посадовим особам	<ul style="list-style-type: none"> – стратегії інновацій у закупівлях та виробництві товарів; – цінові стратегії «цінових переваг» та «золотої середини»; – стратегії привабливого збуту, орієнтовані на стабільний середній рівень прибутку; – стратегії прощтовхування – активне стимулювання збуту та особисті комунікації

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 16; 32]

По-перше, вдосконалити систему планування закупівель та продажів. На підприємствах часто спостерігаються відхилення стратегії від темпів продажів. Щоб виправити цей недолік, необхідно чітко визначити стратегію підприємства, скласти прогноз обсягу закупівель та реалізованої продукції й визначити потенційну частку ринку.

По-друге, оптимізація людських ресурсів. Необхідно скоротити витрати на утримання відділів, які можна об'єднати, а також розробити стандарти ефективної роботи менеджерів з закупівель та продажу. Для їх постійного навчання, корпоративного навчання, підвищення кваліфікації та професійної діяльності працівників доречною буде щорічна конкурсна атестація на підприємстві.

По-третє, вдосконалити систему організації закупівель та продажів. Компанії доцільно використовувати у своїй діяльності закупівельні он-лайн майданчики та методи інтернет-продажів, ТОВ «ЛІТМА» вже має web-сайт, на соціальні мережі Facebook та Instagram, але потрібно звернути додаткову увагу на таку мережу як YouTube та месенджери, наприклад Telegram.

По-четверте, покращити якість продукції. Цей момент можна вважати найважливішим. Головною метою кожного підприємства має бути максимальне задоволення потреб споживачів. Звісно, споживачу потрібна якісна продукція. Тому продукція від виробника повинна бути екологічно чистою і якісною. На якість продукції значний вплив має сировина, тому закупівлям також необхідно приділяти значну увагу.

По-п'яте, постійний пошук постачальників сировини і споживачів. Необхідно розпочинати моніторинг з територіально наближених місць, з метою мінімізації логістичних витрат. В тому випадку, якщо буде потреба пошуку за кордоном, необхідно використовувати наявні зв'язки. Лише за такого підходу, витрати на організацію закупівель будуть мінімальними за визначених обсягів споживання і збуту.

По-шосте, зміна цінової політики. Підприємство має встановити цінову політику для всіх сегментів ринку. Кожен сегмент може мати власну ціну на товар, але товар повинен бути високої якості для усіх сегментів споживачів. За умови виконання попереднього пункту покращення торговельної діяльності підприємство матиме позитивну громадську думку та можливість забезпечити безкризовий розвиток у довгостроковій перспективі.

При цьому необхідно враховувати, що вдосконалення закупівельно-збутової діяльності можливе на основі розробки стратегічних рішень,

спрямованих на створення більш ефективної закупівельно-збутової політики. Серед таких стратегічних рішень можна виокремити такі:

- диверсифікація постачальників та споживачів продукції (виявлення сегментів ринку, вибір зон закупівель та збуту, визначення оптимальних обсягів постачань та запасів тощо);

- створення механізму власної зацікавленості персоналу для прибутковості підприємства та залучення нових постачальників та клієнтів. Забезпечити перехід від пасивних закупівель та продажів до активних;

- забезпечити збільшення частки грошових форм розрахунків за укладеними договорами з урахуванням фінансових та комерційних ризиків;

- налагодити тісну взаємодію з відповідними структурними підрозділами виконавчої влади всіх рівнів, що здійснюють закупівлі за рахунок державних коштів – активна участь в тендерах;

- мотивувати працівників служб закупівель та збуту до вивчення нових методів і способів закупівель та продажів, до оволодіння ефективними інструментами, інформаційними та організаційно-технічними засобами;

- створити ефективну систему зворотного зв'язку з постачальниками і споживачами, механізм розгляду та вирішення збутових і постачальницьких проблем;

- посилення контролю за діяльністю товарних менеджерів. Щоб уникнути повної залежності від покупців та постачальників, необхідна поява ексклюзивних посередників, що володіють виключними правами на закупівлю всієї продукції. Наявність кількох посередників для всіх видів продуктів і пов'язаних з цим послуг;

- поступовий перехід від співпраці з незалежними посередниками до прямого розподілу продукції. При цьому ціна виробника повинна бути нижчою за ціну посередника [9].

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «ЛІТМА» більш успішно інтегруватися в ринкове середовище та активізувати низку бізнес-процесів, пов'язаних із закупівельно-збутовою діяльністю.

3.2 Шляхи удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин

Управління закупівельно-збутовою діяльністю має бути спрямоване на захоплення та утримання найкращої частки ринку підприємства та забезпечення переваги над конкурентами. Таке ефективне управління закупівлями і збутом можна забезпечити шляхом нейтралізації основних факторів, що стримують ефективний розвиток закупівель та збуту.

Зауважимо, що співробітники закупівельного та збутового відділів ТОВ «ЛІТМА» не мають прямої зацікавленості в зростанні продажів, тому рекомендується активно використовувати відрядну форму оплати у вигляді відсотка від укладених договорів на закупівлю або продаж.

Відсоток з укладеного договору на закупівлю або продаж може являти собою відсоток з відвантаження, тобто від вартості відвантаженої або отриманої продукції; відсоток з маржинального прибутку; відсоток від виплат, а саме від коштів, що надійшли від клієнтів та постачальників ТОВ «ЛІТМА» тощо.

За такої організації закупівельно-збутової діяльності менеджери із закупівель та продажів отримують не високі оклади, проте отримують 2-5% від обороту. У цьому випадку керівництво ТОВ «ЛІТМА» зможе за рахунок забезпечення оборотності вчасно виплачувати заробітну плату в повному обсязі, що знижуватиме ризики у сфері дотримання чинного законодавства. У свою чергу, заходи щодо вдосконалення єдиної форми оплати праці закупівельно-збутового персоналу мають низку недоліків (рисунки 3.1).

Головним недоліком відрядної системи оплати праці є труднощі зі складанням плану закупівель та продажів, якщо він буде заниженим, то ТОВ «ЛІТМА» недотримуватиме собі частину прибутку, і навпаки, якщо він буде завищеним, то закупівельно-збутовий персонал може втратити мотивацію.

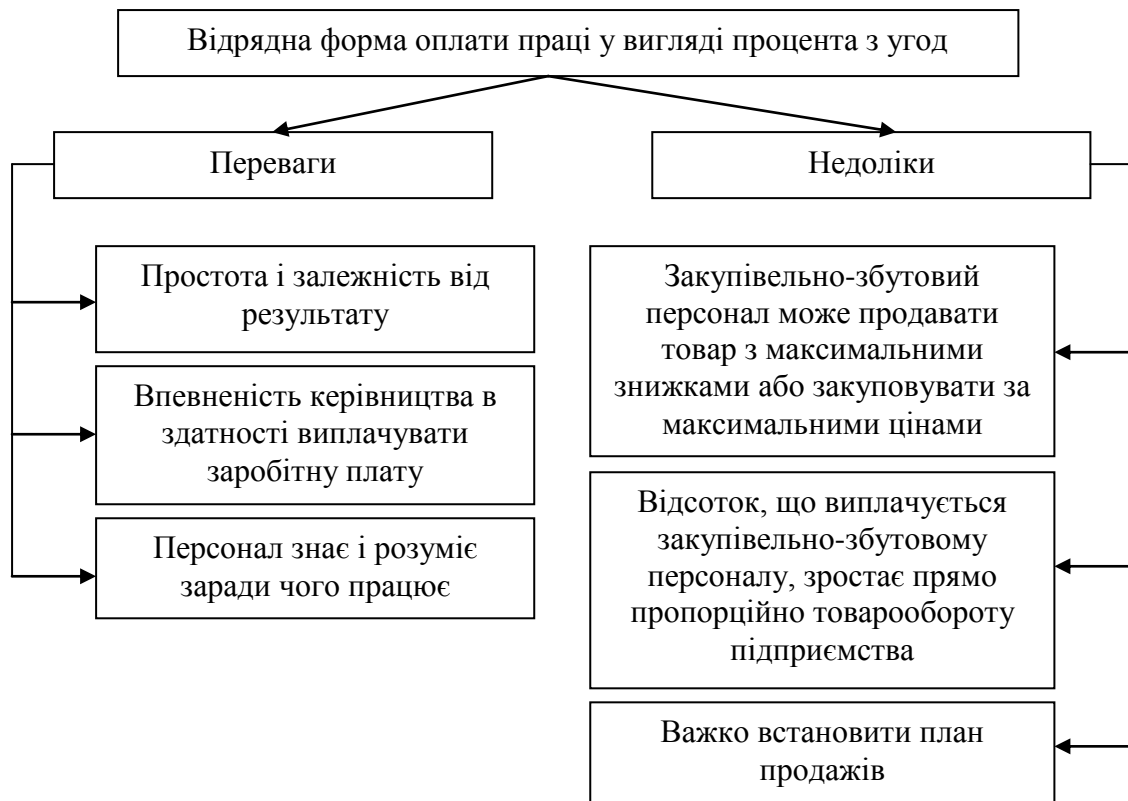


Рисунок 3.1 – Переваги і недоліки відрядної оплати праці для закупівельно-збутового персоналу

Джерело: складено автором за [14; 15]

Використовувати відрядну форму оплати праці у вигляді відсотка від угод доцільно лише на початковому етапі розвитку відділу закупівель і продажів. Більш оптимальною є відрядно-преміальна система оплати праці. При створенні преміальної системи купівлі-продажу необхідно дотримуватися таких положень:

- працівник не отримуватиме премію за результати та діяльність, що є обов'язковими;
- з причин, не пов'язаних з роботою, зокрема, незадовільний матеріальний стан, вихід на пенсію тощо премія не нараховуватиметься;
- часті преміальні виплати стають постійною формою виплат.

Компанія також повинна утримувати з премій за порушення правил роботи. Таким чином, за систематичні прогули, невиконання доручених завдань, розпивання алкогольних напоїв у робочий час керівництво повинно не тільки утримувати премії, а й звільняти з роботи (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Рекомендовані відсотки утримання з премії у разі порушення закупівельно-збутовим персоналом робочої дисципліни

Види порушень	Процент утримання з премії		
	1-ше порушення	Повторне порушення	Систематичні порушення
Спізнання на роботу	Попередження	10	30
Прогул	30	55	100, розірвання трудової угоди
Грубе, некоректне ставлення до клієнтів	15	25	75
Невиконання посадових обов'язків	25	35	75
Невиконання наказів і розпоряджень керівництва в рамках посадових інструкцій	20	40	75
Розпивання алкоголю в робочий час	20	50	100, розірвання трудової угоди
Невчасна здача документів, звітів	15	35	75
Ведення особистих переговорів в робочий час	15	35	75

Джерело: складено автором за [14; 15]

Правильно організована відрядно-преміальна форма оплати праці сприятиме зацікавленості закупівельно-збутового персоналу ТОВ «ЛІТМА» у підвищенні їх кваліфікації, використанні прогресивних методів і прийомів праці. Крім того, чим ефективніший працівник, тим більше завдань буде виконано і тим вищим буде його дохід.

При розрахунку заробітної плати закупівельно-збутового персоналу рекомендуємо використовувати практику прийому працівників «на роботу з гарантованою постійною зайнятістю» та «на роботу без гарантованої постійної зайнятості». При цьому з працівниками, які прийняті на роботу з умовами «без негарантованої постійної зайнятості», в обов'язковому порядку укладаються індивідуальні трудові договори. У договорах повинно бути передбачено, що у разі виникнення кризової ситуації на підприємстві рівень зайнятості і, відповідно, розмір оплати праці таких працівників буде знижуватися або вони взагалі можуть бути звільнені. При цьому вони гарантовано отримають першочергового прийому на роботу у компанії після подолання кризи. Цей захід дозволяє утримувати на підприємстві найбільш

кваліфікований персонал, забезпечувати йому повний робочий день і відповідний рівень винагороди.

На основі розглянутих підходів щодо договірного регулювання зайнятості пропонуємо удосконалення організації та підвищення рівня оплати праці закупівельно-збутового персоналу ТОВ «ЛІТМА» через призму наявного у державних нормативних документах регулювання (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Основні напрями удосконалення організації та підвищення рівня оплати праці закупівельно-збутового персоналу ТОВ «ЛІТМА»

Джерело: складено автором за [14; 15]

Підсумки виконання планів товарообігу закупівельно-збутовими працівниками ТОВ «ЛІТМА» мають проводитись щомісяця. Виплата додаткового матеріального заохочення може здійснюватися щомісяця, кожні півроку, протягом року або в кінці року за бажанням працівника.

Після цього менеджер з закупівель або продажу може вибрати один або кілька способів виплати грошового заохочення в межах отриманої суми.

Також схема може бути доповнена іншими елементами, що можуть бути запропоновані працівником і підприємством.

Зауважимо, що застосування даної системи вимагає індивідуального підходу до кожного менеджера із закупівель або продажу, тому що кожен з них має різні потреби та переваги, і кожен з них має різні можливості для досягнення певного обсягу перевиконання планових показників, оскільки менеджери мають різну кількість контактів зі споживачами і постачальниками й різні середовища з різною структурою та рівнем конкуренції, тому необхідно враховувати побажання працівників щодо використання різноманітних форм здійснення додаткових виплат за перевиконання планів [15]. Це сприятиме налагодженню партнерських відносин з працівниками, оскільки даватиме змогу кожному працівнику відчутти цінність і необхідність ТОВ «ЛІТМА», що, як і сама доплата, є додатковим стимулом для підвищення продуктивності.

Згідно із аналізом основних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2020-2022 роки, проведеним у розділі 2.1, вважаємо за необхідне провести розрахунки економічного ефекту удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин. З цією метою визначимо потенційно можливе зростання доходу від реалізації на 2023-2025 роки.

Виконаємо для цього прогнозування чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «ЛІТМА» на наступні три роки (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогнозування доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА»

Рік, t	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн (y)	Рік, t	Прогноз обсягу доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн (y)
2020	35 054,7	2023	93 264,0
2021	39 070,7	2024	112 667,1
2022	73 860,9	2025	132 070,2

Джерело: складено на основі звітності підприємства та власних розрахунків

На основі даних 2020-2022 років розраховуємо середній абсолютний приріст (3.1) та середньорічний коефіцієнт зростання (3.2) Прогнозування доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА», відповідно:

$$\bar{\Delta y} = \frac{y_k - y_1}{k - 1}, \quad (3.1)$$

$$\bar{\Delta y} = \frac{73860,9 - 35054,7}{3 - 1} = 19403,1 \text{ (тис. грн)}$$

$$\bar{k}_p = \sqrt[k-1]{\frac{y_k}{y_1}}, \quad (3.2)$$

$$\bar{k}_p = \sqrt[3-1]{\frac{73860,9}{35054,7}} = 1,45.$$

Для формування прогнозів доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» скористаємося математичними моделями [15]:

$$y_{n+T} = y_n + \bar{\Delta y} \cdot T, \quad (3.3)$$

$$y_{n+T} = y_n \cdot \bar{k}_p^T, \quad (3.4)$$

де T – період прогнозу.

На основі середнього абсолютного приросту, тобто залежності 3.3 складемо прогноз зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» на наступні періоди:

- $y_{2023} = 73\,860,9 + 19\,403,1 \times 1 = 93\,264,0$ (тис. грн);
- $y_{2024} = 73\,860,9 + 19\,403,1 \times 2 = 112\,667,1$ (тис. грн);
- $y_{2025} = 73\,860,9 + 19\,403,1 \times 3 = 132\,070,2$ (тис. грн).

На основі середньорічного коефіцієнта зростання, тобто залежності 3.4 складемо прогноз зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» на наступні періоди:

- $y_{2023} = 73\,860,9 + 1,45^1 = 107\,098,3$ (тис. грн);
- $y_{2024} = 73\,860,9 + 1,45^2 = 155\,292,5$ (тис. грн);
- $y_{2025} = 73\,860,9 + 1,45^3 = 225\,174,2$ (тис. грн).

Порівнюючи результати прогнозів зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» здійснених на основі середнього абсолютного приросту (1) та середньорічного коефіцієнта зростання (2) робимо висновок, що використання середнього абсолютного приросту забезпечує більш досяжні можливості подальшої діяльності ТОВ «ЛІТМА» в порівнянні із результатами отриманими від використання середньорічного коефіцієнта зростання, тому в наступних розрахунках будемо використовувати значення доходу, що отримані на основі середнього абсолютного приросту.

Досягти таких результатів цілком можливо, тому що це дозволяють виробничі фонди ТОВ «ЛІТМА», достатньо фінансових ресурсів, але необхідно розширювати обсяги реалізації продукції і, відповідно, закупівлі сировини.

За результатами аналізу збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» вважаємо за доцільне впровадження на підприємстві системи участі в електронних торгових майданчиках за допомогою платформи «ProZorro». Це дозволяє вирішити низку зазначених вище проблем у закупівлях і реалізації продукції, а також налагодити партнерські відносини з постачальниками сировини і матеріалів та споживачами взуття.

Платформа публічних закупівель включає веб-портал «ProZorro» та авторизовані електронні майданчики, між якими забезпечується автоматичний обмін інформацією та документами. Процедура закупівлі через платформу «ProZorro» включає два етапи:

- обирається учасник, який запропонував цінову пропозицію з мінімальною ціною;
- підтверджується цінова пропозиція учасника з найнижчою ціною відповідно до вимог тендерної документації на предмет закупівлі [24].

Платформа розроблена для забезпечення прозорого процесу закупівель та дозволяє просто та швидко відслідковувати тендери завдяки прозорості даних, яка дуже потрібна ТОВ «ЛІТМА», адже платформа «ProZorro» використовує комерційні онлайн-майданчики для реєстрації та підключення організаторів та учасників тендерів.

Станом на осінь 2023 року в системі «ProZorro» існує 12 акредитованих майданчиків для усіх типів закупівель:

- «Smart Tender. biz», ТОВ «СМАРТТЕНДЕР»;
- «Zakupki.prom.ua», ТОВ «ЗАКУПКИ.ПРОМ.УА»;
- «Zakupki.com.ua», ТОВ «ЗАКУПІВЛІ:ЮА»;
- «GOV.AUCTION», ТБ «ПУБЛІЧНІ АУКЦІОНИ»;
- «Держзакупівлі онлайн», ТОВ «Держзакупівлі онлайн»;
- «Українська універсальна біржа», ТОВ «УУБ»;
- «IZI.TRADE», ТОВ «ІЗІ.Трейд»;
- «e-tender», ТОВ «Е-Тендер»;
- «Newtend», ТОВ «НЬЮТЕНД»;
- «Public Bid», ТОВ «ІТ Контакт»;
- «ТЕНДЕР-online», ТОВ «ТЕНДЕР ОНЛАЙН»;
- «PlayTender», ТОВ «Плейтендер».

Для участі у електронній системі «ProZorro» потрібно зареєструватись. Вартість надання пропозиції для участі в тендері однакова для всіх та складає від 20,4 грн до 4 080 в залежності від обсягу тендера. Мінімальний обсяг 20 тис. грн, максимальний обсяг практично необмежений [25].

Набір представлених на платформі «ProZorro» майданчиків дозволяє створити закупівлю або знайти потрібний тендер, якщо ТОВ «ЛІТМА» буде учасником. Пошук здійснюється за кодом Державного класифікатора продукції та послуг (ДКПП), Єдиного словника закупівель (CPV), за індивідуальним номером тендеру, за статусом, регіоном, за ключовими словами, за замовником та за сумою закупівель. Деякі майданчики пропонують більш детальний пошуковий інструмент. Також є можливість використовувати їх для відстеження тендерів онлайн або отримання інформаційних бюлетенів про поточні покупки, варіанти, умови покупки, аналоги тощо. З його допомогою можна задавати уточнюючі запитання. Користувачі можуть робити пропозиції та брати участь в аукціоні на пониження, скаржитися на процедури закупівель на сайті та контролювати виконання рішень уповноваженого органу з розгляду скарг, а також завантажувати в електронному вигляді документи.

Доцільність участі у електронних тендерах для ТОВ «ЛІТМА», є очевидною, тому варто здійснити розрахунки економічної ефективності за умови застосування підприємством веб-платформи «ProZorro».

Спрогнозуємо зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» на 10 % в результаті використання одного із електронних майданчиків платформи «ProZorro» на наступні 3 роки.

Суму приросту доходу від реалізації після використання електронних майданчиків платформи «ProZorro» розрахуємо за формулою:

$$C_{np} = D_{yn} - D_p \quad (3.5)$$

де D_{yn} – обсяг реалізації після використання електронного майданчика для збуту і закупівлі продукції;

D_p – обсяг реалізації до впровадження електронного торговельного майданчика;

$$D_{yn} = D_p \times K \quad (3.6)$$

де K – коефіцієнт очікуваного зростання реалізації.

Оскільки потенційний обсяг зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» у 2023-2025 роках уже відомий, тому використаємо ці значення для прогнозування обсягів продажів з урахуванням використання електронних майданчиків веб-платформи «ProZoggo».

– 2023 рік: $D_{yn} = 93\,264,0 \times 1,1 = 102\,590,4$ (тис. грн);

$$C_{np} = 102\,590,4 - 93\,264,0 = 9\,326,4 \text{ (тис. грн);}$$

– 2024 рік: $D_{yn} = 112\,667,1 \times 1,1 = 123\,933,81$ (тис. грн);

$$C_{np} = 123\,933,81 - 112\,667,1 = 11\,266,71 \text{ (тис. грн);}$$

– 2025 рік: $D_{yn} = 132\,070,2 \times 1,1 = 145\,277,22$ (тис. грн);

$$C_{np} = 145\,277,22 - 132\,070,2 = 13\,207,02 \text{ (тис. грн).}$$

Відносно незначні показники економічного ефекту, отриманого за 2023-2025 роки, є абсолютними реальними значеннями можливого впровадження використання платформи «ProZoggo» на початковому етапі, але це дозволить створити імідж ТОВ «ЛІТМА» та налагодити партнерські відносини як з потенційними постачальниками, так і з потенційними споживачами.

Підвищення ефективності в майбутніх періодах пояснюється збільшенням обсягів закупівель та збуту, забезпечених створеним іміджем на електронних майданчиках.

Даний підхід рекомендуємо до впровадження для ТОВ «ЛІТМА», оскільки він не потребує значних капіталовкладень, лише організації тендерного процесу та знання його особливостей.

З метою кращого представлення результатів запропонованих нами рекомендацій щодо удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин подамо їх узагальнення у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Зведена таблиця рекомендацій щодо удосконалення закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин

Назва рекомендованого заходу	Мета, що досягається	Методи досягнення цілей	Показники ефективності, що характеризують результат
Удосконалення роботи із закупівельно-збутовим персоналом ТОВ «ЛІТМА»	Збільшення обсягів закупівель, реалізації та формування партнерських відносин між закупівельно-збутовим персоналом та керівництвом ТОВ «ЛІТМА»	Впровадження відрядно-преміальної системи оплати для праці закупівельно-збутового персоналу ТОВ «ЛІТМА»	Зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» у 2023-2025 роках на 26 % щорічно
Використання тендерної платформи публічних закупівель «ProZorro»	Формування іміджу підприємства як надійного партнера у сфері закупівель та збуту, налагодження довготривалих партнерських відносин з постачальниками та посередниками	Реєстрація на електронних торговельних майданчиках платформи «ProZorro» та організація систематичної діяльності на ній	Зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЛІТМА» у 2023-2025 роках на 10 % щорічно

Джерело: розроблено автором

Отже, запропоновані рекомендації дозволять ТОВ «ЛІТМА» суттєво підвищити ефективність закупівельно-збутової діяльності.

Висновки до третього розділу

Управління закупівельно-збутовою діяльністю на засадах концепції маркетингу відносин має бути спрямоване на захоплення та утримання найкращої частки ринку підприємства та забезпечення переваги над конкурентами. Таке ефективне управління закупівлями і збутом можна

забезпечити шляхом нейтралізації основних факторів, що стримують ефективний розвиток закупівель та збуту, зокрема рекомендовано активно використовувати відрядну форму оплати у вигляді відсотка від укладених договорів на закупівлю або продаж.

За такої організації закупівельно-збутової діяльності менеджери із закупівель та продажів отримують не високі оклади, проте отримують 2-5% від обороту. У цьому випадку керівництво ТОВ «ЛІТМА» зможе за рахунок забезпечення оборотності вчасно виплачувати заробітну плату в повному обсязі, що знижуватиме ризики у сфері дотримання чинного законодавства.

Важливого значення в активізації закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин набуває використання можливості участі у електронних торговельних майданчиках платформи «ProZorro».

Відносно незначні показники економічного ефекту, отриманого за 2023-2025 роки, є абсолютними реальними значеннями можливого впровадження використання платформи «ProZorro» на початковому етапі, але це дозволить створити імідж ТОВ «ЛІТМА» та налагодити партнерські відносини як з потенційними постачальниками, так і з потенційними споживачами.

Підвищення ефективності в майбутніх періодах пояснюється збільшенням обсягів закупівель та збуту, забезпечених створеним іміджем на електронних майданчиках. Даний підхід рекомендовано до впровадження для ТОВ «ЛІТМА», оскільки він не потребує значних капіталовкладень, лише організації тендерного процесу та знання його особливостей.

Отже, запропоновані рекомендації дозволять ТОВ «ЛІТМА» суттєво підвищити ефективність закупівельно-збутової діяльності.

Висновки

У кваліфікаційній роботі розглянуто актуальні питання управління закупівельно-збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції маркетингу відносин.

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено, що основні тенденції розвитку сучасного ринку забезпечили перехід до клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами: зростання гостроти конкуренції на ринку; зниження можливості екстенсивного розвитку ринку; посилення ринкової влади клієнтів; зниження ефективності інвестицій у традиційний маркетинг; підвищення ступеня схожості товарів різних виробників; зростання значення відносин підприємства з клієнтами; зниження загального рівня задоволеності клієнтів; зміна споживчих смаків і уподобань; персоналізація запитів клієнтів; розвиток інформаційних технологій та аутсорсингу; посилення влади крупних торговельних посередників.

Аналіз маркетингових інструментів з використанням концепції маркетингу взаємовідносин дозволив зробити висновок, що домінуючою сферою застосування маркетингу відносин є утримання клієнтів; довгострокова стратегія маркетингу; діалог зі споживачем. Наявність сфер перетину є результатом відсутності чітких меж між сферами застосування різних маркетингових інструментів, що свідчить про можливість їх спільного використання. Ці підходи до розуміння маркетингу відносин не виключають один одного, а радше доповнюють один одного.

Доведено, що залежно від поставлених завдань маркетинг відносин можна розглядати і як концепцію управління маркетингом, і як маркетинговий інструмент, що забезпечує утримання ділових партнерів шляхом створення нової цінності.

У другому розділі кваліфікаційної роботи встановлено, що близько 60 % підприємств легкої промисловості закриті або припиняють свою

діяльність. Зокрема, 2,5 тис. підприємств легкої промисловості, більше половини з яких – малі, з початком повномасштабної війни відчують дефіцит кадрів і потребують фінансування. Однак причиною цього є не лише руйнування їх інфраструктури, але й брак замовлень – у 2022 та 2023 роках основним стало забезпечення внутрішнього ринку – потреб ЗСУ.

Найбільш негативно військові дії вплинули на діяльність середніх підприємств, більшість з яких припинили свою роботу, а переважна більшість великих і малих підприємств продовжували працювати з незначним скороченням обсягів виробництва.

Залежно від розміру підприємств фактори, що суттєво впливають на загальну роботу під час війни, дійсно відрізняються. Наприклад, для великих підприємств це переважно проблеми з постачанням, для середніх – нестача працівників, а для малих – проблеми зі збутом.

Зроблено висновок, що в умовах військового стану перед українською промисловістю в цілому, та легкою промисловістю зокрема, стоїть завдання виживання, «втриматись на плаву» під час бойових дій, змінити місця розташування (перебазування) підприємств або змінити номенклатуру продукції, адаптувати діяльність до реалій сьогодення (зокрема допомоги українській армії, тимчасовим переселенцям, соціально незахищеним верствам населення тощо).

Встановлено, що за досліджуваний період ТОВ «ЛІТМА» продовжувало нарощувати масштаби діяльності, намагаючись при цьому забезпечувати якісним одягом територіальну оборону і ЗСУ. Зокрема, дохід від реалізації продукції мав тенденцію до зростання. Так, у 2022 році порівняно з 2020 роком зростання даного показника склало більше ніж у два рази – з 35 054,7 тис. грн до 73 860,9 тис. грн.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЛІТМА» в контексті реалізації концепції маркетингу відносин засвідчив, що підприємство на високому рівні провадить даний вид діяльності, як у контексті налагодження партнерських відносин зі споживачами, так і в контексті співпраці з органами державної влади та вітчизняними і закордонними постачальниками.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи доведено, що управління закупівельно-збутовою діяльністю ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин має бути спрямоване на захоплення та утримання найкращої частки ринку підприємства та забезпечення переваги над конкурентами. Таке ефективне управління закупівлями і збутом можна забезпечити шляхом нейтралізації основних факторів, що стримують ефективний розвиток закупівель та збуту, зокрема рекомендовано активно використовувати відрядну форму оплати у вигляді відсотка від укладених договорів на закупівлю або продаж.

За такої організації закупівельно-збутової діяльності менеджери із закупівель та продажів отримують не високі оклади, проте отримують 2-5 % від обороту. У цьому випадку керівництво ТОВ «ЛІТМА» зможе за рахунок забезпечення оборотності вчасно виплачувати заробітну плату в повному обсязі, що знижуватиме ризики у сфері дотримання чинного законодавства.

Важливого значення в активізації закупівельно-збутової діяльності ТОВ «ЛІТМА» на засадах концепції маркетингу відносин набуває використання можливості участі у електронних торговельних майданчиках платформи «ProZorro».

Відносно незначні показники економічного ефекту, отриманого за 2023-2025 роки, є абсолютними реальними значеннями можливого впровадження використання платформи «ProZorro» на початковому етапі, але це дозволить створити імідж ТОВ «ЛІТМА» та налагодити партнерські відносини як з постачальниками, так і зі споживачами.

Підвищення ефективності в майбутніх періодах пояснюється збільшенням обсягів закупівель та збуту, забезпечених створеним іміджем на електронних майданчиках. Даний підхід рекомендовано до впровадження для ТОВ «ЛІТМА», оскільки він не потребує значних капіталовкладень, лише організації тендерного процесу та знання його особливостей.

Отже, запропоновані рекомендації дозволять ТОВ «ЛІТМА» суттєво підвищити ефективність закупівельно-збутової діяльності.

Перелік джерел посилання

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств / І. А. Абрамович // Агросвіт. – 2014. – №1. – С. 56-59.
2. Брух О. О. Теоретичні проблеми збуту продукції сільського господарства / О. О. Брух // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка: зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 112. – С. 140-145.
3. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств / В. Ф. Гамалій, С. А. Романчук, І. В. Фабрика // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2012. – Вип. 22. – С. 10-13.
4. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К. О. Глазкова // Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. – 2014. – № 3. – С. 102-107.
5. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку / Н. Г. Гуржій // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 11. – С. 28-32.
6. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf.
7. Залознава Ю. С. Уточнення поняття «збутова діяльність вугледобувного підприємства» / Ю. С. Залознава, Н. В. Трушкіна // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». – 2016. – №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3TsVIDM>.
8. Залознава Ю. С. Система управління збутовою діяльністю вугледобувних підприємств: уточнення термінології / Ю. С. Залознава,

Н. В. Трушкіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 3. – С. 83-93.

9. Іваночко Н. В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств / Н. В. Іваночко // Сталий розвиток економіки. – 2015. – № 3. – С. 115-121.

10. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. [Електронний ресурс] / В.В. Барабанова, Г.А. Богатирьова. – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2022. – 145 с.

11. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. – Харків: Діса плюс, 2016. – 192 с.

12. Карпенко В.Л. Маркетингова товарна політика. [навчальний посібник]. / Ковальчук С.В., Карпенко В.Л., Фесенко Т.С. : «Новий світ – 2000», 2017. – 173 с.

13. Комеліна О. В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід / О. В. Комеліна, Р.С. Гаманко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3GQq0bY>.

14. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Н. В. Майбогіна. – К.: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2017. – 17 с.

15. Максюта В. В. Особливості оплати праці торгового персоналу / В. В. Максюта // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – № 4 (43). – 2010. – С. 162-166.

16. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення : навч. посібник у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ) / С. В. Смерічевська, М. В. Жаболенко, С. В. Чернишева [та ін.]; за заг. ред. С. В. Смерічевської. – Львів: «Магнолія 2006», 2013. – 552с.

17. Мінфін «Мінімальна заробітна плата в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>.

18. Обозна В. В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством / В. В. Обозна // Науковий

вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. 25.– С. 178-181.

19. Офіційний сайт ТОВ «ЛІТМА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.litma.com.ua/>.

20. Офіційний сайт інтернет-магазину «Litma.official» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://litma.in.ua/ua/>.

21. Офіційна сторінка ТОВ «ЛІТМА» в мережі Instagram. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.instagram.com/litma_official/.

22. Офіційна сторінка ТОВ «ЛІТМА» в мережі Facebook. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/litma.official/>.

23. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

24. Офіційний сайт «Prozorro. Публічні закупівлі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prozorro.gov.ua/>.

25. «Майданчики Prozorro» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prozorro.gov.ua/majdanchiki-prozorro>.

26. Парсяк В.Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник / В.Н. Парсяк. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. – 326 с.

27. Савицька Н.Л. Управління результативністю маркетингу: навчально-методичний посібник. – У 2-х ч. Ч.1 / Н.Л. Савицька, І.Ю. Мелушова. – Харків: ХДУХТ, 2018. – 116 с.

28. Спільник І. В. Аналіз доцільності використання заходів збуту / І. В. Спільник, О. М. Загородна // Економічний аналіз : зб. наук, праць / ТНЕУ; редкол.: В. А. Дерій (голов, ред.) та ін. – Тернопіль : ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2018. – Том 14. – №2. – С. 132-145.

29. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством / Н. В. Терент'єва // Ефективна економіка. – 2016. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3v7ypFj>.

30. Трушкіна Н. В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств / Н. В. Трушкіна // Економіка: реалії часу. – 2015. – №3. – С. 194-199.

31. Шиманська А.А. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: економічний та філософський підходи : монографія / А.А. Шиманська. – К. – КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2015. – №3 (19). – С. 166-171.

32. Шпилик С. В. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. В. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4 (37). – С. 88-95.

33. Шустін В.О. Стан та перспективи розвитку легкої промисловості під час війни в Україні / В.О. Шустін, В.Л. Карпенко // Тези доповідей XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові технології в умовах євро інтеграційних процесів», 20-21 грудня 2023 року, м. Хмельницький, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mr.khmnu.edu.ua/mizhnarodna-np-konferencziya/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Асортимент дитячого взуття ТОВ «ЛІТМА»

овими цінами Вам необхідно пройти Реєстрацію або здійснити Вхід

ДИТЯЧЕ ЖІНОЧЕ ЧОЛОВІЧЕ SALE

КАТЕГОРІЇ

ДИТЯЧЕ

Гумові чоботи 23-26 0 грн

Гумові чоботи 27-35 0 грн

Кеди, сліпони 21-26 0 грн

Кеди, сліпони 27-32 0 грн

Зимові чобітки ОСКАР 0 грн

ЖІНОЧЕ

ЧОЛОВІЧЕ

SALE

ФІЛЬТР

Сортувати: За Ім'ям (А - Я) На сторінці: 12

ЧОБОТИ ДИТ. З НАДСТАВ. L-9501-K1 0 грн

ЧОБОТИ ДИТ. З НАДСТАВ. L-9501-H2 0 грн

ЧОБОТИ ДИТ. З НАДСТАВ. L-9501-H1-СМ-5 0 грн

Рисунок А.1 – Асортимент дитячого взуття ТОВ «ЛІТМА»

Джерело: [19]

Додаток Б

Асортимент жіночого взуття ТОВ «ЛІТМА»

Літма

Гумові напівчоботи
URBAN весна/літо
Домашнє взуття
Гумові чоботи
Галоші
Гумові балетки
Бурки і валянки
URBAN осінь/зима

ДИТЯЧЕ ЖІНОЧЕ ЧОЛОВІЧЕ SALE

Гумові напівчоботи
URBAN весна/літо
Домашнє взуття
Гумові чоботи
Галоші
Гумові балетки
Бурки і валянки
URBAN осінь/зима

ERICA БЕЖ, L-784M-4-BG
0 грн

EVA
0 грн

36
37
38

ФІЛЬТР

Рисунок Б.1 – Асортимент жіночого взуття ТОВ «ЛІТМА»

Джерело: [19]

Додаток В

Асортимент чоловічого взуття ТОВ «ЛІТМА»

The screenshot displays the Litma website's men's footwear section. At the top, there are navigation icons for search, home, and user profile. Below these are tabs for 'ДИТЯЧЕ' (Children's), 'ЖІНОЧЕ' (Women's), 'ЧОЛОВІЧЕ' (Men's), and 'SALE'. The 'ЧОЛОВІЧЕ' tab is active. A vertical menu on the left lists categories: 'ДИТЯЧЕ', 'ЖІНОЧЕ', 'ЧОЛОВІЧЕ', 'Гумові чоботи', 'Бурки і валянки', 'Зимові чоботи OSCAR', 'Домашнє взуття', 'URBAN осінь/зима', 'Галоші', 'Шльопанці', 'URBAN весна/літо', 'МОБІЛ', and 'SALE'. The 'ЧОЛОВІЧЕ' category is expanded to show sub-categories: 'Гумові чоботи', 'Бурки і валянки', 'Зимові чоботи OSCAR', 'Домашнє взуття', 'URBAN осінь/зима', 'Галоші', 'Шльопанці', and 'URBAN весна/літо'. The 'МОБІЛ' category is also expanded to show 'URBAN весна/літо'. A 'ФІЛЬТР' (Filter) section at the bottom shows size selection options: 39, 40, 41, 42, and 43, each with an unchecked checkbox. The main content area features three shoe products: 1) A blue and black rubber boot with a thick sole, priced at 0 грн. 2) A black and blue rubber boot with a thick sole, priced at 0 грн. 3) A black and olive green leather boot with a thick sole, marked as 'New'.

Рисунок В.1 – Асортимент чоловічого взуття ТОВ «ЛІТМА»

Джерело: [19]

Додаток Г

Фірмовий магазин ТОВ «ЛІТМА» – «MOKNEMIN»



Рисунок Г.1 – Фасад та інтер'єр фірмового магазину ТОВ «ЛІТМА»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства