



# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Бабія Дмитра Михайловича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Управління маркетинговою діяльністю підприємства (на прикладі ТзОВ «КАЙ-РОС», м. Хмельницький)

керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доц. каф. менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від \_\_\_\_\_ 2023р. № \_\_\_\_\_ дод. \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. 2. Аналіз виробничо-господарської і маркетингової діяльності підприємства ТзОВ «КАЙ-РОС». 3. Шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства ТзОВ «КАЙ-РОС»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Значення поняття «маркетинг», «управління маркетинговою діяльністю». 2. Структурні елементи системи управління маркетинговою діяльністю виробничо-комерційного підприємства. 3. Загальна схема оцінки ефективності управління стратегічним та операційним маркетингом. 4. Основні показники фінансово-економічної діяльності ТзОВ «КАЙ-РОС» у 2020-2022 роках. 5. Карта задоволеності ключових клієнтів підприємства. 6. Оцінка дії п'яти сил конкуренції для ТзОВ «КАЙ-РОС». 7. Оцінка факторів системи управління маркетинговою діяльністю. 8. SWOT - матриця підприємства 9. Структура та витрати на формування групи з маркетингу ТзОВ «КАЙ-РОС». 10. План роботи групи з маркетингу. 11. Порівняльна характеристика корпоративних сайтів фірми та підприємств-конкурентів. 12. План витрат на функціонування Інтернет-сайту ТзОВ «КАЙ-РОС». 13. Основні проектні показники впровадження заходів з підвищення ефективності маркетингової діяльності ТзОВ «КАЙ-РОС». 14. Схема управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «КАЙ-РОС». 15. Система збалансованих показників маркетингової діяльності фірми ТзОВ «КАЙ-РОС»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.М., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.М., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.М., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 3 вересня 2023р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Бабій Д.М. Управління маркетинговою діяльністю підприємства (на прикладі ТзОВ «КАЙ-РОС», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Дипломна робота магістра: 91 с., 18 рисунків, 28 таблиць, 36 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО.

Досліджено теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. Розкрито роль, завдання та зміст маркетингової діяльності підприємства. Визначено підходи до формування системи управління маркетинговою діяльністю організації. Розглянуто ключові фактори управління ефективністю та удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

В роботі наведено організаційну характеристику виробничо-комерційної підприємства та результати аналізу техніко-економічних показників його діяльності. Проаналізовано фінансовий стан та фінансові результати діяльності підприємства. Здійснено оцінку ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. За результатами SWOT-аналізу ТзОВ «КАЙ-РОС» визначено основні можливості та шляхи удосконалення маркетингової діяльності організації.

Представлено рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності підприємства. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності маркетингового впливу на цільову аудиторію з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Розроблено пропозиції щодо управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Роль, завдання та зміст маркетингової діяльності підприємства	7
1.2 Формування системи управління маркетинговою діяльністю організації	12
1.3 Ключові фактори управління ефективністю та удосконалення маркетингової діяльності підприємства	16
2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ І МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «КАЙ-РОС»	24
2.1 Організаційна характеристика підприємства та аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності	24
2.2 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства	29
2.3 Оцінка ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства	34
2.4 SWOT-аналіз ТЗОВ «КАЙ-РОС»	41
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «КАЙ-РОС»	45
3.1 Рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності підприємства	45
3.2 Підвищення ефективності маркетингового впливу на цільову аудиторію з використанням інформаційно-комунікаційних технологій	49
3.3 Пропозиції щодо управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників	57
ВИСНОВКИ	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	67
ДОДАТКИ	71

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження у тому, що у основі діяльності сучасного підприємства лежить саме маркетинг – концепції управління, як динамічно розвивається, задає орієнтири діяльності і визначає порядок стратегічної та тактичної поведінки фірми. Для того, щоб забезпечити ефективне функціонування організації на основі маркетингового підходу необхідна продумана політика проведення комплексних маркетингових заходів, які охоплювали б усі сторони діяльності фірми і були б взаємопов'язані з іншими функціональними підсистемами організації. У маркетингову діяльність входить велика кількість функцій, що виконуються: проведення маркетингових досліджень, сегментація ринку, вивчення споживачів, визначення позиції продуктів на ринку тощо. Застосування інструментів маркетингу дозволяє досягти вдалого співвідношення очікувань споживачів та ресурсів підприємства.

За допомогою маркетингової діяльності ведеться постійний пошук нових ринків, споживачів, нових видів продукції та послуг, які б забезпечити підприємству найбільший рівень прибутку. Тільки точно розпланована і цілеспрямована маркетингова діяльність призводить підприємство до позитивних фінансових результатів. Маркетингова діяльність підприємства має бути спрямована на тривале існування компанії, на її стабільність, міцні та довгострокові зв'язки зі споживачами або іншими учасниками ринку, збільшення конкурентоспроможності пропонованих послуг або товарів.

Теоретичні та методичні наукові розробки в галузі управління маркетинговою діяльністю активно розвиваються в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як В. Г. Герасимчук, Ю. А. Дайновський, М. А. Окландер, П.Г. Перерва, А. В. Федорченко, Ф Котлер, П. Дойль, Дж. Макхалберт, Н. Капон, Ж.-Ж. Ламбен. Проте, в основному розглядаються проблеми побудови стратегії та тактики управління маркетингом. Огляд існуючих підходів та досліджень у галузі управління маркетингом показав наявність розриву між існуючою теорією маркетингу та її практичним застосуванням у діяльності вітчизняних підприємств.

Ці та інші обставини дозволили сформулювати проблематику дослідження, пов'язану з вивченням специфіки формування, а також оцінки ефективності систем та методів управління маркетинговою діяльністю, що забезпечує її результативність та розвиток підприємства.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до управління маркетингом в умовах високо конкурентного ринкового середовища, а також розробці та науковому обґрунтуванні практичних пропозицій щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ТзОВ «КАЙ-РОС». Досягнення поставленої мети вимагало вирішення таких дослідницьких завдань:

- розглянути роль, завдання та зміст маркетингової діяльності фірми;
- дослідити існуючі підходи до організації системи управління маркетинговою діяльністю організації;
- визначити критерії та показники ефективності управління маркетинговою діяльністю та напрямки його удосконалення;
- проаналізувати основні показники фінансово-економічної та виробничої діяльності підприємства;
- оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю фірми;
- сформулювати та обґрунтувати напрямки управлінської діяльності, що дозволяють підвищити ефективність управління маркетингом на ТзОВ «КАЙ-РОС».

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Об'єкт дослідження – функції, методи та процеси управління маркетинговою діяльністю виробничо-комерційного підприємства.

Методологія та методи дослідження засновані на використанні діалектичної логіки та системного підходу. У процесі роботи застосовувалися загальнонаукові методи та прийоми: аналіз та синтез, методи групування, порівняння, системний, структурний та факторний аналізи, експертний, графічний та метод анкетування.

У ході дослідження вивчено та узагальнено наукову та спеціальну літературу з теорії та практики маркетингу, спеціальні розробки з організації маркетингу підприємств, матеріали наукових конференцій та семінарів тощо.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Роль, завдання та зміст маркетингової діяльності підприємства

Найважливішим напрямом діяльності підприємств є просування реалізованих товарів та послуг на ринку, реклама і реалізація товарів та послуг, тобто. маркетингова діяльність підприємства. Маркетинг сприяє визначенню стратегії поведінки фірми, його розглядають як ринкову концепцію управління фірмою, він є основною, цільовою функцією, що визначає всі аспекти діяльності фірми, і містить сутнісні риси функціонування фірми, яка прагне отримання максимального прибутку. Також це сфера швидкого старіння завдань, політичних установок, стратегій та програм.

«Маркетинг – це системна та комплексна сукупність скоординованих дій підприємства на ринку» [16, с. 43]. Шляхом здійснення маркетингового аналізу діяльності підприємства та оцінки отриманих результатів розробляється план на подальше вдосконалення маркетингової діяльності організації.

Маркетинг являє собою відкриту систему управління з зворотним зв'язком. Маркетинг – це «діяльність з досягнення ринкових цілей підприємства на принципах відкритої системи управління зі зворотними зв'язками, орієнтована на досягнення ринкових цілей підприємства та поліпшення його становища на ринку на основі вивчення та задоволення потреб споживачів у результаті комплексного впливу на споживача і далі – на попит за допомогою встановлення рівнів параметрів комплексу маркетингу» [26, с. 17].

О. С. Сенишин та О. В. Кривешко в своєму дослідженні розглядають «три підходи до визначення суті маркетингу:

- маркетинг як самостійний вид підприємницької діяльності;
- маркетинг як функція управління;

– маркетинг як сучасне бачення філософії бізнесу» [28, с. 12].

Багаторічна практика маркетингової діяльності переконливо доводить, що у конкурентному середовищі лише використання концепції маркетингу дозволяє суб'єктам ринку найефективніше вирішувати проблему збуту товарів та послуг. Особливо така концепція потрібна комерційній сфері діяльності. Маркетинг може підказати, куди рухатися компанії і чого в принципі загалом очікувати в перспективі. Маркетингова діяльність може виступати як самостійний вид підприємницької діяльності та як функція з інтеграції зусиль усіх ланок підприємницької та виробничої діяльності з метою досягнення встановлених цілей (задоволення попиту та отримання прибутку).

Маркетинг за досить довгу історію встиг набути універсального характеру. З одного боку, він залишається специфічною функцією збуту товарів. З іншого боку, він давно вже утворив власну управлінську структуру для реалізації цієї можливості. Більше того, маркетинг виріс у самостійну економічну дисципліну, в рамках якої досліджується комерційна діяльність, її принципи та закономірності, та сформував нову галузь у сфері послуг (консультаційні, дослідницькі маркетингові фірми). Тому не дивно, що як явище трактується в економічній літературі дуже різноманітно, єдиного розуміння цього терміна немає (табл. А.1).

У широкому сенсі, багато маркетологів розглядають маркетинг як філософію бізнесу, тобто вміння вивчати ринок, систему ціноутворення, прогнозувати та вгадувати переваги клієнтів, ефективно підтримувати зв'язок з ними, щоб задовольнити потреби споживачів і, відповідно, отримати прибуток для свого підприємства. А відомий теоретик-економіст Пітер Друкер зазначає, що «головна мета маркетингу – пізнати клієнта настільки, щоб товар чи послуга спромоглися продати себе самі» [20, с. 161].

З визначення логічно узагальнити, що головною метою маркетингу для підприємства є задоволення потреб клієнтів.

Розглянемо також базові концепції, що становлять три основні елементи до організації маркетингової діяльності:

1. Функціональний підхід – підхід, заснований на поелементному аналізі збутової діяльності підприємства, а саме – оптової реалізації, транспортування та зберігання. Головний акцент – на внутрішньо фірмове планування.

2. Інституційний підхід ставить в основу маркетингової діяльності остаточну реалізацію виробленої продукції, її роздрібний продаж.

3. Товарний підхід – виходить з докладному дослідженні купівельних переваг, з урахуванням яких здійснюється розробка виробів, і навіть їх модернізація.

Маркетингова діяльність підприємства полягає у вивченні ринку. Головне його завдання полягає у виявленні як прогнозованої, так і існуючої величини попиту для розробки певних програм, які адресовані цільовим ринковим сегментам, з метою зміцненні позицій фірми на ринку, а також збільшення прибутку, і як наслідок – забезпечення заданої величини прибутку від продажів.

Отже, «маркетинг для підприємства у вигляді маркетингової служби є своєрідним мозковим центром – з інформації, що надходить від менеджерів з маркетингу, формується виробнича, науково-дослідна, збутова, кадрова, фінансова політика підприємства» [5]. Так, на підставі прогнозованої величини попиту формується план продажів, який виступає основою для розробки виробничої програми підприємства, що у свою чергу визначає взаємини з постачальниками та потребу у робочій силі підприємства у плановому періоді.

Початковим етапом маркетингової діяльності для підприємства є проведення маркетингових досліджень, які дозволяють отримати відповіді на основні питання, які впливають на подальші господарські рішення підприємця: частка ринку, що належить підприємцю, реальна та потенційна ємність ринку; рівень конкуренції та основні конкуренти, попит на продукцію та вимоги, що пред'являються до неї покупцями, канали збуту продукції тощо.

На підставі отриманої в процесі маркетингових досліджень інформації приймаються рішення про товарний асортимент та методи стимулювання, рішення про вихід на цільові ринки, цінові рішення, рішення про місце розташування підприємства та його підрозділів тощо.

Аналіз «маркетингової діяльності підприємства дозволяє виділити її ключові функції:

- проведення маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення впливу факторів зовнішнього середовища, на діяльність організації з метою регулювання внутрішнього та зовнішнього потенціалу фірми та визначення стратегічної поведінки в перспективі;

- аналіз поточної величини попиту та його змін у перспективі;

- аналіз конкурентоспроможності підприємства;

- формування цінової політики підприємства;

- формування товарної політики підприємства;

- розробка політики комунікації із споживачами;

- формування каналів збуту (стратегії розподілу продукції);

- формування програм просування товарів ринку» [6].

Будь-який бізнес є відкритою соціально-економічною системою, яка працює в умовах постійної зміни середовища, зростання ризиків, що викликає необхідність передбачати і своєчасно зреагувати на його виклики з метою пристосування внутрішніх можливостей компанії до ринкових потреб. Вирішення цієї складної проблеми залежить від уміння керувати методами та інструментами стратегічного маркетингу

Пріоритетним видом маркетингової діяльності є стратегічний маркетинг, основна суть якого полягає у вивченні як всього ринкового оточення фірми (споживачі, постачальники, конкуренти), так і зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних, екологічних). Аналізуючи всі ці чинники, організація має приймати правильні рішення, які надалі допоможуть забезпечити конкурентоспроможність та рентабельність підприємства. Поряд з тим, стратегічний маркетинг сприймається також і як спосіб прийняття стратегічні рішення. Створення концепції стратегічного планування маркетингу пов'язано із усвідомленням практичної та теоретичної значущості маркетингу, а також і з підвищенням ролі стратегічного управління в діяльності підприємства.

Сутність маркетингової стратегії можна визначити, як «напрями дій щодо подальшого розвитку та досягнення цілей корпоративної стратегії підприємства за рахунок використання філософії та інструментарію маркетингу» [11, с. 49].

Маркетингова стратегія має спиратися на основну стратегічну мету компанії. З неї випливатимуть традиційні 4 «Р» стратегії маркетингу (комплекс маркетингу): product – продуктова стратегія; price – конкурентна стратегія та ціноутворення; place – стратегія виходу в канали просування; promotion – стратегія маркетингових комунікацій.

При виборі стратегії маркетингу керівництво більшості підприємств виходить із того, що потреби покупців різноманітні і дуже різняться між собою, тому практично неможливо створити універсальний продукт, який задовольняє всіх споживачів одночасно. Для того, щоб маркетингова діяльність підприємства було ефективною і сприяла досягненню кінцевої мети, тобто забезпечувала отримання прибутку, фахівці з маркетингу спочатку «проводять аналіз ринкових можливостей фірми, потім сегментують ринок за низкою критеріїв, оцінюючи та обираючи найпривабливіші ринкові сегменти. Потім вибравши один чи кілька сегментів для освоєння, приймають рішення про те, завдяки яким властивостям і характеристикам товар зможе завоювати своє відмінне місце на ринку й у свідомості покупців, формують даний сегмент, тобто виробляють стратегію позиціонування та втілюють їх у комплексі маркетингу» [19, с. 227]. Комплекс маркетингу включає набір тих інструментів, які є у розпорядженні маркетингологів, за допомогою яких можуть впливати на попит, на власний продукт із боку ринку.

Маркетингова діяльність підприємства сприяє раціональному витрачанням ресурсів підприємства з допомогою розробки конкретних програм, адресованих цільовим групам споживачів, що у результаті призводить до досягнення необхідних економічних результатів роботи, тобто. одержання прибутку. Сучасне розвиток підприємства можливе лише з урахуванням маркетингу, оскільки підприємство ефективно лише разі корисності споживачів, зв'язок із якими як і є однією з основних функцій маркетингу.

## 1.2 Формування системи управління маркетинговою діяльністю організації

Управління діяльністю – стратегічно важливий напрямок в системі управління маркетингом, від якого принципово залежить два інших. Концепція управління маркетинговою діяльністю формується та інтегрується в систему управління підприємством на найвищому рівні. Реальні управлінські процеси у розрізі конкретної діяльності фірми здійснюються за допомогою системи управління маркетинговою діяльністю. У широкому сенсі, «під маркетинговою діяльністю розуміється така система внутрішньофірмового управління, яка спрямована на вивчення та облік попиту та вимог ринку для більш обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності промислового підприємства на випуск конкурентоспроможних видів продукції у заздалегідь встановлених обсягах та відповідна певним техніко-економічним показникам, що забезпечить отримання найвищого прибутку та міцне становище на ринку» [5, с. 270].

Маркетингові заходи, які здійснюються безпосередньо маркетинговою службою і спрямовані на створення попиту на товари/послуги, є предметом управління попитом в системі управління маркетингом підприємства (рис. 1.1.).

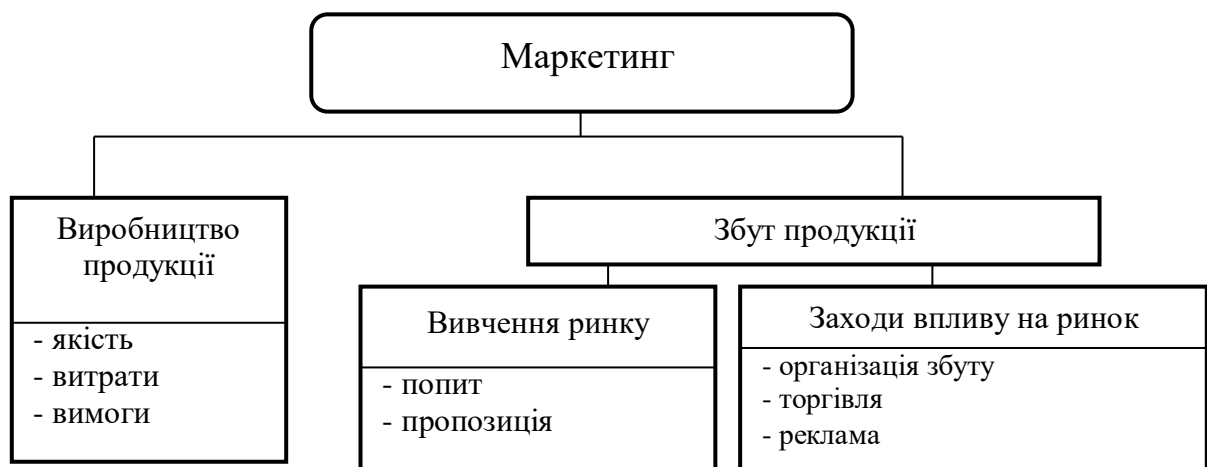


Рисунок 1.1 – Завдання маркетингу в системі управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства

Маркетинг означає системний підхід до управлінської діяльності, наявність чітко поставленої мети, ретельно розробленої системи заходів для досягнення цієї мети та відповідного організаційно-технічного, комерційного та фінансового забезпечення її реалізації. В роботі [9, с. 27] зазначається, що «в тлумаченні поняття «управління маркетингом» існує розмаїття підходів різних авторів з різних країн, тому виникає необхідність пошуку «точок дотику», того спільного, що може їх об'єднати». Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних промислових підприємств дозволило сформулювати сукупність цілей управління маркетинговою діяльністю:

- 1) економічні – отримання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції і на послуг;
- 2) науково-технічні – створення конкурентоспроможної продукції та підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення технологій;
- 3) виробничо-комерційні – реалізація продукції у заданому обсязі та із заданою періодичністю;
- 4) соціальні – досягнення заданого ступеня задоволення потреб співробітників.

В.Г. Герасимчук відмічає, що «певний дефіцит літератури з «Управління маркетингом» пояснюється тим, що автори при викладенні матеріалу мають розв'язати досить складне завдання: вміло поєднати знання як з теорії та практики виконання маркетингових функцій, так і з теорії та практики виконання управлінських функцій (загальних і спеціальних). Виникає також чимало питань щодо розкриття сутності суб'єкта (менеджмент) і об'єкта уваги (маркетинг), їх взаємозв'язку і взаємовпливу» [9, с. 27].

Управління маркетингом у фірмі – складна багатоаспектна проблема, вирішення якої неможливе без комплексного та системного підходу, чіткого визначення об'єкта (об'єктів), функцій та методів управління. Головні об'єкти управління у маркетингу – товар, ціна, канали збуту, просування товару. Управління маркетингом включає аналіз, планування, втілення у життя заходів, розрахованих для проведення ринкових операцій із товарами і послугами для вирішення завдань, які стоять перед підприємством, фірмою, організацією.

Основне завдання полягає в тому, щоб синхронізувати процес керуючого впливу на елементи комплексу маркетингу таким чином, щоб кожен з них, виконуючи повною мірою своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності інших елементів та сукупного синергетичного ефекту.

Структура управління маркетингової діяльністю – це підпорядкованість управлінських зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління. Вона характеризується складом та інформаційними взаємозв'язками підрозділів чи виконавців, розташованих у послідовній супідрядності та наділених певними правами. В [21, с. 279-280] стверджується, що «управління маркетингом розглядається більшістю науковців та практиків із позицій функцій маркетингу в межах відділу маркетингу підприємства, але не з позицій управління ним у межах цілого підприємства, тобто на сьогоднішній день незначну увагу приділено формуванню цілісної системи управління маркетингом як процесу, що охоплює всі напрями діяльності підприємства». В умовах реального ринку, що характеризується дедалі більшим рівнем конкуренції, компанії шукають нові варіанти структур, здатні протистояти сильним конкурентам і можуть використовувати поєднання традиційних типів структур для досягнення найбільшої результативності.

Система управління маркетинговою діяльністю відображає взаємозв'язок маркетингу як спеціальної функції управління з іншими спеціальними функціями, а саме політикою, реалізацією, закупівлями, фінансами, системою менеджменту якості, управлінням людськими ресурсами, виробництвом у режимі стратегічного управління організацією (див. рис. Б.1). У свою чергу в поточному управлінні кожна спеціальна функція розкривається через загальні функції управління: прийняття рішень, контроль/моніторинг, аналіз та оцінка, планування, коригування; крім того, здійснюється аналіз показників маркетингового середовища.

Серед основних завдань у системі управління маркетингом можна назвати:

- 1) аналіз конкурентоспроможності, тобто здатності товарів відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців у порівнянні з іншими аналогічними товарами; визначається насамперед якістю товару, його технічним

рівнем, споживчими властивостями, цінами, крім того, на конкурентність впливають продажний та після продажний сервіс, імідж виробника, реклама, ситуація на ринку, коливання попиту тощо;

2) вибір конкурентного позиціонування – сукупність дій із забезпечення товару його конкурентоспроможного становища на ринку, основа розробки цілеспрямованого комплексу маркетингу;

3) визначення конкурентної рівноваги, тобто рівність ціни, при якій реалізується основний обсяг продукту конкурентної галузі, попиту та пропозиції;

4) регулювання внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства (фірми), що дозволяє зберігати здатність стимулювати попит на вироблені та реалізовані товари, утримувати цей попит;

5) визначення стратегічної поведінки підприємства (фірми), тобто встановлення цілей підприємства на обраному (цільовому) ринку або в ринковому сегменті та вибір засобів їх досягнення.

I. В. Мосійчук звертає увагу, що «управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв’язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети» [21, с. 279].

Для досягнення ефективності управління підприємством керівництву необхідні кількісні показники, що характеризують процеси управління маркетинговою діяльністю на поточний момент управління. Отримання таких показників пов’язане з вимірюванням процесів управління маркетинговою діяльністю та відображенням усіх особливостей технології управління маркетинговою системою організації. Впровадження в управлінську діяльність дослідницького підходу, який базується на застосуванні сучасних досягнень в галузі інформаційних технологій, забезпечує повноту, своєчасність інформаційного відображення керованих процесів, можливість їхнього моделювання, аналізу, прогнозування.

### **1.3 Ключові фактори управління ефективністю та удосконалення маркетингової діяльності підприємства**

Нині більшість українських підприємств в своїй практиці дедалі інтенсивніше використовують маркетингові інструменти при взаємодії із споживачами. Саме маркетингові засоби, за рахунок ефективного позиціонування конкурентних переваг товару, здатні забезпечити цільовий рівень попиту та продажу на ринку. В цілому «для підприємств характерним є нормальна ефективність маркетингової діяльності. Проте підприємство має прагнути до постійного розвитку, тобто націлюється на значну й абсолютну ефективність, мінімізацію впливу ринкових чинників та підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності» [29].

У той же час у застосовуваних на сьогоднішній день методиках і підходах до оцінки та управління ефективністю маркетингу часто відсутній комплексний підхід, який базувався б на стратегічних цілях організації. На сьогоднішній день класична мета маркетингової діяльності – задоволення потреб споживачів – важлива для підприємств лише за умови виконання цільових фінансових показників. При цьому ефективність маркетингу має відштовхуватися від фінансових цілей організації. Кінцева мета маркетингу – успішний розвиток фірми, що виявляється у наступних показниках: зростанні обсягів продажу, зростанні прибутку, у досягненні високих показників рентабельності продажів і рентабельності продукції, у повному завантаженні виробничих торгових площ, у зростанні заробітної плати співробітників.

Ключова на сьогоднішній момент проблема полягає в тому, що не завжди можливо простежити чіткий взаємозв'язок між фінансовими вкладеннями в маркетинг на операційному рівні та стратегічною результативністю організації на ринку. На практиці відсутні загальноприйняті інструменти для оцінки того, наскільки додаткові вкладення в маркетингову діяльність сприяють підвищенню ефективності маркетингової діяльності та чи вони відповідають поставленим стратегічним цілям.

Віддаючи належне глибині і багатосторонності досліджень, слід зазначити, що підходи до управління ефективністю маркетингової діяльності, що існують на даний момент, розглядають ефективність маркетингу або з кількісних позицій (розглядаючи ефект від маркетингу у вигляді повернення інвестицій), або з позицій якісних, які в основному засновані на побудові комплексної системи моніторингу ефективності маркетингової діяльності. Кількісні методи спрямовані на об'єктивну оцінку ефективності витрат та практично не враховують стратегічні цілі організації. Якісні методи вимагають серйозної підготовчої роботи та часу для їх впровадження. На сьогоднішній день немає комплексних та оперативних підходів до управління ефективністю маркетингової діяльності, які дозволяли б керівництву організації максимально ефективно керувати вартістю, що створюється маркетингом в організації.

Питання оцінки того, які інструменти доцільно використовувати під час управління ефективністю маркетингової діяльності, потребує додаткового дослідження.

Результати аналізу існуючих маркетингових концепцій виявили загальну тенденцію, яка полягає в розширенні області застосування маркетингу – від однієї з функцій організації до ключового елемента управління стратегічним розвитком. Маркетингова стратегія ефективна лише тому випадку, якщо вона сприяє підвищенню вартості бізнесу. В основі такого підходу визнання того, що економічна ефективність бізнесу, як і будь-якого іншого активу, визначається дисконтуванням прогнозованих грошових потоків на величину вартості капіталу. При цьому маркетингова стратегія має продемонструвати, що вона здатна підвищити дисконтовані грошові потоки.

Подібне формулювання цілей та результатів маркетингової діяльності формулює підвищені вимоги до процесу управління ефективністю маркетингової діяльності – від цілепокладання до розробки заходів щодо вдосконалення діяльності. У цій роботі було проведено порівняльний аналіз практичних підходів до оцінки та управління результативністю маркетингу як функції у складі організації. Зміст підходів, що розглядаються, представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Кількісні та якісні підходи до управління ефективністю маркетингу

Проаналізовані підходи мають як очевидні переваги, так і істотні недоліки. Для комплексної оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю необхідно комбінувати дані методи – оцінювати вартість, створювану маркетинговою діяльністю на операційному рівні та враховувати стратегічні та організаційні аспекти управління.

Якщо розглядати маркетингові витрати з позиції інвестиційних критеріїв, їх слід структурувати, виходячи із спрямованості та термінів окупності (відповідає положенню у ланцюжку створення цінності). Функції організації, у яких потенційно може брати участь маркетинг, спрямовані як на підвищення доходів, так і на зниження витрат та загальне підвищення ефективності діяльності. У запропонованому підході маркетингові витрати необхідно оцінювати не стільки з позиції інвестиції, скільки в першу чергу оцінювати їх виходячи із завдань, поставлених перед цими витратами (у тому числі й рентабельності витрат).

Функціональні області маркетингової діяльності, по відношенню до яких будуть застосовуватися різні методи управління ефективністю, структуровані в такий спосіб. В основу маркетингових витрат покладено двовимірну матрицю за двома різними показниками: передбачуваний термін окупності інвестицій (швидка або тривала) та спрямованість витрат (внутрішня – внутрішні процеси, або зовнішня – ринок). Горизонт оцінки витрат – річний бюджет організації.

Відповідно до запропонованого підходу, маркетингова діяльність може бути класифікована наступним чином:

1. Стратегічна діяльність, пов'язана з розвитком продуктового портфеля (дослідження, розробка нових продуктів тощо).
2. Діяльність, спрямована на просування корпоративного бренду (реакції, корпоративні заходи).
3. Діяльність, яка пов'язана з оптимізацією бізнес-процесів (впровадження інформаційних систем, проекти з реінжинірингу тощо).
4. Операційна діяльність компанії: просування товарів, продажу, управління лояльністю клієнтів тощо.
5. Управління та внесення змін до існуючої продуктової пропозиції (включаючи витрати на розробку продукту), у тому числі завдяки управлінню ціноутворенням.

Кожна з виявлених функціональних областей маркетингу характеризується унікальними факторами ефективності. Виявлення даних факторів та управління ними - спосіб забезпечити високу ефективність маркетингової діяльності.

Управління ефективністю будь-якої діяльності має відштовхуватися від вимірних результатів (наприклад, рентабельність інвестицій), а також від відповідності цих результатів стратегічним цілям організації: будь-яка діяльність організації залежить в першу чергу від стратегічних векторів розвитку, що визначаються ринком та топ-менеджментом.

Цільові результати діяльності кожної з функціональних областей маркетингової діяльності представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Результати маркетингової діяльності

Напрямок оцінки	Результати діяльності
Стратегічний маркетинг	Дохід від обраної комбінації продукт/ринок Наскрізна однаковість у реалізації підходів маркетингу: від довгострокового стратегічного планування до операційного виконання
Розвиток корпоративного бренду	Приріст вартості бренду / брендів компанії
Оцінка ефективності інформаційних потоків	Ефективність наскрізних інформаційних потоків Ефективний доступ до маркетингової та крос-функціональної інформації
Управління продуктовою пропозицією	Ефективність реалізації проектів (строки, досягнення цілей) Зміна обсягу продажу скоригованих продуктів (відповідність планам)
Операційна діяльність стратегічної бізнес-одиниці: маркетинг, продаж та обслуговування	Витрати, які несе організація для залучення нових та утримання існуючих клієнтів

По кожному з напрямів оцінки вибираються відповідні фактори ефективності, виділені у вигляді ключових показників, а також визначаються унікальний для кожної функціональної галузі маркетингової діяльності інтегральний показник ефективності, який можна розрахувати і вимірювати.

Ключовий фактор ефективності функціональної галузі управління брендом – рентабельність приросту вартості бренду. Як витратна частина розглядається та частина накладних витрат, яка спрямована на розвиток корпоративного бренду, як дохідна частина – річний приріст вартості бренду. За основу взято основний принцип оцінки, при якому – дисконтування потоків доходів, створюваних за рахунок нематеріальних активів підприємства. Інтегральний показник ефективності управління брендом характеризує рівень ефективності вкладень у річний приріст вартості бренду.

Як фактор ефективності маркетингових інформаційних потоків (маркетингової інформаційної системи) використовують ефективність доступу до даних. За основу взято якісний підхід до оцінки. Дані, необхідні для здійснення маркетингової діяльності поділені на чотири групи: про клієнтів, про продукти, про витрати, про маркетингові кампанії. За кожною з цих груп повинна бути

проведена оцінка того, наскільки інформація кожного типу доступна керівникам організації. Залежно від пріоритету цієї чи іншої інформації формується інтегральний показник ефективності маркетингової інформаційної системи (МІС), який згодом коригується з урахуванням інтенсивності вкладень у розвиток маркетингових інформаційних потоків. Інтегральний показник ефективності МІС характеризує співвідношення вкладень коштів у розвиток інформаційної ефективності до фактичного стану маркетингової інформаційної системи.

Для операційного маркетингу та продажів були використані такі фактори ефективності, як співвідношення зусиль, спрямованих на існуючих та потенційних клієнтів, а також загальна інтенсивність взаємодії з клієнтською базою. У цій роботі було прийнято рішення поділити операційну частину на дві складові. Перша складова передбачає оцінку інтенсивності взаємодії з клієнтом, друга – оцінку агресивності СБО та її націленості на отримання нових клієнтів. У межах першої складової оцінюється загальний обсяг витрат на маркетинг як частини життєвої цінності клієнтів у структурі накладних витрат СБО. У рамках другої – співвідношення витрат на залучення клієнтів до клієнтської цінності. При цьому клієнтська цінність розраховується як сукупний обсяг доходів від клієнтської бази протягом усього життєвого циклу клієнтів (або як добуток середнього показника цінності одного клієнта та числа клієнтів).

Основний фактор результативності стратегічного маркетингу – відповідність операційної діяльності (інші функціональні області, у разі маркетингу) поставленим стратегічним цілям. Фактори операційного управління продуктами – стабільність продуктової пропозиції та динаміка рентабельності існуючих продуктів-позицій фірми. Розглядається існуюча продуктова пропозиція СБО і по кожному складнику даної пропозиції оцінюються такі показники: ступінь змін в елементі продуктової пропозиції, витрати на зміну продуктової пропозиції, зміна показників продажів елемента. Ключовий фактор ефективності даної функціональної області – середньозважена рентабельність зміни продуктової пропозиції за аналізований період.

Загальну схему механізму оцінки представлено на рис. 1.3.

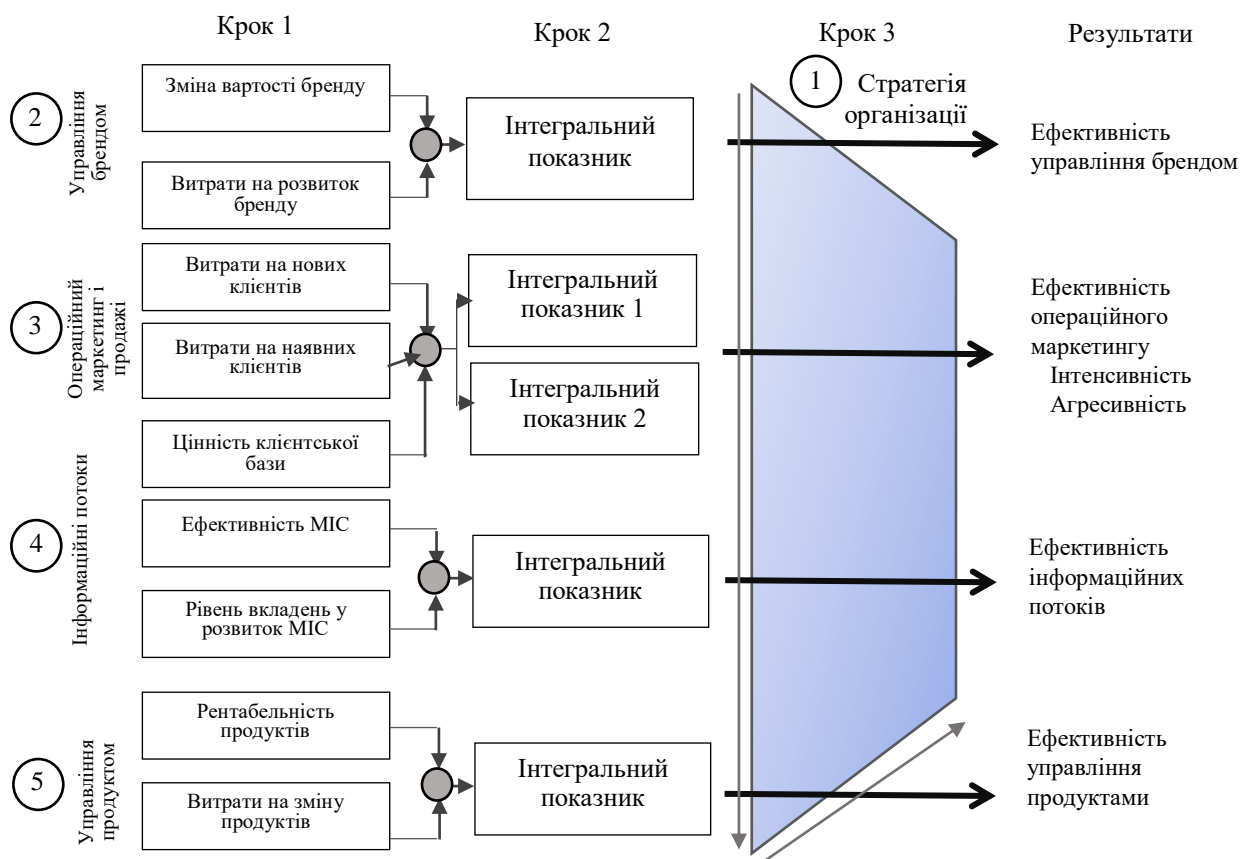


Рисунок 1.3 – Загальна схема методики оцінки ефективності управління стратегічним та операційним маркетингом

Результат оцінки у межах описаної моделі – визначення тих напрямів, на яких шукані чинники ефективності, виражені через показники ефективності істотно відрізняються від цільових, які визначаються ринковою ситуацією.

Подальший крок – ідентифікація можливостей та потенціалу підвищення ефективності, або у вигляді можливого (і невикористаного зараз) зниження витрат, або у вигляді підвищення доходів та зростання клієнтської бази. Слід відмітити, що «перспективами подальших досліджень у даному напрямі є формування системи заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств та розробка рекомендацій, які можна на практиці застосовувати підприємствам для удосконалення управління маркетингом та формування загальної стратегії маркетингового розвитку підприємства» [29].

## Висновки до розділу 1

Маркетингова діяльність – це процес, що складається з наступних етапів: аналіз ринку (маркетингові дослідження щодо інформації про споживачів, конкурентів, рівень попиту тощо); вибір напрямів та цільових сегментів (сегментація ринку, аналіз цільових груп клієнтів та вибір стратегії позиціонування); розробка комплексу маркетингу (постановка цілей, побудова стратегії та розробка плану дій); управління маркетингом (прийняття стратегічних рішень, контроль діяльності, аналіз результатів та коригування проєктів).

Система маркетингу – процес становлення та розвитку взаємовідносин з клієнтами, партнерами, конкурентами та посередниками на ринку. Основна мета системи маркетингу у межах компанії полягає у підвищенні продажів, прибутку компанії та лояльності клієнтів. Система управління маркетингової діяльності організації схильна до впливу з боку великої кількості різних факторів. Напрямок та характер цілей організації розвиваються внаслідок швидкої зміни споживчого попиту, складності виробництва та його зростання, а також інших факторів. Маркетингові цілі завжди спрямовані на те, щоб перетворити потреби покупців у прибуток організації та отримати конкретні результати на певних ринках. Але це можливо тільки в тому випадку, якщо маркетингові структури будуть гнучкими та можуть змінити власні організаційні форми в процесі зміни своєї маркетингової стратегії та бізнес-середовища (умов).

Головною метою управління маркетингової діяльності організації є досягнення максимальної ефективності управління маркетингом, за допомогою якої досягається ефективність функціонування організації. Якщо організація управління, зокрема, управління маркетингом ефективна, то процесі діяльності підприємства поліпшуються через такі ключові показники, як прибуток, обсяг продажу, частка ринку. Керівники служб маркетингу при більш глибокому розумінні чинників ефективності маркетингової діяльності будуть здатні визначати саме ті заходи щодо вдосконалення маркетингу в організаціях, що найбільшою мірою відповідають цілям фірми на ринку і створюють фінансову вартість.

## 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «КАЙ-РОС»

### 2.1 Організаційна характеристика підприємства та аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «КАЙ-РОС» (скорочена назва ТЗОВ «КАЙ-РОС») – це підприємство, яке засноване ще у 2003 році. Фірма займається виробленням паперових стаканів та з недавніх пір – паперових пакетів та ручок до них.

ТЗОВ «Кай-Рос» є юридичною особою, що має свідоцтво про державну реєстрацію, ліцензії, взята на облік до податкової адміністрації, має свій статут, колективний договір, володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права, несе обов'язки, може бути позивачем та відповідачем в арбітражному суді. Відкриває розрахунковий та інші розрахунки в установах банку, має круглу печатку з власною назвою, бланки, штампи та інші реквізити.

#### Характеристика ТЗОВ «Кай-Рос»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю "КАЙ-РОС"
Код ЄДРПОУ	32490244
Адреса	м.Хмельницький, район Ракове, вул. Довженка 4/7
Дата заснування	27.08.2003
Керівник	Мартинюк Володимир Васильович
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Статутний капітал	158 609,700 грн
Установчий документ:	Діє на підставі статуту
Орган управління:	Загальні збори учасників, генеральний директор, наглядова рада
Основний вид діяльності	Оптова торгівля з закордонним ринком, а також з місцевим
Засновники	Мартинюк Володимир Васильович

Метою Товариства є отримання прибутку у вигляді здійснення виробничої та господарсько-комерційної діяльності.

На підприємстві ТзОВ «КАФ-РОС» використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Ця структура найбільш оптимальна для таких маленьких підприємств, як ТзОВ «КАФ-РОС». Організаційна структура ТзОВ «КАЙ-РОС» наведена на рисунку В.1 в додатку В. Така структура управління є логічно побудованою і формально визначеною, але водночас і менш гнучкою. Розподіл посадових обов'язків здійснено таким чином, щоб кожен службовець був максимально націлений на виконання виробничих завдань організації.

Використання сучасної технології виробництва, постійний контроль якості сировини, що надходить, і виходу готової продукції дозволяють підприємству ТзОВ «КАФ-РОС» випускати продукцію, що відповідає всім вимогам замовника. Асортимент продукції постійно розширюється відповідно до запитів ринку.

Як витратний матеріал для виробництва паперових стаканчиків та іншої аналогічної продукції використовується картон певної щільності з односторонньою ламінацією. Закуповувати сировину можна у європейських виробників, чия продукція користується підвищеним попитом через хорошу якість. Останнім часом і на українському ринку з'явилися компанії, які можуть запропонувати ламінований картон за цілком прийнятними цінами. Крім сировини для стаканчиків також знадобиться фарба для друкарського обладнання. Необхідно враховувати, що для друкування на одноразовому посуді повинна використовуватися фарба на рослинній основі без токсичних домішок.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТзОВ «КАФ-РОС» включає: порівняння оцінюваних показників підприємства з відповідними показниками інших підприємств, що здійснюють аналогічну діяльність; зіставлення різних показників підприємства між собою; зіставлення однойменних показників підприємства за різні часові періоди; зіставлення планових та фактично досягнутих показників підприємства.

Розглянемо основні економічні показники діяльності ТзОВ «КАФ-РОС» за 2020-2022 роки, для цього побудуємо таблицю Г.1.

Дані таблиці Г.1 дозволяють простежити таку тенденцію розвитку підприємства. Так, у 2022 р. підприємством отримано виручка від реалізації продукції в обсязі 6 159 тис. грн, що нижче за показник попереднього року на 1 539 тис. грн. або на 20%, щодо 2020 року у 2021 році чистий дохід скоротився на 8% (див. рисунок 2.1).

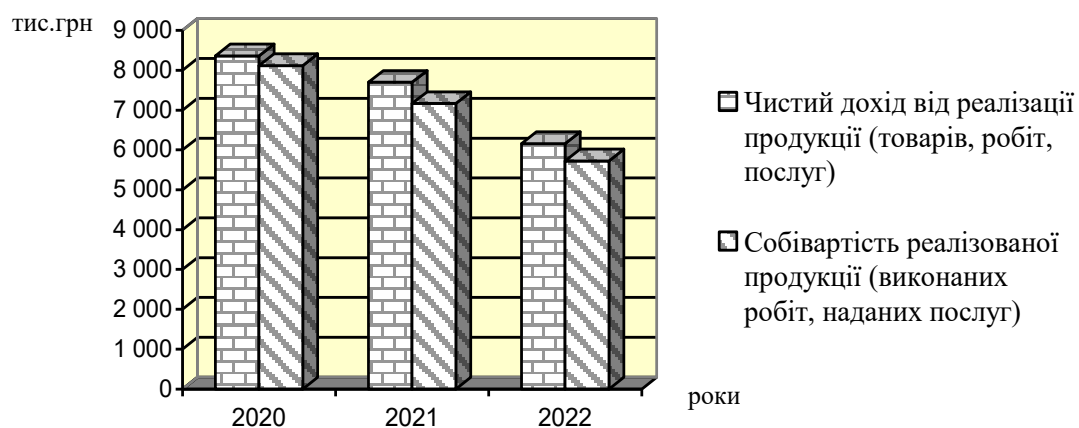


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТзОВ «КАЙ-РОС» в 2020-2022 роках

Погіршення результату виробничо-збутової діяльності підприємства у аналізованому періоді було зумовлене різким зниженням попиту на послуги підприємства з боку основних споживачів, фінансове становище яких у 2022 році сильно погіршилося через вплив кризових явищ в економіці країни.

Вартість основних фондів за аналізований період знижується щорічно на 6,3%, зниження відбувається за рахунок амортизаційних відрахувань, що відносяться на собівартість послуг. Середньорічна вартість оборотних коштів у 2021 році збільшилась на 28,1 %, у 2022 році відбулося збільшення суми оборотних коштів на 15 672 тис. грн. за рахунок укладання великої угоди, наприкінці 2022 року було внесено передоплату за договором, постачання за планом повинно було здійснитися у 2023 році. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів показує скільки оборотів здійснюють оборотні кошти за рік, у 2021 році

порівняно з 2020 роком. цей показник знизився на 30 %, у 2022 році на 78,6 % за рахунок збільшення суми оборотних коштів та зниженням виручки у 2022 році.

Зниження чистого доходу призвело до зниження фонду оплати праці: у 2022 році фонд оплати праці склав 1 847,7 тис. грн. що нижче на 20% ніж у 2021 році, у 2021 році щодо 2020 року також видно зменшення розміру фонду оплати праці на 8,1%. Скорочення фонду оплати праці веде до зменшення заробітної плати працівників, яка склала в 2022 році 7 700 грн, що менше за 2020 рік на 1 400 грн або на 15,4 %. Чисельність працюючих зменшилася з 23 чол. у 2020 році до 20 чол. у 2022 році, динаміка якої показано на рисунку 2.2.

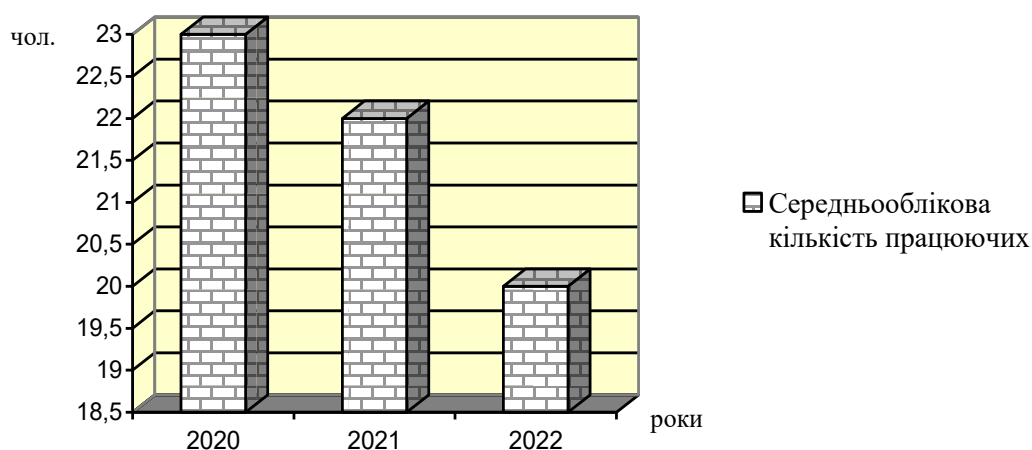


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни чисельності працівників ТзОВ “КАЙ-РОС”

Показник продуктивності праці характеризує результативність корисної, конкретної праці, що визначає ступінь ефективності діяльності працівників за певний період часу. За цим показником видно тенденцію зниження протягом аналізованого періоду: у 2021 році – на 3,7 %, а у 2022 році – на 12 %. Показник фондоозброєності у 2021 році по відношенню до 2020 року знизився на 1,9%, а у 2022 році зріс на 3,1%, що пов’язано зі скороченням чисельності працюючих.

Прибуток від реалізації продукції в 2021 році зріс на 117,1 % і склав 534 тис. грн порівняно з 2020 роком, поряд з тим у 2022 року відбулося зниження прибутку до 432,0 тис. грн (на 19,1 %). Показник рентабельності продукції у 2021 році зріс на 150 %, у 2022 році рентабельність продукції залишилися на рівні 7,5

%. Рентабельність доходу протягом останніх років підвищується, фірма може бути ще рентабельніше за рахунок використання резервів.

Витрати на 1 гривню продукції у 2021 року знизилися на 4,1 %, в 2022 року змін не було. Якщо характеризувати показник матеріаломісткості, то у 2021 році він знизився на 8,7% проти минулого року; у 2022 році матеріаломісткість зросла на 2,4 %, що свідчить про більш ефективне використання матеріальних ресурсів.

Як витратний матеріал для виробництва паперових стаканчиків використовується картон певної щільності з односторонньою ламінацією. Закуповувати сировину можна в європейських виробників, чия продукція користується підвищеним попитом через хорошу якість. Останнім часом і на українському ринку з'явилися компанії, які можуть запропонувати картон, що ламінує, за цілком прийнятними цінами. Крім сировини для стаканчиків також знадобиться фарба для друкарського обладнання. Необхідно враховувати, що для друкування на одноразовому посуді повинна використовуватися фарба на рослинній основі без токсичних домішок.

Одним з найважливіших факторів збільшення обсягу виробництва є забезпеченість їх основними фондами для випуску продукції у необхідній кількості та асортименті. Аналіз починається з вивчення обсягу основних засобів, їх динаміки та структури, для цього складемо таблицю Г.2. З таблиці видно, що основну частку у складі основних фондів займають будівлі, на їх частку припадає в середньому 80 % всіх основних засобів. За аналізований період збільшується питому вагу групи основних фондів «машини та устаткування», що слід оцінити позитивно.

Далі слід розглянути наскільки ефективно використовуються у діяльності підприємства основні фонди, для цього проведемо їхню оцінку та побудуємо таблицю Г.3. Виходячи з таблиці, можна зробити висновок про те, що показник фондівіддачі за аналізований період знижується, у 2021 році до 2020 року знизився на 1,8%, а в 2022 році знизився ще на 14,6%. Рентабельність фондів зросла у 2021 році на 130,4 % в результаті зростання прибутку від реалізації продукції. І навпроти – у 2022 році цей показник знизився на 13,7%, на що вплинуло зниження валового прибутку у 2022 році.

У практиці аналізу основних фондів використовують низку показників, які характеризують стан та рух основних фондів на підприємстві. Розрахунок даних показників подамо в таблиці Г.4. З таблиці видно, що коефіцієнт зносу, який показує ступінь зношеності основних засобів, за аналізований період збільшується, а коефіцієнт придатності, що характеризує частку незношених основних фондів, зменшується. Це свідчить про те, що підприємству необхідно шукати резерви щодо поліпшення використання основних фондів.

Також варто проаналізувати ефективність трудових ресурсів підприємства, для використовували дані таблиці Г.5. З таблиці видно, що продуктивність праці для підприємства за аналізований період знижується: у 2021 року цей показник становив 350 тис. грн на одного працівника, що нижче, ніж у 2020 році на 13,6 %, у 2022 році цей показник знизився на 12 %.

Показник рентабельності персоналу у 2021 році підвищився на 72,6 %, це пов'язано з тим, що у 2020 році підприємство отримало збиток, а в 2021 року незначний прибуток. У 2022 році показник рентабельності персоналу знизився на 37,1 %. Також слід звернути увагу на те, що за аналізований період підприємство значно погіршило свої фінансово-економічні показники щодо виручки та прибутку від реалізації продукції. Головним фактором, що негативно вплинув на формування кінцевого фінансового результату – прибутку, стали кризові явища в економіці країни і, як наслідок, зниження попиту на продукцію фірми.

## **2.2 Аналіз фінансово стану та фінансових результатів діяльності підприємства**

Дослідження фінансового стану ТзОВ «КАФ-РОС» включає в себе аналіз динаміки показників ефективності використання оборотних засобів підприємства, при цьому складемо таблицю Д.1. З аналізу даних таблиці можна зробити висновок, що виручка від реалізації продукції підприємства за аналізований

період знижується: з 8 364 тис. грн у 2021 році до 6 159 тис. грн у 2022 році, що складає 26,4 % падіння за останні три роки. Зниження матеріальних витрат на 34,6 % вказує на зниження виробничої собівартості та пов'язано із падінням обсягів випуску продукції. При цьому матеріаломісткість на підприємстві знизилася за цей самий період на 10,8 %, а матеріаловіддача, яка показує, скільки реалізованої продукції припадає на 1 грн матеріальних витрат, зростала до 2,4, що на 0,2 грн перевищує показник 2020 року. Зниження матеріаломісткості та збільшення матеріаловіддачі вказує на ефективне використання оборотних коштів.

Коефіцієнт оборотності основних засобів показує, скільки оборотів здійснюють оборотні кошти за рік. У 2020 році цей показник дорівнює 2, у 2021 році – 1,4. У 2022 році цей показник знизився до 0,3, що вказує на падіння попиту на продукції та зростання кредиторської заборгованості. Значне збільшення тривалості одного обороту в 2022 році на 943 дні свідчить про уповільнення ділової активності і значне збільшення терміну повернення обігових коштів.

Фінансовий стан підприємства з позицій короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, які характеризують здатність підприємства своєчасно та у повному обсязі проводити розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями. З метою оцінки платоспроможності та фінансової стійкості підприємства розглянемо показники за три роки, представивши дані розрахунків у таблиці Д.2.

На основі аналізу зроблено висновок про те, що за аналізований період показники платоспроможності фінансової стійкості підприємства нижчі від рекомендованих значень, що підприємство є неплатоспроможним і фінансово нестійким. Підприємству важливо задіяти ресурси для оздоровлення свого фінансового стану шляхом створення нових видів діяльності, а також оновленням, впровадженням, модернізацією наявного обладнання, що дозволить підприємству поліпшити показники.

Ділова активність в оцінці фінансового становища підприємства сприймається як результативність своєї діяльності. Таким чином, ділова активність є системною та динамічною характеристикою діяльності підприємства.

Її аналіз полягає у дослідженні рівнів та динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів. Аналіз ділової активності, як правило, проводиться на двох рівнях – якісних та кількісних показників. При цьому аналіз кількісних показників складається з двох етапів – аналіз оборотності (власного капіталу, поточних активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей) та рентабельності.

Розрахуємо для ТзОВ «КАЙ-РОС» коефіцієнти ділової активності за 2021-2022 рік в таблиці Д.3. За результатами таблиці можна зроблено висновок про значне зниження ділової активності у 2022 році.

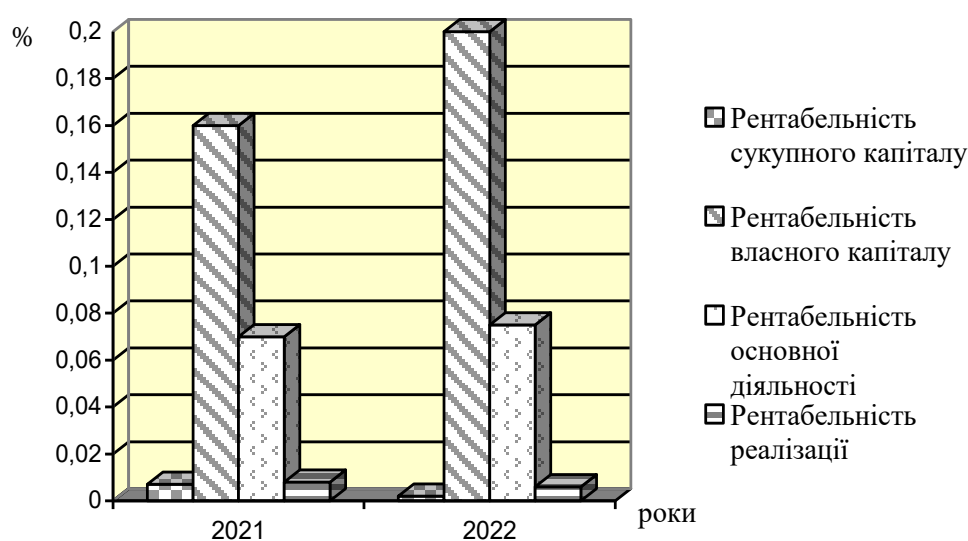


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни показників рентабельності ТзОВ «КАЙ-РОС»

Відхилення показників рентабельності розраховано у таблиці Д.4 (рисунок 2.3). За результатами аналізу рентабельність сукупного капіталу знизилася у 2022 році на 71,4 % проти 2021 року, що свідчить про зниження попиту на продукцію фірми. Рентабельність власного капіталу зросла на 25 %, що вказує на можливості підприємств залучити додаткові кошти у розвиток бізнесу та збільшення прибутку. Поряд зі зростанням такого показника як рентабельність основної діяльності, що зумовлено зниженням собівартості на одиницю продукції, в 2022 році також чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. витрат зріс на 7,1 %, але рентабельність реалізації знизилася на 25 %.

Фінансові результати діяльності підприємства визначаються сумою отриманого прибутку за певний період (рік) та рівень рентабельності за аналогічний період. Прибуток фірма отримує переважно від комерційної діяльності (реалізація продукції, здавання в оренду основних фондів). Вивчати фінансові результати діяльності підприємства слід у тісному зв'язку з використанням та реалізацією продукції.

Аналіз прибутку підприємства проведемо з урахуванням таблиці Д.5.

За результатами аналізу даних таблиці Д.5 зроблено висновок, що за 2020-2022 роки прибуток від реалізації продукції змінювався з різною динамікою. Так у 2021 році цей показник зріс на 117,1 % до 2020 року, у 2022 році знизився на 19,1%. При цьому рівень валового прибутку 2022 року перевищує рівень показника 2020 року. Але в цілому фінансове становище підприємства у 2022 році сильно погіршилося через вплив негативних явищ в економіці країни та зниження попиту на продукцію з боку основних покупців.

Оподатковуваний прибуток у 2021 році збільшився на 144,8%, таке збільшення пов'язане з тим, що у 2020 році підприємство понесло збитки. У 2022 році оподатковуваний прибуток знизився, що пов'язано зі зниження виручки та великими витратами обігу. Відповідно знижується і податок на прибуток у 2022 році, що становить 20% від прибутку від реалізації. У 2020 році підприємство за результатами господарської діяльності зазнало збитків у розмірі 174 тис. грн.

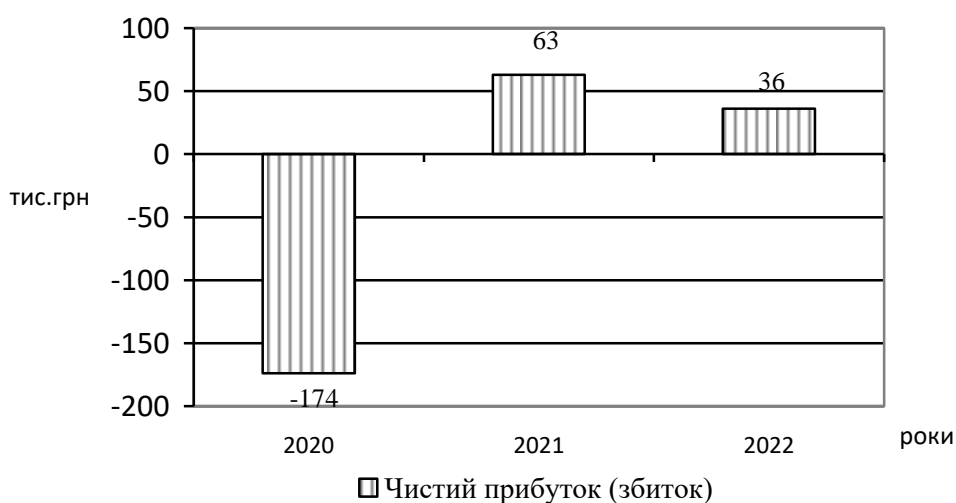


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни чистого прибутку (збитку) ТзОВ «КАЙ-РОС»

У 2021 році підприємству вдалося вийти зі збиткового стану шляхом зниження собівартості продукції, що спричинило збільшення валового прибутку підприємства, відповідно і чистого прибутку до 63 тис.грн (див. рисунок 2.4). У 2022 році підприємство отримало невеликий прибуток у розмірі 36 тис. грн, що пов'язано, як зазначалося раніше, зі зниження попиту послуги з боку основних покупців. У 2022 році підприємство уклало велику угоду на постачання товару з внесенням передоплати за товар, за рахунок цього підприємство планує збільшити прибуток у 2023 році. Зниження виручки від реалізації відбулося через збільшення кількості фірм-конкурентів зайнятих таким же видом діяльності.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства у цілому. Вони повніше, ніж прибуток, відбивають остаточні результати господарювання, оскільки їх величина показує співвідношення ефекту з готівковими чи використаними ресурсами. Аналіз рентабельності проведемо з урахуванням таблиці Г.1.

Таким чином, з таблиці зроблено висновок, що на підприємстві показник рентабельності доходу підвищується, який досягається підвищенням цін та зниженням собівартості реалізованої продукції. У структурі продукції, що реалізується, збільшується питома вага більш рентабельних видів продукції та послуг, ця обставина також підвищує рівень рентабельності продукції. У 2021 році цей показник зріс на 133,3%, а у 2022 році на 14,3%.

Норма чистого прибутку характеризує рівень прибутковості господарської діяльності фірми, цей показник вимірюється у відсотках і визначається як відношення чистого прибутку до виручки. У 2021 році цей показник зріс на 138,1 %, у 2022 році норма чистого прибутку знизилася на 25 % до 2021 року.

Щоб підвищити прибутковість реалізації продукції, організація повинна стежити за змінами кон'юнктури ринку, цін на товари, здійснювати постійний контроль за рівнем витрат на виробництво та реалізацію послуг, а також здійснювати гнучку та обґрунтовану асортиментну політику в галузі випуску та реалізації продукції.

### 2.3 Оцінка ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Організація ефективної маркетингової діяльності є актуальною для досліджуваного підприємства ТзОВ «КАЙ-РОС». Однією з найважливіших елементів розвитку маркетингової діяльності є знання ринку. Процес маркетингової діяльності містить систему різних заходів, які дозволять проаналізувати стан ринку та вибрати оптимальний варіант для подальшого напрямку розвитку підприємства. Необхідно вміти правильно аналізувати ринок для подальшого аналізу споживачів та складання успішних бізнес-планів.

Цільовий ринок – це частина кваліфікаційного ринку, який фірма вирішила направити свої дії. Існує три варіанти охоплення ринку:

- недиференційований маркетинг;
- диференційований маркетинг;
- концентрований маркетинг.

Один з економічних видів маркетингу – недиференційований. У цьому вигляді йде охоплення всього ринку, але з однією пропозицією. Організація намагається надати вигляду досконалості товару, розробляючи відмінну рекламу.

У диференційованому маркетингу також відбувається охоплення всього ринку, але з пропозицією для кожного сегмента ринку.

Концентрований маркетинг ґрунтується лише на певному сегменті ринку. Проводиться ретельний аналіз та надається найкраща пропозиція для певної групи. Але великий мінус даного маркетингу у тому, що можуть просто відмовитися від цього товару, відповідно організація зазнає величезних збитків.

При виборі стратегії охоплення ринку потрібно враховувати кілька факторів, такі як:

1. Необхідно враховувати ресурси організації. Концентрований маркетинг підходить за умови обмеженості ресурсів, він раціональніший.

2. Ступінь однорідності продукції. Тут мається на увазі різноманітність одного виду продукції.

3. Наскільки довговічним є товар, точніше його життєвий цикл.

4. Маркетингові стратегії конкурентів. Якщо конкуренти вибирають недиференційований ринок, то було б розумно вибрати концентрований або диференційований ринок.

ТзОВ «КАЙ-РОС» обрало диференційований маркетинг, оскільки є пропозиції з різних видів паперових стаканчиків як за розмірами, так і за ціною.

Характеристика споживачів та ринків збуту продукції ТзОВ «КАЙ-РОС».

Замовниками паперового одноразового посуду фірми є заклади громадського харчування, торгово-розважальних, автозаправних комплексів, а саме: закуочні; точки продажу молочних коктейлів, морозива; кав'ярні; кондитерські; смузі-бари; продавці солодких газованих напоїв, попкорну; сервіси поставки питної води, торговельні автомати; компанії, що організують свята в тому числі і адміністрація міста, району.

Географія поставок продукції – це в основному західні регіони (міста – Львів, Івано-Франківськ, Хмельницький, Тернопіль тощо), а також Рівненська, Волинська та інші області. Головний офіс розміщений у м. Хмельницькому.

У переліку основних споживачів продукції ТзОВ «КАЙ-РОС» слід назвати такі кав'ярні, які відомі багатьом жителям обласного центру: City espresso, Covim, Aroma kava, Віденська кава, Магія кави, Клуб кави та інші.

Аналіз конкурентної позиції підприємства включає оцінку рівня географічного охоплення (позиціонування підприємства як «гравця» на регіональному рівні потребує присутності у двадцяти містах із населенням 200+); рівня поновлення асортиментного ряду; повноти пропозиції для сегментів кінцевих продажів; відхилення ціни від середньоринкового рівня; ступеня диверсифікації по використаній сировині та диверсифікації виробництва; рівня маркетингових комунікацій та сервісної пропозиції.



комплектації замовлень, оформленню документів та реакції на інформаційні запити клієнта. Значні відхилення показників задоволеності від середньої по окремому блоку зазначені за критеріями: надійність пасток для кришок стаканів, виробництво індивідуальних замовлень, якість і швидкість розгляду претензій, що вимагає розробки спеціальних заходів для підвищення якості задоволення у розрізі даних параметрів.

Далі розглянемо основних конкурентів підприємства ТзОВ «КАЙ-РОС», серед яких слід віділити таких виробників паперово-картонної продукції як ТОВ «Кристал» та відома компанія «West cup group».

З використанням методу «5 сил Портера» проведемо оцінку таких параметрів моделі: ситуація в галузі; вплив потенційних конкурентів; вплив покупців; вплив постачальників; вплив товарів-замінників. Результати оцінювання зведені у таблиці Ж.1 та на рисунку 2.6.

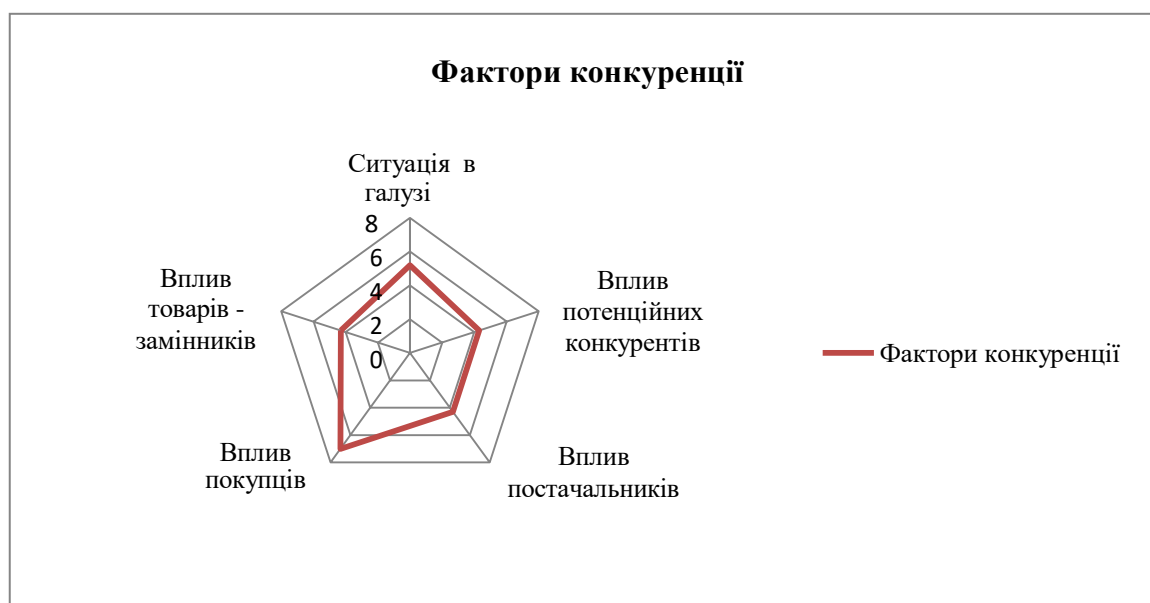


Рисунок 2.6 – Фактори конкуренції (метод «5 сил Портера»)

Як видно з таблиці, найскладнішим залишається фактор впливу покупців – 7 балів. Паперовий стаканчик не є найважливішою частиною покупок у споживачів; товар диференційований, але існує багато видів товару, відповідно і за нижчою ціною. Ситуацію можна змінити за рахунок збільшення частки споживачів, які купують продукцію підприємства оптом.

Ситуація в галузі – 5,2 бала. Є досить потужні конкуренти на цьому ринку, сильна конкуренція. У зв'язку з підвищенням курсу іноземної валюти платоспроможний попит змінюється. Набір сервісних послуг фірм-конкурентів галузі загалом ідентичний.

Вплив потенційних конкурентів, вплив постачальників та вплив товарів – заміників з однаковою оцінкою – 4,3 бала. Проблем входу на галузевий ринок практично немає, оскільки в основному товар стандартизований, а постачальники сировини у більшості виробників закордонні (у випадку ТзОВ «КАЙ-РОС» – сировина надходить з Фінляндії). Більш потужні виробники паперово-картонної продукції можуть регулювати ціни в залежності від ситуації на ринку та застосовують гнучку систему знижок для оптових покупців.

Ефективність маркетингової діяльності ТзОВ «КАЙ-РОС» за існуючих умов недостатня, тому свідчать результати аналізу, що в таблиці Ж.1. Слабкі місця ТзОВ «КАЙ-РОС» – вплив покупців, сильні конкуренти та економічна нестабільність на ринку. Вплив покупців можна змінити на свою користь, працюючи над маркетинговою політикою, а саме: створювати оригінальну контекстну рекламу, проводити соціальні опитування та акції, намагатися вийти у лідери на ринку та забезпечити постійний попит шляхом оновлення асортименту та підвищення якості продукції тощо.

Що стосується економічної нестабільності, то вона носить об'єктивний характер з важко контрольованими факторами. Економічні показники обсягів реалізації та оборотності обігових коштів уповільнюються через значну кількість конкурентів на цьому ринку й різних пропозицій, тому потрібно стимулювати збут продукції з пропозицією для кожного сегмента ринку, або намагатися виводити на ринок новий товар. Обов'язковою дією буде аналіз позиціонування товару у конкурентів, тож можна буде зайняти місце на ринку нарівні з конкурентами, або вийти на ринок з новим товаром, який розроблений з урахуванням побажань та запитів покупців.

Аналіз показує, що система маркетингового впливу (маркетингових комунікацій) підприємства розрахована як на інформування посередників та

стимулювання збуту малого опту (система знижок та пільг починає діяти з 10 тис. грн), так і на індивідуального споживача.

З метою впливу на учасників ринку, менеджмент підприємства використовує такі елементи системи маркетингових комунікацій: реклама; стимулювання збуту (SP); особисті продажі (P); зв'язки з громадськістю (PR).

Дані про склад та структуру витрат на реалізацію системи маркетингових комунікацій представлені у таблиці Ж.2 та на рисунку 2.7.

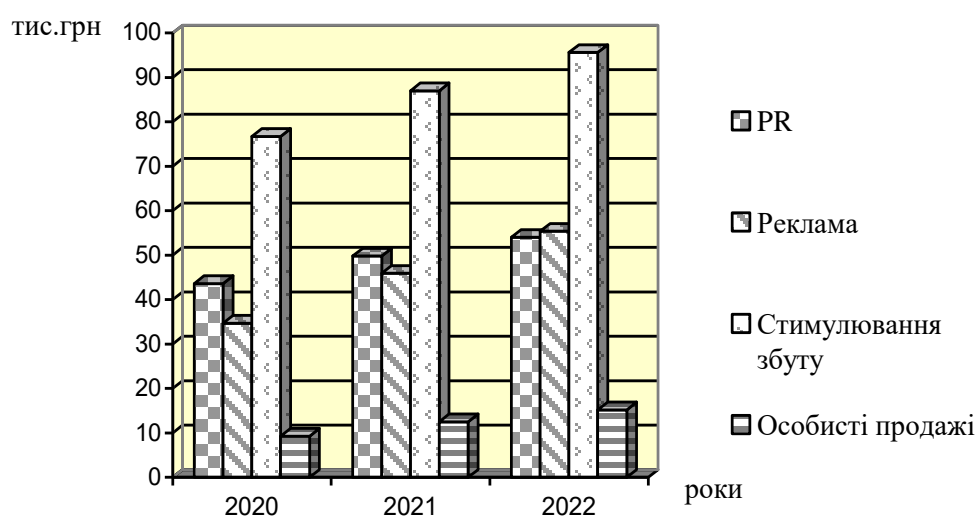


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни маркетингових витрат ТзОВ «КАЙ-РОС»

Таким чином, очевидно, що найбільші витрати у сфері маркетингу ТзОВ «КАЙ-РОС» припадають на стимулювання збуту, проведення рекламних заходів, зв'язки з громадськістю. На елементи особистих продажів та формування зв'язків із громадськістю спрямовується досить невеликий обсяг коштів як у абсолютному, і у структурному розрізі. Ця ситуація обумовлена бездіяльністю системи планового розподілу маркетингового бюджету з урахуванням аналізу ступеня ефективності комунікаційних впливів у звітних періодах.

Вивчення системи маркетингових комунікацій дозволяє зробити висновок:

– методика планування системи маркетингових комунікацій та її елементів знаходиться на низькому рівні;

- комунікаційна система знаходиться на низькому рівні;
- елементи маркетингових комунікацій використовують некомплексно;
- основним елементом, з якого менеджмент стимулює збут, є сприяння продажам (SP).

Система SP орієнтована на постійних клієнтів та оптовиків, її мета активізувати попит на товар. Виходячи з ролі та значущості цінового фактора, основними стимулами, що використовуються менеджментом є фінансові.

Використовуються такі способи сприяння продажам:

1) оптова ланка: знижки за оборот (бонус) в залежності від досягнутого обсягу закупівель протягом певного терміну; разові знижки; накопичувальні знижки;

2) роздрібна ланка: покупці, які купують товари на певну суму, отримують «індивідуальний приз»; проведення акцій «2+1»; презентації нових товарів.

Другим елементом, використовуваним маркетингом стимулювання збуту, є реклама. Підприємство веде помірну рекламну політику та витрачає на рекламу від 34,0 до 55,0 тис. грн., що становить 0,1 % від валового доходу. Цей показник є досить низьким. Істотною прогалиною в організації збутової діяльності фірми ТзОВ «КАЙ-РОС» є відсутність у неї власного Інтернет-сайту.

На даний момент у оргструктурі ТзОВ «КАЙ-РОС» відсутній відділ збуту і фахові маркетологи. Цим пояснюється низька ефективність маркетингової та рекламної функцій, реалізація яких частково покладена на менеджерів зі збуту.

У таблиці Ж.3 дамо оцінку виконуваним функціям маркетингу на ТзОВ «КАЙ-РОС». Отже, аналіз таблиці дозволяє зробити висновок, що функції маркетингу визначені нечітко, виконуються не узгоджено; загалом організація роботи співробітників перебуває на недостатньому рівні при відсутності служби маркетингу; відмічається низька зацікавленість у кінцевому результаті.

Для визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю визначимо рейтинг підприємства серед його основних конкурентів на основі оцінки факторів системи управління маркетингом. При розрахунку коефіцієнтів системи управління маркетинговою діяльністю (організація збуту, готовність до

інновацій, конкурентоспроможність підприємства, підвищення кваліфікації кадрів служби маркетингу, формування товарного асортименту, цінова політика) було визначено важливість (вага) розглянутих приватних критеріїв (табл. Ж.4).

За отриманими результатами, ТзОВ «КАЙ-РОС» відстає за інтегральним показником (рейтингом) від компанії West cup group (1,12 проти 1,23). Відставання простежується майже за всіма параметрами системи маркетингу підприємства, крім цінової політики, де фірма випереджає обох конкурентів. Найбільше відставання простежується за параметром «підвищення кваліфікації кадрів служби маркетингу» (фірма взагалі немає фахівців з маркетингу і окремої служби) та параметром «конкурентоспроможність підприємства». Отже, для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «КАЙ-РОС» визначено основні напрямки удосконалення системи маркетингу фірми.

#### **2.4 SWOT-аналіз ТзОВ «КАЙ-РОС»**

Для більш точного уявлення про сильні та слабкі сторони ТзОВ «КАЙ-РОС» було проведено SWOT-аналіз, який окреслив проблемні категорії по підприємству в цілому. SWOT-аналіз об'єктивно характеризує існуючі можливості та обмеження організації, які важливо мати на увазі перед плануванням діяльності. Виявляються також загрози існуючої чи бажаної позиції ТзОВ «КАЙ-РОС» на ринку.

В даний час керівництво ТзОВ «КАЙ-РОС» планує розширити межі свого ринку за межами західного регіону. Тому необхідно чітко визначити свої переваги на ринку щодо вже представлених його учасників та можливості подальшого розвитку організації. Для цього складемо SWOT-матрицю (таблиця К.1).

Доповнимо проведене дослідження кількісною оцінкою впливу факторів на діяльність ТзОВ «КАЙ-РОС». На перетині рядка та стовпця ставиться експертна оцінка значущості даного поєднання загроз та сильних сторін,

можливостей та сильних сторін та інше. Якщо загроза значима для сильних чи слабких сторін підприємства, оцінка значимості такого поєднання буде високою. Наприклад, для 5-бальної шкали оцінок: дуже сильна – 5 балів; сильна – 4 бали; помірна – 3 бали; нейтральна – 2 бали; слабка – 1 бал. Таким чином, отримуємо оцінку проблем, що виникли на перетині сильних та слабких сторін ТзОВ «КАЙ-РОС», із загрозами та можливостями зовнішнього середовища. Систематизувати ці дані можна як матрицю (див. таблицю К.2). Після визначення кількісних характеристик, на наступному етапі слід сформулювати проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін з загрозами і можливостями.

Дані таблиць свідчать, що фірма ТзОВ «КАЙ-РОС» має досить непогані перспективи для комерційного зростання. Ця позитивна тенденція пов'язана з тим, що підприємство має власне виробництво з випуску якісної паперово-картонної продукції (два виробничих цеха), яке дозволяє задовольняти найвишуканіші потреби та запити замовників від найменших за розміром одношарових паперових стаканів на 110 мл до найбільших двошарових паперових стаканів на 420 мл та 500 мл, а також спецзамовлення. Слід відмітити наявність на підприємстві професійних менеджерів, які швидко та якісно виконують замовлення клієнтів. Також фірма на відміну від своїх конкурентів веде достатньо гнучку цінову політику. Наведені вище сильні сторони можуть у майбутньому сприяти позитивним можливостям зростання бізнесу ТзОВ «КАЙ-РОС».

Щодо слабких сторін та загроз для ТзОВ «КАЙ-РОС» можна виділити такі негативні фактори, як відсутність на фірмі кваліфікованих фахівців з маркетингу, практично повне співпадіння товарного асортименту з асортиментом конкурентів, низький рівень рекламної активності та ризик падіння попиту на продукцію підприємства. Однак тут необхідно зазначити, що цим негативним наслідкам також можуть бути піддані і конкуренти компанії. Питання стоїть лише в тому, хто буде найбільш підготовленим та здатним подолати можливі економічні загрози та ризики у бізнесі.

Зроблені висновки з SWOT-аналізу дозволять спрогнозувати діяльність підприємства таким чином, щоб максимально ефективно використовувати наявні сильні сторони компанії для використання можливостей, що з'являються на ринку.

## Висновки до розділу 2

Основним видом діяльності ТзОВ «КАЙ-РОС» є виготовлення паперових стаканів. Аналіз виробничо-господарської діяльності за 2020-2022 роки показав такі результати:

- виручка від реалізації продукції знизилася на 26,4 %;
- на значне зниження ділової активності у 2022 році вказує збільшення тривалості одного обороту, а також зниження рентабельності сукупного капіталу; при цьому рентабельність реалізації знизилася на 25 %;
- чисельність працюючих зменшилася з 23 чол. до 20 чол.; при скороченні фонду оплати праці заробітної плата зменшилася у 2022 році до 7 700 грн, що менше за 2020 рік на 15,4 %; продуктивність праці знизилася на 25,6 %;
- за аналізований період показники платоспроможності та фінансової стійкості нижчі від рекомендованих значень;
- у 2021 році фірмі вдалося вийти зі збиткового стану шляхом зниження собівартості продукції, що вплинуло на зростання валового прибутку товариства, а також чистого прибутку до 63 тис.грн. У 2022 році отримано меншій прибуток у розмірі 36 тис. грн, що пов'язано, зі зниження попиту на продукцію. У 2022 році укладено угоду на постачання великої партії товару з внесенням передоплати за продукцію, за рахунок цього планується збільшити дохід підприємства у 2023 році;
- динаміка прибутку від реалізації вплинула на рентабельність доходу, а також рентабельності продукції, яка зросла за весь період на 147,6 %.

Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «КАЙ-РОС» проведена за такими параметрами:

- наведені основні споживачі та ринки збуту продукції підприємства;
- на основі карти задоволеності ключових клієнтів ТзОВ «КАЙ-РОС» розраховано комплексний індекс задоволеності покупців за такими показниками – задоволеність асортиментом (4,23), компетенція менеджменту (4,77), рівень сервісу (4,39), рекламна підтримка (4,26);

– для підприємства та основних конкурентів ТзОВ «КАЙ-РОС» (ТОВ «Кристал» та компанії «West cup group») з використанням методу «5 сил Портера» проведено оцінку параметрів моделі; маркетингова діяльність ТзОВ «КАЙ-РОС» за існуючих умов мало ефективна; слабкі місця фірми – сильні конкуренти, вплив покупців, економічна нестабільність на ринку;

– проаналізовано склад та структуру витрат на реалізацію системи маркетингових комунікацій; найбільші витрати у сфері маркетингу ТзОВ «КАЙ-РОС» припадають на стимулювання збуту, проведення рекламних заходів, зв'язки з громадськістю; фірма витрачає на рекламу від 34,0 до 55,0 тис. грн., що становить лише 0,1 % від чистого доходу;

– оцінка виконуваним функцій маркетингу на ТзОВ «КАЙ-РОС» дозволяє зробити висновок, що функції маркетингу визначені нечітко, виконуються не узгоджено; низька ефективність маркетингової та рекламної функцій пояснюється відсутністю служби маркетингу; істотною прогалиною в організації збутової діяльності фірми є відсутність власного Інтернет-сайту;

– рейтинг підприємства серед конкурентів на основі оцінки факторів системи управління маркетингом показав, що фірма відстає від компанії West cup group (1,12 проти 1,23) майже за всіма параметрами системи управління маркетингом, крім цінової політики, де фірма випереджає обох конкурентів.

Дані SWOT-матриці свідчать, що фірма ТзОВ «КАЙ-РОС» має досить непогані перспективи для комерційного зростання, оскільки має сильні сторони, які є ключовими факторами успіху — власне виробництво з випуску якісної паперово-картонної продукції (два виробничих цеха), яке дозволяє задовольняти найвишуканіші потреби та запити замовників.

Отже, фірма прагне утримати своє становище на ринку та, за можливості, зайняти нові ніши на ринку шляхом підвищення ефективності маркетингової діяльності, в тому числі, за рахунок оновлення асортименту продукції та забезпечення масової рекламної підтримки.

### **3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «КАЙ-РОС»**

#### **3.1 Рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності підприємства**

Проведена в попередньому розділі цього дослідження оцінка ефективності маркетингової діяльності на ТЗОВ «КАЙ-РОС» показала, що функції маркетингу визначені нечітко, виконуються не узгоджено; загалом організація роботи співробітників перебуває на недостатньому рівні при відсутності на підприємстві служби маркетингу та кваліфікованих фахівців з маркетингу.

На даний момент, у структурі ТЗОВ «КАЙ-РОС» маркетингова та рекламні функції реалізуються неефективно, тому найбільш раціональною має стати маркетингова служба (структурний підрозділ). У зв'язку з цим нами рекомендується ввести до складу ТЗОВ «КАЙ-РОС» групу з маркетингу під керівництвом комерційного директора, якому підпорядковується відділ збуту.

Сформулюємо завдання, які стоятимуть перед створюваною групою з маркетингу:

- 1) аналіз макрооточення та виявлення основних факторів, що впливають на ринок паперово-картонних виробів та діяльність ТЗОВ «КАЙ-РОС»;
- 2) аналіз ринку;
- 3) конкурентний аналіз;
- 4) сегментація ринку;
- 5) визначення позиції ТЗОВ «КАЙ-РОС» на ринку;
- 6) організація та проведення маркетингових досліджень;
- 7) аналіз поточної товарної, цінової, збутової та рекламної політики ТЗОВ «КАЙ-РОС»;

8) розробка стратегій та планів маркетингу для досягнення поставлених керівництвом ТзОВ «КАЙ-РОС» цілей;

9) розробка програм формування лояльності клієнтам з урахуванням вивчення їх задоволеності;

10) розробка та підтримка роботи сайту;

11) участь у підготовці бізнес-планів.

Кількість співробітників групи з маркетингу необхідно визначати, виходячи з комплексу поставлених групою завдань, для виконання яких потрібна достатня кількість підлеглих-виконавців. Їхня чисельність залежить не тільки від кількості поставлених завдань, а й від компетентності співробітників та їхньої злагодженої роботи в команді. У цій ситуації обмежимо кількість персоналу чотирма одиницями: начальник групи, маркетолог-аналітик, маркетолог, менеджер з реклами та PR.

Розподіл функцій може бути представлений в такий спосіб (див. табл. Л.1).

Кваліфікаційну матрицю для створюваної групи з маркетингу представимо у таблиці Л.2. Функції співробітників докладно описані вище.

Структура створюваної групи з маркетингу представлена на рис. 3.1.

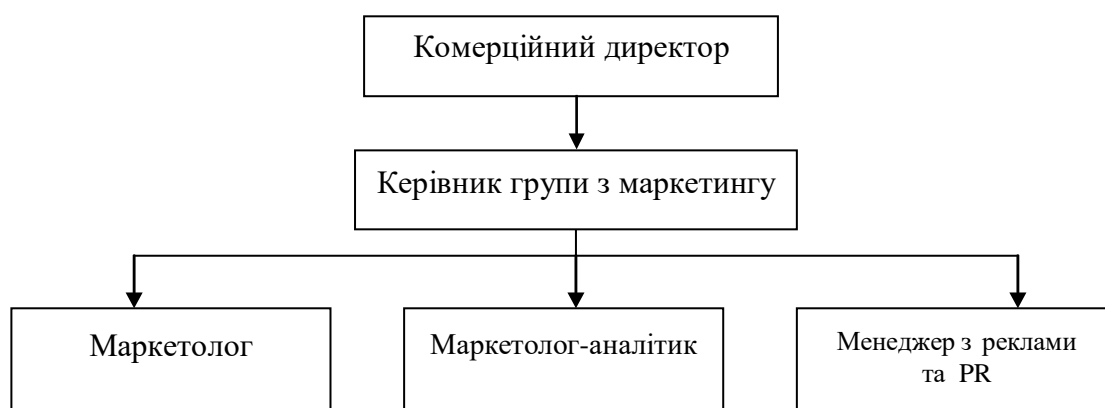


Рисунок 3.1 – Структура створюваної групи з маркетингу

Робота групи буде побудована за функціональним принципом. Запропонована структура передбачає мінімальне дублювання функцій, причому посадові обов'язки є прозорими і зрозумілими кожному співробітнику.

Для реалізації проекту щодо впровадження структури служби маркетингу необхідно визначити місячний бюджет на всі заплановані заходи та одноразові витрати на організацію роботи групи з маркетингу (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Витрати на формування групи з маркетингу ТЗОВ «КАЙ-РОС»

Заходи	Витрати, тис. грн.	Примітка
1	2	3
Одноразові витрати		
Підбір персоналу (4 особи)	69	Покласти на кадрову агенцію (12 % від річного ФОП кандидата)
Придбання офісних меблів, комп'ютерів та оргтехніки для нових співробітників (4 нових місця)	98	-
Разом:		167
Щомісячні витрати		
Заробітна плата начальника служби маркетингу	18	-
Заробітна плата персоналу групи з маркетингу	36	Заробітна плата кожного працівника складає 12 тис. грн.
Витрати на видаткові матеріали	2	Усереднене
Разом:		56

Таким чином, річна сума витрат на утримання служби маркетингу з врахуванням одноразових витрат складає:  $167 + 56 \times 12 = 839$  тис. грн.

Розробимо план маркетингової діяльності ТЗОВ «КАЙ-РОС» на 2024 рік (таблиця Л.3). Передбачено, що планом охоплено всі напрямки маркетингової діяльності, включаю контроль діяльності персоналу служби та навчання співробітників. Це дозволить вирішити всі питання, пов'язані з неефективністю маркетингової та рекламної діяльності ТЗОВ «КАЙ-РОС».

На проведення досліджень пропонується виділити 150 тис. грн. в 2024 році.

Розроблений алгоритм реалізації стратегії повністю відповідає вимогам ринку та поточного стану ТЗОВ «КАЙ-РОС». Крім того, стратегія практично не пов'язана з ризиком, оскільки якість продукції та послуг ТЗОВ «КАЙ-РОС» висока, ціни доступні та продукція вже випробувана та прийнята ринком, крім

того, в умовах кризи те, що ТзОВ «КАЙ-РОС» підвищує свою фінансову стійкість, є значною перевагою (завдяки угоді на постачання великої партії товару з внесенням передоплати за продукцію, за рахунок чого очікуване збільшення доходу підприємства у 2023 році).

У рамках реалізації цього алгоритму для проведення рекламної кампанії із залучення клієнтів та підтримки особистого продажу пропонується виділити службі маркетингу 150 тис. грн. Також пропонується виділити на представницькі витрати на налагодження особистих зв'язків із клієнтами по 3 тис. грн. на місяць чи 36 грн. на рік.

Усього витрати на 2023 рік: 1 025 тис. грн.

Витрати будуть віднесені до постійних витрат. Передбачається, що після проведення заходів виручка від реалізації зросте на  $\geq 30\%$ .

Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження цього заходу у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні показники до та після впровадження проекту

№	Показники	Факт	Проект	Динаміка (+,-)
1.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	6 159	8 552	2 393
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5 727	7 044	1 317
3.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	432	1 508	1 076
4.	Рівень рентабельності реалізації, %	7,01	17,63	10,62

Дані таблиці. 3.1 свідчать про зростання прибутку (на 38,8 %) та рентабельності реалізації (з 7,01 % до 17,6 %), що вказує на ефективність запропонованого заходу.

Таким чином, переваги запропонованої організаційної структури служби маркетингу для ТзОВ «КАЙ-РОС»:

1) досягається професійна організація та швидкий розвиток всіх маркетингових функцій;

2) кожен із учасників системи зосереджений на вирішенні своїх завдань: підприємство на виробництві необхідної номенклатури продукції, служба маркетингу – на маркетинговій діяльності та розширенні продажів;

3) посилюється вплив маркетингу на виробниче підприємство, номенклатуру, якість та обсяг виробництва. Це зумовлено постійною присутністю фірми на ринку, розумінням ринкової ситуації з виробленими товарами, бажанням збільшити обсяги їх продажу;

4) забезпечується взаємна фінансова вигода, заснована на спільній ціновій стратегії, спрощений контроль за продажами;

5) існує висока відповідальність сторін за прийняття та виконання спільних маркетингових заходів, ініціативи працівників маркетингової служби, заснована на можливості самостійних дій та матеріальної зацікавленості у їхніх результатах;

6) можна залучити до роботи висококваліфікований персонал, створити їм спеціальні умови, які до цього часу були не досяжні у межах діючого підприємства.

Така система повинна забезпечувати виконання функцій, що охоплює весь комплекс управління маркетинговою діяльністю, у тому числі вивчення ринку, товарну та цінову політику, просування продукції та її збут. Зрозуміло, що ефективність діяльності з кожному з напрямів і рівень реалізації відповідних функцій на різних етапах розвитку системи різні, що пов'язано з рівнем оволодіння методами маркетингу, і з наявністю відповідних функціональних підрозділів.

### **3.2 Підвищення ефективності маркетингового впливу на цільову аудиторію з використанням інформаційно-комунікаційних технологій**

З метою створення позитивного іміджу підприємства та ефективного пошуку нових замовників продукції рекомендується створити сайт та

використовувати різні маркетингові інструменти для його просування – соціальні мережі, контекстна реклама. Також варто подбати про створення унікальної привабливої комерційної пропозиції, яка може зацікавити найбільших покупців паперово-картонної продукції.

Поряд із торговою маркою та репутацією, імідж стає невід’ємною частиною нематеріальних активів виробничого підприємства, успішний розвиток яких не тільки приносить реальний прибуток, але також суттєво підвищує ринкову вартість та інвестиційну привабливість підприємства у перспективі. Специфіка маркетингової політики виробничо-торговельного підприємства в подібних умовах така, що в процесі взаємодії підприємство має прагнути справити враження надійного та вигідного для співпраці партнера, створюючи тим самим позитивний імідж, який виступає як ефективний маркетинговий інструмент формування споживчого сприйняття та відносини. Позитивний імідж, створюючи додаткову споживчу цінність, здатний залучати потенційних клієнтів, підвищувати ступінь задоволеності та лояльності існуючих покупців, підтримувати та посилювати їхню прихильність компанії, що адекватно відбивається на її фінансах. та ринкової вартості бізнесу.

Грамотно сформований позитивний імідж підприємства збільшує довіру до його товарів та послуг. Якщо компанії вдалося створити хорошу думку про себе, то це підвищує кредит довіри до неї в кризових ситуаціях. Імідж стає найважливішим фактором конкурентоспроможності підприємства та є індикатором його економічного успіху. Серед маркетингових інструментів механізму формування іміджу виробничого підприємства слід виділити інструменти прямого впливу (аудит якості обслуговування, брендинг, маркетинг постачальників, унікальна торгова пропозиція, Інтернет-маркетинг), використання яких дозволяє сформувати позитивний імідж промислового підприємства та підвищити ефективність його управління.

Структура іміджу виробничого підприємства виходячи зі специфіки його діяльності на ринку B2B (продукція призначена не для кінцевого споживача, а для іншого підприємства, що використовує цю продукцію для кінцевого продукту

споживання; продукція повинна не лише максимально задовольняти запити конкретного замовника, а й бути максимально високою якістю; у процесі взаємодії виробника та покупця велике значення має досвід першого співробітництва), включає:

1) внутрішній імідж (з позиції персоналу та організаційної структури підприємства);

2) зовнішній (з позиції довілля та зовнішніх суб'єктів), що формується за рівнями: перший рівень – інвестиційний імідж; другий – соціально-екологічний, третій – бізнес-імідж (імідж партнерства та імідж споживача) та спрямований на створення єдиного бренд-іміджу, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та попит на його продукцію.

У ході аналізу зовнішнього та внутрішнього іміджу ТЗОВ «КАЙ-РОС» були виявлені такі фактори, що негативно впливають на корпоративний імідж підприємства: політика управління персоналом підприємства; інформаційна оцінка підприємства у ЗМІ; соціальна відповідальність. До факторів, що надають стабілізуючий вплив на корпоративний імідж фірми, були віднесені: історія та традиції підприємства; престиж підприємства; ділова репутація. Нарешті, до числа факторів, що мають найбільш позитивний вплив на імідж ТЗОВ «КАЙ-РОС» увійшли: застосовувані на підприємстві технології; товарна політика, що проводиться (в галузі асортименту).

Інструменти прямого впливу на імідж включають такі, використання яких дозволяє сформувати позитивний імідж підприємства та перетворити його на стратегічний актив. Одним з ефективних маркетингових інструментів прямого впливу є Інтернет-маркетинг, який передбачає: створення корпоративного сайту; e-commerce (за допомогою або корпоративного або галузевого сайту); позиціонування на галузевих сайтах, де проводяться загальні дослідження галузі, публікуються новини компаній тощо; сайти професійних спільнот у мережі Інтернет; електронні тематичні конференції та семінари; банерна реклама; контекстна реклама; знакові доменні імена; вірусний маркетинг; участь у блогах, соціальних мережах (блогінг); front-line; пошукові системи, e-mail-маркетинг.

Як другий захід щодо вдосконалення стратегії розвитку маркетингової діяльності ТзОВ «КАЙ-РОС» пропонується створити офіційний сайт фірми. На сьогодні наявність корпоративного сайту є обов'язковою умовою успішного розвитку бізнесу. У міру динамічного розвитку інформаційних технологій сайт підприємства виступає не просто джерелом інформації для користувача, а й бізнес-майданчиком для партнерів. Крім цього сайт – це обличчя компанії, де поєднуються її відкритість, убудованість сайту в бізнес-схему і, як наслідок, наявність електронної торгівлі.

Внаслідок створення інтернет-сайту, підприємство отримає можливість підвищити ефективність маркетингового впливу на цільову аудиторію на етапах позиціонування продукції компанії на нових нішах ринку, подання тематичного контенту та здійснення комунікації як з представниками організації, так і з іншими користувачами, що збільшить обсяг продажів і підвищить лояльність покупців для здійснення повторних угод.

Інтернет-ресурси – це особливий маркетинговий інструмент, який може перебувати у власності або довгостроковій оренді і повинен вирішувати завдання віртуального офісу, а саме: підвищення іміджу організації; позиціонування організації як солідного, надійного ділового партнера; надання організаційної інформації про організацію (історія, ліцензії, сертифікати якості, досягнення, схема проїзду, контакти тощо); надання тематичної інформації (наявність контенту з відповідних видів діяльності); позиціонування продукції/послуг організації; реалізація взаєморозрахунків (з урахуванням автоматизованого надання бухгалтерської документації); надання персонального підходу до постійних покупців; надання консультацій з технічних чи фінансових питань; комунікація з керівництвом організації.

Для того, щоб сайт компанії був ефективним інструментом просування продукції та взаємодії зі споживачами, необхідна: чітко розроблена структура сайту; зручна навігація; коректне подання інформації про фірму, її продукцію та ціни; «необтяжливий», з погляду користувача, дизайн сайту (використання привабливих тонів оформлення та загальнодоступних ІТ-компонентів).

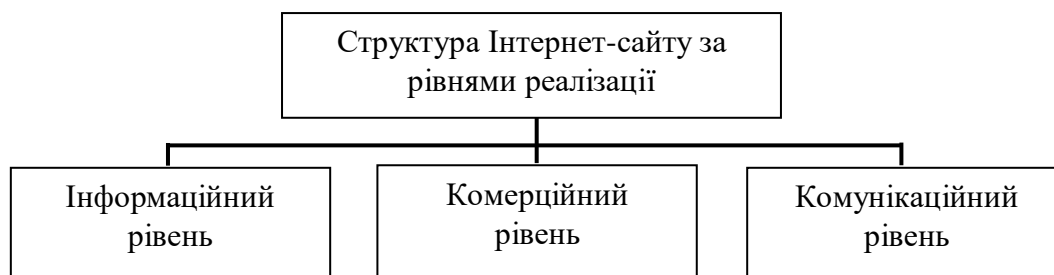


Рисунок 3.2 – Структура Інтернет-сайту за рівнями реалізації

Структура інтернет-сайту має будуватися на трьох основних рівнях, представлених на рисунку 3.2. Аудиторію Інтернет-ресурсу складають користувачі з різними цілями та мотивами, тому структура Інтернет-ресурсу передбачає розподіл контенту на типи: організаційний, інформаційний та комерційний. Кожен тип контенту вирішує завдання певного профілю користувача. В результаті виходить структура веб-сайту, яка комплексно оптимізована під цільову аудиторію.

Розглянемо схему, де представлено розподіл аудиторії за активністю та спроектовано рух користувачів за рівнями інформації Інтернет-ресурсу (рис. 3.3).

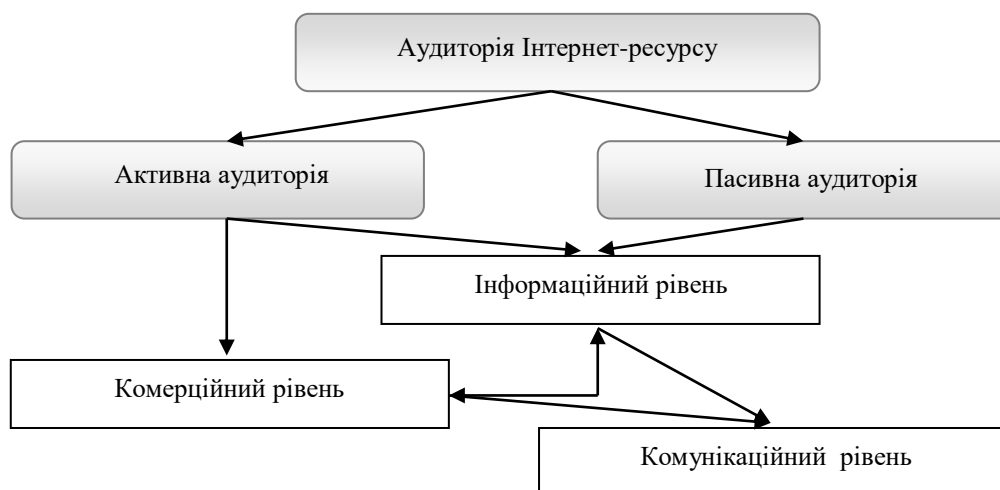


Рисунок 3.3 – Схема руху користувачів у структурі ефективного Інтернет-ресурсу організації

Активна частина аудиторії Інтернет-ресурсу має найбільшу комерційну цінність, тому що у цій категорії знаходяться потенційні покупці і відповідно

вони мають високу мотивацію до здійснення комерційної дії, а також до виходу на комунікацію з іншими користувачами або службою маркетингу організації.

Пасивна частина аудиторії характеризується ірраціональними Мотивами відвідування веб-сайту, причиною може бути помилка в організації рекламної компанії, яка справила маркетинговий вплив на нецільову аудиторію. Але в той же час цей тип аудиторії Інтернет-ресурсу може перейти на інформаційний рівень, де йому буде представлено тематичний контент. А в перспективі ця частина користувачів може перейти і в категорію активної аудиторії.

Користувачі веб-сайту знаходяться у пошуках певної інформації, яка потрібна на вирішення їхніх завдань.

Отже весь Інтернет-ресурс потрібно розділити на сегменти. Розглянемо схему отримання маркетингового результату (рисунок 3.4).

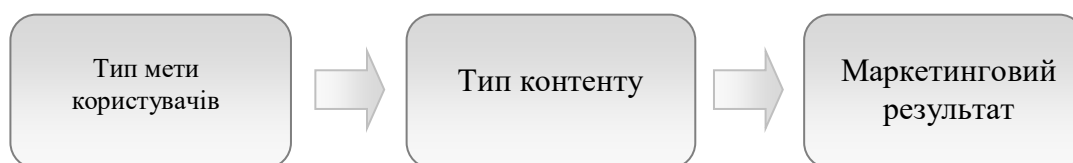


Рисунок 3.4 – Схема отримання маркетингового результату

Таким чином, якщо певному профілю користувачів надати відповідний їх цілям контент, то в результаті буде отримано якісний маркетинговий результат. Ефективність Інтернет-ресурсу побудована на основі логічного руху користувачів до здійснення цільової дії. Структура Інтернет-ресурсу розділена на три рівні, причому кожен рівень здатний вирішувати конкретне завдання користувача, а також супроводжувати його до вчинення комерційної дії (таблиця М.1).

Кожен рівень Інтернет-ресурсу організації включає комплекс факторів, що впливають на ефективність досягнення маркетингових результатів (таблиця М.2).

Розглянемо детальніше рівні Інтернет-ресурсу, де виділимо структуру, основні маркетингові елементи та фактори, що впливають на ефективність моделі.

#### 1. Інформаційний рівень Інтернет-ресурсу організації.

Елементи інформаційного рівня Інтернет-ресурсу: програмний код, коректність відображення веб-сайту у браузері користувача; дизайн та фірмовий стиль; структура та навігація; інформація організаційного характеру про організацію; тематичний контент. З перерахованих вище елементів впливає, що інформаційний рівень постійний вплив на користувачів, які перебувають на Інтернет-ресурсі, тому що саме цей рівень забезпечує коректне відображення веб-сайту у браузері, зручне переміщення потенційних покупців до цільових сторінок, а інтерфейс та розташування форми зворотного зв'язку впливає на ефективність комунікацій. Отже, інформаційний рівень є основою, де будується вся маркетингова структура веб-сайту.

## 2. Комерційний рівень Інтернет-ресурсу організації.

Комерційний рівень включає позиціонування продукції та послуг організації, надання фінансової інформації та умов ділового співробітництва. Для цього потрібна наявність наступних типів контенту: основна інформація щодо продукції фірми; додаткова інформація щодо продукції фірми; фінансова інформація; логістична інформація; інформація щодо продукції, яка поділяється на основну та додаткову для покупця при здійсненні покупки. Основний і додатковий контент є комплексом інформації для позиціонування продукції організації, і можливе використання всіх типів контенту: текст, графіка, відео. Користувач повинен мати можливість візуально ознайомитись з продукцією, переглянути відеозапис. При цьому слід зазначити, що графічний контент краще сприймається користувачами, отже, чинитиме більший вплив на прийняття рішення. Якісно доповнити комерційний рівень Інтернет-ресурсу можна за допомогою особистого кабінету постійного покупця, спеціалізованих онлайн-сервісів з автоматизації фінансових розрахунків покупки, що здатне забезпечити індивідуальний підхід та підвищити лояльність кожного користувача.

## 3. Комунікаційний рівень Інтернет-ресурсу.

Здійснення комунікацій з користувачами є останнім етапом у русі користувача за системою Інтернет-маркетингу, на якому необхідно брати участь спеціалістам організації (представники керівництва або технічні консультанти).

Користувач отримує можливість як самостійно вийти на комунікацію, так і надіслати заявку через спеціалізовану форму (а потім у програму з клієнтами), при цьому дані надходять до відповідного фахівця.

Функціональні можливості для здійснення комунікації: традиційні методи комунікації (телефон, факс); форма замовлення зворотного дзвінка; електронна пошта; Інтернет-телефонія; голосові переговори через структуру Інтернет-ресурсу; відео переговори через структуру Інтернет-ресурсу; Інтернет-спільнота. Перераховані функціональні можливості здійснення комунікації можуть реалізовуватися власними силами організації або із залученням спеціалізованих організацій, які мають готові розробки впровадження Інтернет-комунікацій (які після впроваджуються у структуру сайту).

У дослідженні було здійснено оцінку сайтів ТЗОВ «КАЙ-РОС» та підприємств-конкурентів, яка показана, що з сайтів оцінюваних фірм відсутній взаємозв'язок з існуючими і потенційними партнерами, як і розміщення розцінок на поставку продукції (табл. М.3). В цілому, проаналізувавши сайти даних підприємств, можна зробити висновок про те, що сайт ТЗОВ «КАЙ-РОС» містить обмежений перелік інформації, який не здатний задовольнити користувача (є тільки загальна інформація про підприємство та перелік продукції). Сайт не містить деяких аспектів, а саме: розміщення детальної характеристики продукції та прайс-листів, які повинні періодично оновлюватися; доступ для іноземних користувачів; наявність пошукового рядка; функції електронної комерції, що могло б дозволити укласти угоди через мережу Інтернет з мінімальними витратами часу – всі фінансові операції проводилися б за допомогою безготівкового розрахунку; наявність системи прямого контакту постачальник-клієнт; підтримка системи мовлення електронних корпоративних та галузевих конференцій та семінарів.

Створення ефективного інтернет-сайту вимагатиме від підприємства певних витрат. План витрат ТЗОВ «КАЙ-РОС» на функціонування сайту наведено в таблиці М.4. За оцінками фахівців компанії при якісному оновленні офіційного інтернет-сайту виручка підприємства зростає в середньому на 10 % на рік. Таким

чином, впровадження Інтернет-сайту дозволить ТзОВ «КАЙ-РОС» отримувати щорічно додатковий чистий дохід у сумі 615,9 тис.грн (6 159 тис. грн  $\times$  0,1). Витрати на створення та функціонування сайту окупляться протягом 1,5 місяців, тому можна вважати цей проект ефективним для ТзОВ «КАЙ-РОС» і рекомендованим до впровадження.

Таким чином, внаслідок створення ефективного інтернет-сайту, ТзОВ «КАЙ-РОС» отримає можливість підвищити ефективність маркетингового впливу на цільову аудиторію на етапах позиціонування продукції фірми, подання тематичного контенту та здійснення комунікації як із представниками організації, так і з іншими користувачами, що у кінцевому результаті збільшить обсяг реалізації та підвищить лояльність покупців для здійснення повторних угод.

### **3.3 Пропозиції щодо управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників**

Проведений аналіз показав, що маркетингова діяльність ТзОВ «КАЙ-РОС» націлена на досягнення високої споживчої задоволеності через довгострокові гарантії, вигідні умови реалізації продукції та обслуговування клієнтів тощо.

Сильними сторонами ТзОВ «КАЙ-РОС» є ціни на продукцію (на 10 % нижче середньогалузевих), висока якість продукції, що випускається (сертифікат 9001: 2015), одночасне використання традиційних та договірних каналів розподілу. Слабкі сторони полягають у низькій рентабельності продукції (4,5 %); зниження темпів зростання обсягу продажу; низькому маркетинговому бюджеті (0,1% від обсягу реалізації); плинності кадрів, відсутності маркетингової служби та розробленого інтернет-сайту. Можливості для підприємства полягають у зростанні ємності ринку паперово-картонної продукції, загрози втрати стійкої позиції на ринку внаслідок посилення конкурентної боротьби з боку ТзОВ «Кристал», компанія «West cup group» та появи нових конкурентів.

Оцінка результативності маркетингу – складне завдання, оскільки представити в кількісному вираженні ефект від маркетингових заходів не завжди є можливим. Результативність та ефективність є ключовими показниками при оцінці маркетингової діяльності компанії. В даному контексті є необхідним розгляд результативності та ефективності маркетингу невідривно від реалізованих маркетингових функцій, які пропонується класифікувати за групами:

— аналітична (F1): маркетингові дослідження (A1), аналіз макросередовища (A2) та мікросередовища (A3) підприємства, вивчення товару (A4), сегментування ринку (A5), позиціонування товарів та послуг на ринку (A6);

— виробнича (F2): організація виробництва нових товарів (A7), управління конкурентоспроможністю (A8), управління життєвим циклом товару (A9), управління якістю (A10);

— збутова (F3): товарна політика (A11), цінова політика (A12), організація руху товару (A13), просування товарів та послуг (A14), організація сервісу (A15);

— функція управління та контролю (F4): стратегічне та оперативне планування (A16), формування програми маркетингу (A17), управління ризиками (A18), організація контролю маркетингу (A19), інформаційне забезпечення (A20), організація комунікацій (A21) (рис. 3.5).

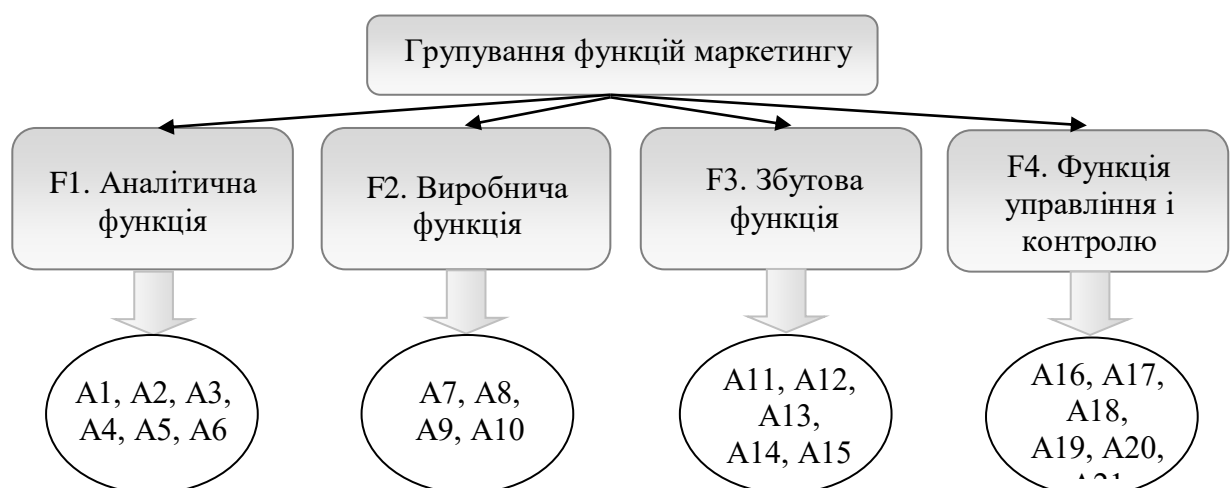


Рисунок 3.5 – Групування функцій маркетингу

Результативність маркетингу – це рівень реалізації комплексу маркетингових функцій, вкладених у досягнення стратегічних цілей підприємства. Усі функції

спрямовані на підвищення результативності маркетингу, що безпосередньо тягне на себе реалізацію маркетингових цілей, які у своє чергу формують стратегічні цілі підприємства у цілому, і у результаті – підвищується ефективність роботи організації. Таким чином, маркетингові цілі відповідають стратегічним цілям підприємства, що здійснюються за допомогою реалізації комплексу функцій маркетингу, спрямованих на підвищення результативності та ефективності функціонування підприємства загалом.

Запропонована система показників управління результативністю маркетингу враховує бізнес-орієнтацію підприємства. Бізнес-орієнтацією організації називається спрямованість розвитку бізнесу, яка виражається в основах функціонування капіталу та досягнення цілей. Маркетинг як система управління і функція фірми має еволюціонувати паралельно з розвитком бізнесу, а також його цілей. При реалізації завдань та цілей підприємств у класичному варіанті виділяють три бізнес-орієнтації: Product out (проштовхування товару на ринок), Market in (притягування товару ринком) та Invest in (притягнення інвестицій). Цілі маркетингової діяльності повинні обов'язково бути узгодженими із загально фірмовими цілями, які ведуть до досягнення результату за допомогою реалізації маркетингових функцій. Для кожної бізнес-орієнтації розроблено свою систему збалансованих показників з конкретними перспективами, згрупованими на підставі цілей бізнес-орієнтації.

Поєднання маркетингових функцій, стратегічних цілей, перспектив впровадження системи збалансованих показників та бізнес-орієнтації компанії в розширену об'єктно орієнтовану модель даних дозволяє оцінити та підвищити результативність маркетингу за допомогою реалізації маркетингових функцій.

Запропонована методика управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників дозволяє поетапно реалізувати дії, необхідні для оцінки та підвищення результативності маркетингу (рисунок Н.1).

Етап 1. Визначення мети впровадження запропонованої методики у діяльність підприємства. На цьому етапі виявляються вузькі місця в управлінні, виробляються стратегічні цілі, що корелюються з маркетинговою концепцією

ведення бізнесу. Як такі цілі можуть виступати: 1) удосконалення системи маркетингу фірми; 2) збільшення маркетингових інвестицій; 3) об'єктивна оцінка маркетингової діяльності; 4) підвищення залученості та вмотивованості персоналу.

Етап 2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства. Для маркетингу характерний системний підхід, що полягає в тому, що при аналізі діяльності підприємств необхідно розглядати внутрішнє, мікро-і макросередовища в тісній сукупності та взаємозв'язку.

Етап 3. Визначення бізнес-орієнтації підприємства. Залежно від прийнятої бізнес-орієнтації обираються основні цілі результативної діяльності фірми:

1) для бізнес-орієнтації "Product out": підвищення прибутку; збільшення кількості показників, що характеризують угоди; збільшення обсягу продажу; підвищення ефективності просування; підвищення ефективності збуту; збільшення рентабельності продаж; збільшення частки ринку; залучення клієнтської бази;

2) для бізнес-орієнтації "Market in": підвищення ефективності та рентабельності продаж; збільшення вартості нематеріального активу підприємства; досягнення та утримання конкурентної позиції фірми на ринку; збільшення лояльності споживачів;

3) для бізнес-орієнтації "Invest in": збільшення вартості бренду; підвищення фінансової стійкості; збільшення вартості бізнесу; досягнення найвищих показників інвестиційної привабливості; підвищення кваліфікації персоналу.

Етап 6. Розробка системи збалансованих показників (СЗП) маркетингової діяльності. Розглянемо основні етапи розробки та впровадження системи збалансованих показників маркетингової діяльності: визначення перспектив маркетингової діяльності; конкретизація стратегічних цілей маркетингу; визначення вимірників цілей маркетингової діяльності; визначення оперативних маркетингових цілей; визначення рекламних функцій, реалізація рекламних заходів; інтегрування СЗП маркетингової діяльності у систему управління; оцінка та аналіз інформації про виконання стратегічних цілей маркетингу.

Етап 7. Розрахунок інтегрального показника управління результативністю маркетингу. На основі системи збалансованих показників необхідно розрахувати інтегральний показник управління результативністю маркетингу, визначити

ступінь реалізації кожного інструменту маркетингу (перспективи) і знайти підсумковий показник, що відображає, наскільки результативна маркетингова діяльність та для якої її складової слід приділити більше уваги для підвищення результативності маркетингу підприємства.

Кожній оперативній меті маркетингу надається рівень пріоритету  $A_i$ . Потім експертним методом оцінюється ступінь реалізації у короткостроковому періоді (від 1 до 5 балів, де  $B(\max) = 5$ ), розраховується інтегральна оцінка ( $\sum A_i \cdot B_i$  – фактична) і максимально можлива ( $(\sum A_i \cdot B(\max))$  – планована).

На основі цих даних визначаються ступінь реалізації кожної перспективи  $(\sum A_i \cdot B_i) / (\sum A_i \cdot B(\max))$  та підсумковий показник, який характеризує реалізацію маркетингової діяльності.

Етап 8. Оцінка результативності маркетингу. У цьому дослідженні як основу оцінки показників маркетингу використовується шкала Харрінгтона, що дозволяє визначити рівень результативності маркетингової діяльності.

Етап 9. Рекомендації щодо підвищення результативності маркетингової діяльності. На заключному етапі визначаються події, здатні підвищити результативність маркетингу.

Запропонована методика може бути застосовна до підприємства ТЗОВ «КАЙ-РОС». Виходячи з матриці пріоритетних цілей для ТЗОВ «КАЙ-РОС» визначена бізнес-орієнтація "Product out". Перспективами для бізнес-орієнтації "Product out" будуть: продукт; відносини із клієнтами; дистрибуція; просування.

Відобразимо в таблиці стратегічні цілі, оперативні цілі маркетингу, вимірювачі та необхідні заходи для організації, а також комплекс функцій, за допомогою яких необхідно досягати стратегічних цілей (таблиця Н.2).

Інтегральний показник фірми дорівнює 69,98 %, серед рекомендацій щодо підвищення результативності маркетингової діяльності виділено такі: ТЗОВ «КАЙ-РОС» необхідно більше працювати з клієнтами, підвищувати лояльність (один із напрямків маркетингової діяльності) і, як наслідок, ефективність фірми в цілому. Це досягається у вигляді реалізації маркетингових функцій F1.A1 (аналітична (F1): маркетингові дослідження (A1)), F1.A4 (вивчення товару (A4)), F2.A8 (виробнича: управління конкурентоспроможністю (A8)).

### Висновки до розділу 3

Для виконання поставлених завдань в дипломній роботі розроблені шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю фірми ТзОВ «КАЙ-РОС»:

#### 1. Рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності:

— рекомендовано ввести до складу служби збуту підприємства групу з маркетингу під керівництвом комерційного директора – маркетолога-аналітика та менеджера з реклами та PR; в перспективі збільшити групу до 3-4 осіб;

— сформульовано завдання, представлено розподіл функцій та кваліфікаційну матрицю для створюваної групи з маркетингу, робота якої побудована за функціональним принципом; визначено переваги запропонованої організаційної структури служби маркетингу ТОВ «КАЙ-РОС»; визначено витрати на формування групи з маркетингу;

— розроблений план маркетингової діяльності ТзОВ «КАЙ-РОС» на 2024 рік, в якому охоплено всі напрямки маркетингової діяльності, дозволить вирішити більшість питань, пов'язані з низькою ефективністю маркетингу і реклами фірми;

— представлений алгоритм реалізації стратегії повністю відповідає вимогам ринку та поточного стану ТзОВ «КАЙ-РОС»; в рамках реалізації цього алгоритму для проведення рекламної кампанії із залучення клієнтів та підтримки особистого продажу запропоновано виділити 186 тис. грн на рік;

— проведення заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 30 %; економічний ефект від реалізації плану маркетингової діяльності прогнозується у збільшенні прибутку на 38,8 % та рентабельності реалізації з 7,01 % до 17,6 %.

#### 2. Підвищення ефективності маркетингового впливу на цільову аудиторію ТзОВ «КАЙ-РОС» з використанням інформаційно-комунікаційних технологій:

— у ході аналізу зовнішнього та внутрішнього іміджу виявлені фактори негативного, стабілізуючого та найбільш позитивного впливу на корпоративний імідж фірми; виділені ефективні маркетингові інструменти прямого впливу;

— серед заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку маркетингової діяльності ТзОВ «КАЙ-РОС» для створення позитивного іміджу підприємства та

ефективного пошуку нових замовників продукції рекомендовано створити офіційний сайт фірми з використанням різних маркетингових інструментів для його просування; запропоновано створення унікальної привабливої комерційної пропозиції для найбільших покупців паперово-картонної продукції;

- розглянуто рівні Інтернет-ресурсу з виділенням структури, основних маркетингових елементів та факторів, що впливають на ефективність моделі;

- здійснено оцінку сайтів ТЗОВ «КАЙ-РОС» та підприємств-конкурентів за набором параметрів, зроблені висновки щодо обмеженості переліку інформації, який не здатний задовольнити користувача сайту ТЗОВ «КАЙ-РОС»;

- представлено план витрат ТЗОВ «КАЙ-РОС» на функціонування сайту фірми; за оцінками фахівців фірми при якісному оновлення офіційного Інтернет-сайту виручка фірми зростатиме в середньому на 10 % на рік (додатковий чистий дохід у сумі 615,9 тис.грн; термін окупності витрат на розробку сайту 1,5 місяця).

3. Пропозиції щодо управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників:

- запропонована методика управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників дозволяє поетапно реалізувати дії, необхідні для оцінки та підвищення результативності маркетингу;

- виходячи з матриці пріоритетних цілей для ТЗОВ «КАЙ-РОС» визначена бізнес-орієнтація "Product out", для якої перспективами будуть: продукт; відносини із клієнтами; дистрибуція; просування.

- розроблено стратегічні та оперативні цілі маркетингу, показники та необхідні заходи для організації, а також комплекс функцій, за допомогою яких необхідно досягати стратегічні цілі.

Інтегральний показник фірми дорівнює 69,98 %, серед рекомендацій щодо підвищення результативності маркетингової діяльності фірми виділено такі: необхідно більше працювати з клієнтами, підвищувати лояльність і, як наслідок, ефективність фірми в цілому. Це досягається у вигляді реалізації маркетингових функцій F1.A1 (аналітична (F1): маркетингові дослідження (A1)), F1.A4 (вивчення товару (A4)), F2.A8 (виробнича: управління конкурентоспроможністю (A8)).

## ВИСНОВКИ

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до управління маркетингом в умовах високо конкурентного ринкового середовища, а також у розробці та економічному обґрунтуванні практичних пропозицій щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ТзОВ «КАЙ-РОС». Основним видом діяльності фірми є виготовлення паперово-картонної продукції (стаканів, пакетів тощо).

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства за 2020-2022 роки показав такі результати:

- виручка від реалізації продукції з незначним зростанням у 2021 році зменшилася за весь період на 26,4 %; вихід підприємства зі збиткового стану у 2021 році вплинуло на зростання валового прибутку товариства, а також чистого прибутку до 63 тис.грн. У 2022 році знову відмічено зменшення прибутку до 36 тис. грн, що пов'язано зі зниження попиту на продукцію;

- в цілому фінансово-економічне становище підприємства у 2020-2022 роках сильно погіршилося через вплив негативних явищ в економіці країни та зниження попиту на продукцію з боку основних покупців, що призвело до зменшення чисельності персоналу, розмір заробітної плати, продуктивності праці, а також зниженню показників ділової активності, рентабельності сукупного капіталу та рентабельності реалізації; за аналізований період показники платоспроможності та фінансової стійкості нижчі від рекомендованих значень.

Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «КАЙ-РОС» проведена за такими параметрами:

- представлена характеристика основних споживачів та ринків збуту продукції ТзОВ «КАЙ-РОС»; на основі карти задоволеності ключових клієнтів фірми розраховано комплексний індекс задоволеності покупців;

- маркетингова діяльність ТзОВ «КАЙ-РОС» за оцінкою моделі «5 сил Портера» недостатньо ефективна; слабкі місця фірми – сильні конкуренти, вплив покупців, економічна нестабільність на ринку;

- найбільші витрати у сфері маркетингу припадають на стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю; недостатньо фінансуються рекламні кампанії;
- функції маркетингу виконуються не узгоджено; низька ефективність маркетингової та рекламної функцій пояснюється відсутністю служби маркетингу на ТзОВ «КАЙ-РОС» та власного Інтернет-сайту;
- оцінка факторів системи управління маркетингом показала, що фірма за рейтингом відстає від компанії-конкурента (1,12 проти 1,23) майже за всіма параметрами системи управління маркетингом, крім цінової політики.

Дані SWOT-матриці ТзОВ «КАЙ-РОС» вказує на непогані перспективи для комерційного зростання, пов'язані із ключовими факторами успіху — власним виробництвом з випуску якісної паперово-картонної продукції (два виробничих цеха), яке дозволяє задовольняти найвишуканіші потреби та запити замовників.

Для виконання поставлених завдань в дипломній роботі розроблені шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю фірми ТзОВ «КАЙ-РОС»:

#### 1. Рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності:

- рекомендовано ввести до складу служби збуту підприємства групу з маркетингу – маркетолога-аналітика та менеджера з реклами та PR;
- сформульовано завдання, представлено розподіл функцій та кваліфікаційну матрицю для створюваної за функціональним принципом групи з маркетингу ; визначено витрати на формування групи з маркетингу;
- розроблено план маркетингової діяльності ТзОВ «КАЙ-РОС» на 2024 рік з метою підвищення ефективності маркетингу і рекламної політики фірми;
- в рамках реалізації представленого алгоритму реалізації стратегії для проведення рекламної кампанії із залучення клієнтів та підтримки особистого продажу запропоновано виділити 186 тис. грн на рік;
- проведення заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 30 %; економічний ефект від реалізації плану маркетингової діяльності прогнозується у збільшенні прибутку на 38,8 % та рентабельності реалізації з 7,01 % до 17,6 %.

2. Підвищення ефективності маркетингового впливу на цільову аудиторію ТзОВ «КАЙ-РОС» з використанням інформаційно-комунікаційних технологій:

— серед заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку маркетингової діяльності ТОВ «КАЙ-РОС» для створення позитивного іміджу підприємства та ефективного пошуку нових замовників паперово-картонної продукції рекомендовано розробити офіційний сайт фірми з використанням різних маркетингових інструментів для його просування;

— здійснено оцінку сайтів ТОВ «КАЙ-РОС» та підприємств-конкурентів за переліком параметрів, зроблені висновки щодо обмеженості переліку інформації, який не здатний задовольнити користувача сайту ТзОВ «КАЙ-РОС»;

— представлено план витрат ТОВ «КАЙ-РОС» на функціонування сайту фірми; за оцінками фахівців фірми при якісному оновленні офіційного Інтернет-сайту виручка фірми зростатиме в середньому на 10 % на рік (додатковий чистий дохід у сумі 615,9 тис.грн; термін окупності витрат на розробку сайту 1,5 місяця).

3. Пропозиції щодо управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників:

— запропонована методика управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників дозволяє поетапно реалізувати дії, необхідні для оцінки та підвищення результативності маркетингу;

— виходячи з матриці пріоритетних цілей для ТОВ «КАЙ-РОС» визначена бізнес-орієнтація "Product out", для якої перспективами будуть: продукт; відносини із клієнтами; дистрибуція; просування.

— розроблено стратегічні та оперативні цілі маркетингу, показники та необхідні заходи для організації, а також комплекс функцій, за допомогою яких необхідно досягати стратегічні цілі.

Отже, вихід на новий ринок при розширенні асортименту і пропозиції продукцію за нижчими цінами, ніж у конкурентів при забезпеченні масової рекламної підтримки дадуть можливість для ТзОВ «КАЙ-РОС» покращити імідж, за рахунок чого збільшити фінансові надходження та поліпшити фінансовий стан.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський; М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Школа маркетингового менеджменту. – К. : Професіонал, 2016. – 288 с.
2. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.
3. Белік Д.П. Організація маркетингової служби на підприємстві / Д.П. Белік // II Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». – 2017. – С. 129-134.
4. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення / О. А. Біловодська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 85–97.
5. Болотна О.В. Управління маркетинговою діяльністю в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.В. Болотіна, Д.І.Бушля // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 14. – С. 268–272.
6. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. – Київ: Інкос, 2011. – 328 с.
7. Герасимяк Н.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства / Н.В. Герасимяк, О.В. Ковальчук, В.В. Даценко // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – С. 331-336.
8. Герасимяк Н.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства / Н.В. Герасимяк // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 5-6. – С. 40-43.
9. Герасимчук В.Г. Концептуальні підходи до управління маркетингом // Маркетинг. Менеджмент. Інновації в маркетингу: монографія / за ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624 с.

10. Данилюк Т.І. Формування системи управління маркетингом на підприємствах сфери послуг для організації маркетингових досліджень / Т.І. Данилюк // Волинський інститут економіки та менеджменту. — 2014. — Режим доступу: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4754/3/posludy.pdf> (дата звернення: 26.10.2023)

11. Дудар В.Т. Формування цінових стратегій підприємств органічного сектора для досягнення маркетингових цілей / В.Т. Дудар // Вісник ТНЕУ. — Випуск 2. — 2018. — С. 45-54.

12. Іванечко Н. Р. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. — Тернопіль : ЗУНУ, 2021. — 180 с.

13. Ілляшенко С.М. Роль маркетингу знань у формуванні інноваційної культури суспільства / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко // Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : зб. наук. праць за матеріалами II МНПК (м. Полтава, 21–22 квітня 2016 р.). — Полтава : ПУЕТ, 2016. — С. 6-8

14. Клівець, П. Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів / П. Клівець, Д. Нечепуренко // Маркетинг в Україні. — 2010. — №5. — С. 48-51.

15. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи / М. А. Коноплянникова // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2017. — Вип. 17. — С. 332–336. — Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf> (дата звернення: 20.10.2023)

16. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу. — Київ: Діалектика, 2020. — 880 с.

17. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. — Київ: Альпіна Паблішер Україна, 2021. — 252 с.

18. Курносова, О.А. Концептуальна модель управління системою маркетингу на промислових підприємствах / О. А. Курносова, А. М. Філатова, О. П. Березовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2012. — №5, Т.1. — С. 162-165.

19. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. — Львів: Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2013. — 450 с.

20. Ковальчук С.В. Маркетинг : навч. посіб. / С.В. Ковальчук, В.Л. Карпенко, Л.М. Коваль, Р.В. Бойко, Л.А. Бичікова та ін.; за ред. канд. екон. наук С.В. Ковальчук. — Львів : Новий Світ – 2000, 2011. — 679 с.

21. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні / І.В. Мосійчук. — 2017. — С. 278-302. — Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081> (дата звернення: 12.10.2023)

22. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник; за ред. М. А. Окландера. — Львів: ЦУЛ, 2017. — 200 с.

23. Окрепкий Р.Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства / Р.Б. Окрепкий // Сталий розвиток економіки. — 2015. — Вип. 2 (27). — С. 283-289.

24. Палка І. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві / І. М. Палка // Ефективна економіка. — 2015. — № 11. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_26) (дата звернення: 23.10.2023)

25. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства / М. І. Пасько // Бізнес Інформ. — 2020. — №1. — С. 373–382. — Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-373-382> (дата звернення: 11.10.2023)

26. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник; за ред. Ю. Є. Петруні. — Дніпропетровськ: Ун-т митної справи та фінансів, 2016. — 362 с.

27. Прошкіна Н.В. Планування, контролінг та аудит маркетингової діяльності — основа ефективності управління промисловим підприємством [Текст] / Н. В. Прошкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2012. — №5, Т.1. — С. 224-227.

28. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник; за ред. О.С. Синишина. — Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. — 347 с.

29. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців / О. А. Соболева-Терещенко, В. О. Антонова // Ефективна економіка. – 2019. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7058> (дата звернення: 23.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.52

30. Струпинська Н. В. Методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства / Н. В. Струпинська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 379-387.

31. Сударкіна С. П. Стратегічний маркетинг і товарно-інноваційна політика: текст лекцій. – Харків: НТУ «ХП», 2010. – 116 с.

32. Тарасюк А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств / А.В. Тарасюк // Ефективна економіка. – 2019. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7276> (дата звернення: 23.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.153

33. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні справи : навч. посібник / Г. Я. Левків, О. П. Подра, Г. З. Леськів, С. М. Гинда. – Львів : ЛьвДУВС, 2019. – 190 с.

34. Холодний Г.О. Розвиток управління маркетингом на підприємствах [Текст] : монографія / Г. О. Холодний, Г. М. Шумська. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 272 с.

35. Хрупович С. Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках B2B / С. Є. Хрупович // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2019. – № 1. – С. 204-208.

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

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Визначення поняття «маркетинг» [28, с. 14]

Автор	Визначення
Г. Абрамшвілі	Маркетинг – це управлінська концепція, яка забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності фірми
Американська асоціація маркетингу	Маркетинг – це сукупність процесів планування, створення, просування і розподілу товарів і сервісів
Д. І. Баркан	Маркетинг – це комплекс дій фірми в умовах ринку, який перетворює потреби споживачів у доходи фірми
В. Благоев	Маркетинг у вузькому розумінні – це система дій, яка включає дослідження, аналіз, планування, здійснення і контроль програм, призначених для вивчення споживчого попиту і створення, оперативного управління виробництвом і реалізацією продуктів і вартостей, які задовольняють більш якісно споживачів, щоб гарантувати досягнення цілей відповідної організації
П. С. Зав'ялов	В основі поняття «маркетинг» лежить термін «ринок». Це поняття у найбільш загальному вигляді передбачає ринкову діяльність, при чому такий вид ринкової діяльності, при якому використовується системний підхід і програмно-цільовий метод вирішення господарських проблем, а ринок, його вимоги і характер реакції є критеріями ефективності діяльності
Ф. Котлер	Вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну; маркетинг є соціальним процесом, за допомогою якого окремі індивіди і групи отримують те, чого потребують і чого бажають, на базі обміну одних товарів і цінностей на інші
Т. Левітт	Маркетинг не слід ототожнювати із продажем товарів. Якщо функція торгової системи полягає у тому, щоб запевнити покупця купити те, що вже виготовлено, завданням маркетингу є поставка на ринок того товару, якого дійсно потребує споживач
Р. Б. Ноздрева	Маркетинг – це ринкова концепція управління виробничо-збутовою і науково-технічною діяльністю підприємства
А. Н. Романов	Маркетинг є одним із видів управлінської діяльності і впливає на розширення виробництва і торгівлі шляхом виявлення запитів споживачів і їх задоволення. Він прив'язує можливості виробництва і реалізації товарів і послуг з метою покупки продукції споживачем
Х. Хершген	Маркетинг – це, по-перше, принцип поведінки споживача, який полягає у послідовному спрямуванні всіх рішень, які стосуються ринку, на вимоги і потреби споживачів і покупців (маркетинг як принцип управління підприємством), по-друге маркетинг означає зусилля з отримання переваг у споживачів у порівнянні із конкурентами за допомогою комплексу спеціальних ринкових заходів (маркетинг як засіб), по-третє, маркетинг можна описати як систематичний, такий, що опирається на сучасний інструментарій, пошук рішень (маркетинг як метод)
Дж. Еванс, Б. Берман	Маркетинг – це підприємницька діяльність, яка управляє просуванням товарів і послуг від виробника до покупця або користувача, або яка соціальний процес, за допомогою якого прогнозується, розширюється і задовольняється попит на товарі і послуги за допомогою їх розробки, просування і реалізації

## ДОДАТОК Б



Рисунок Б.1 – Структурні елементи системи управління маркетинговою діяльністю виробничо-комерційного підприємства

## ДОДАТОК В

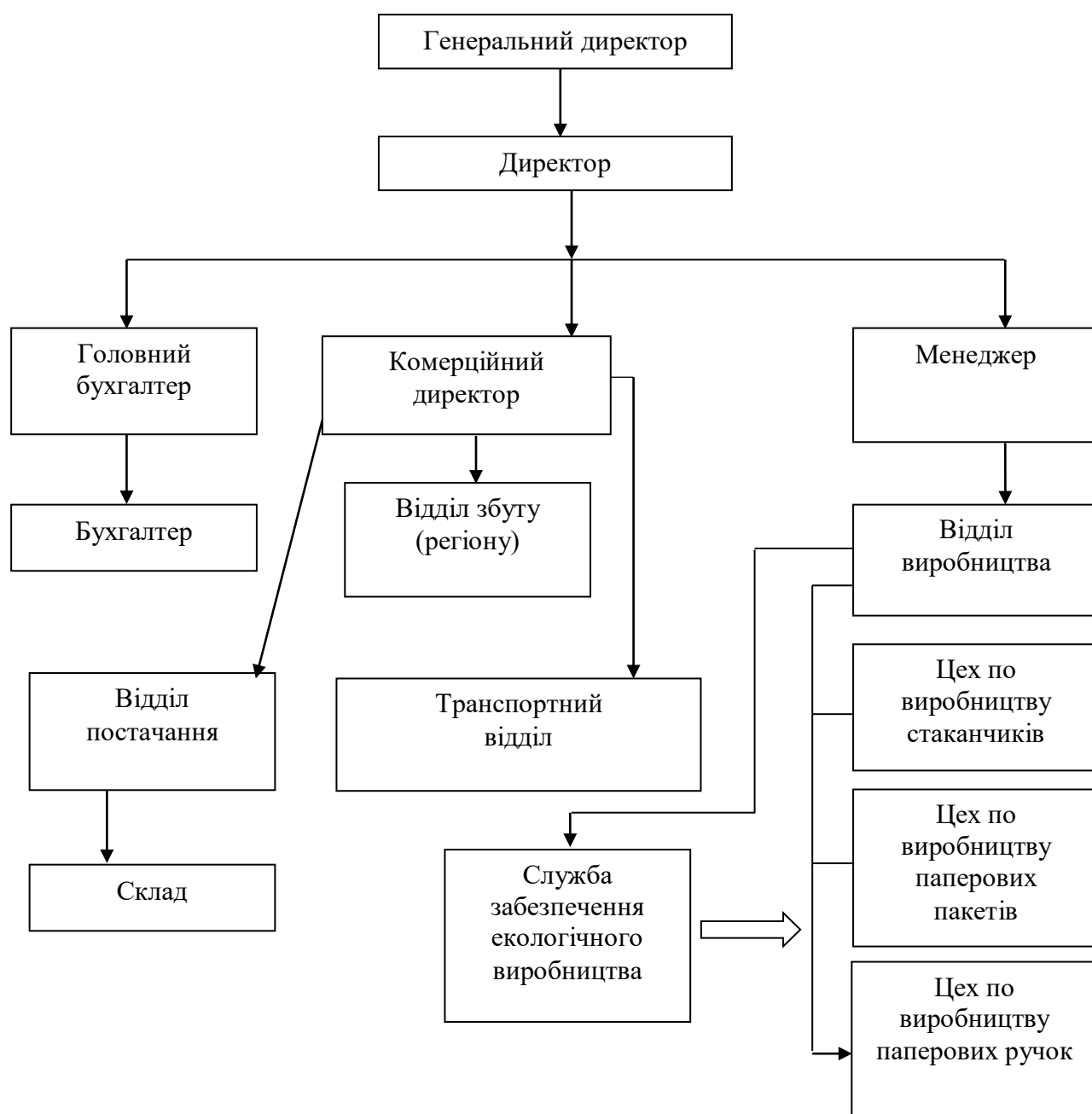


Рисунок В.1 – Організаційна структура ТзОВ «Кай-Рос»

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства

Показники	2020р.	2021р.	Темпи зростання 2021р. до 2020 р.		2022р.	Темпи зростання 2022 р. до 2021р.	
			абс.	відн.,%		абс.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації, тис. грн	8 364	7 698	-666	-8	6 159	-1 539	-20
Собівартість продукції, тис. грн	8 118	7 164	-954	-11,7	5 727	-1 437	-20,1
Фонд оплати праці, тис. грн	2 512,2	2 309,4	-202,8	-8,1	1 847,7	-461,7	-20
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	23	22	-5	-18,5	20	-9,1	-4,5
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	9 102	8 747	-355	-3,9	7 700	-1 047	-12
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	2 682	2 514	-168	-6,3	2 355	-159	-6,3
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	4 290	5 496	1 206	28,1	21 168	15 672	285
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2	1,4	-0,6	-30	0,3	-1,1	-78,6
Тривалість одного обороту, дні	180	257	77	42,8	1200	943	366,9
Фондовіддача, грн	3,1	3,0	-0,1	-1,8	2,6	-0,4	-14,6
Продуктивність праці, тис. грн	363,6	350,0	-13,6	-3,7	307,9	-42,1	-12
Фондоозброєність, тис. грн	116,6	114,3	-2,3	-1,9	117,8	3,5	3,1
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	246,0	534,0	288,0	117,1	432,0	-102,0	-19,1
Чистий прибуток, тис. грн	-174,00	63,00	237,0	136,2	36,0	-27,00	-42,9
Чиста норма прибутку, %	-2,1	0,8	2,9	113,8	0,6	-0,2	-25
Рентабельність продукції, %	3	7,5	4,5	150	7,5	0	0
Рентабельність реалізації, %	2,9	6,9	4	137,9	7	0,1	1,4
Витрати на 1 гривню реалізованої продукції, грн	0,97	0,93	-0,04	4,1	0,93	0,0	0,0
Матеріаломісткість продукції, грн	0,46	0,42	-0,04	8,7	0,41	0,01	2,4

## Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 – Структура основних фондів підприємства

Групи основних фондів	Частка груп основних фондів у % до підсумку			Відхилення 2022р. до 2020р., (+,-)
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1. Будівлі	81,1	80,6	79,6	-1,5
2. Машина та обладнання	17,3	18,4	19,7	2,4
3. Земельні ділянки	1,3	1	0,7	-0,6
4. Інші основні фонди	0,3	-	-	-0,3
Всього:	100	100	100	-

Таблиця Г.3 – Оцінка ефективності використання основних засобів

Показники	2020р.	2021р.	Темпи зростання 2021р. до 2020 р.		2022р.	Темпи зростання 2022 р. до 2021р.	
			абс.	відн.,%		абс.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації, тис. грн	8 364	7 698	-666	-8	6 159	-1 539	-20
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	2 682	2 514	-168	-6,3	2 355	-159	-6,3
Фондовіддача, грн	3,1	3,0	-0,1	-1,8	2,6	-0,4	-14,6
Фондоозброєність, тис. грн	116,6	114,3	-2,3	-1,9	117,8	3,5	3,1
Рентабельність основних фондів, %	9,2	21,2	12	130,4	18,3	-2,9	-13,7
Інтегральний показник, %	5,3	7,8	2,5	47,2	6,9	-0,9	-11,5

Таблиця Г.4 – Динаміка показників стану та руху основних фондів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022р. до 2020р., (+,-)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт оновлення	-	-	-	-
Коефіцієнт вибуття	-	-	-	-
Коефіцієнт приросту основних фондів	-	-	-	-
Коефіцієнт зносу	0,35	0,44	0,54	0,19
Коефіцієнт придатності	0,65	0,56	0,46	-0,19

## Продовження додатку Г

Таблиця Г.5 – Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Показники	2020р.	2021р.	Темпи зростання 2021р. до 2020 р.		2022р.	Темпи зростання 2022 р. до 2021р.	
			абс.	відн.,%		абс.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації, тис. грн	8 364	7 698	-666	-8	6 159	-1 539	-20
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	23	22	-5	-18,5	20	-9,1	-4,5
Фонд оплати праці, тис. грн	2 512,2	2 309,4	-202,8	-8,1	1 847,7	-461,7	-20
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	246,0	534,0	288,0	117,1	432,0	-102,0	-19,1
Чистий прибуток, тис. грн	-174,00	63,00	237,0	136,2	36,0	-27,00	-42,9
Продуктивність праці, тис. грн	363,6	350,0	-13,6	-3,7	307,9	-42,1	-12
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	109,22	104,96	-4,26	-3,9	92,40	-12,56	-12
Рентабельність персоналу	-7,56	2,86	10,42	72,55	1,8	-1,06	-37,06
Виручка, що припадає на 1 гривню заробітної плати, грн	3,32	3,33	0,0	0,0	3,33	0,0	0,0
Прибуток від реалізації продукції у розрахунку на 1 гривню заробітної плати, грн	0,09	0,23	0,14	155,5	0,23	0,0	0,0

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Показники ефективності використання оборотних коштів на підприємстві

Показники	Роки			Темпи зростання 2022 р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	абс.	відн., %
1	2	3	6	7	8
Виручка від реалізації, тис. грн	8 364	7 698	6 159	-2 205	-26,4
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	246,0	534,0	432,0	186,0	75,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	4 290	5 496	21 168	16 878	393,4
Матеріальні витрати, тис. грн	3 862,2	3 219,9	2 526,6	-1 335,6	-34,6
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2	1,4	0,3	-1,7	-85
Тривалість одного обороту, дні	180	257	1200	1 020	566,7
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,97	0,93	0,93	-0,04	-4,1
Матеріаломісткість продукції, грн	0,46	0,42	0,41	-0,05	-10,8
Матеріаловіддача, грн	2,2	2,4	2,4	0,2	9,1

Таблиця Д.2 – Показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства

Показники	Рекомендоване значення	Роки			Темпи зростання 2022 р. до 2020р.	
		2020	2021	2022	абс.	відн., %
1	2	3	6	7	8	9
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 2	0,76	0,66	0,95	0,19	25,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 - 1	0,24	0,21	0,17	-0,07	-29,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,91	0,65	0,80	-0,11	-12,1
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	< 1	2,82	31,4	3,94	1,12	39,7
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	> 1	0,097	0,037	0,005	-0,092	-94,8
Коефіцієнт фінансової залежності	< 1,7	41,2	14,6	202,6	161,4	392
Коефіцієнт маневреності	> 0,5	-3,3	-14	-11	-7,7	233,3

## Продовження додатку Д

Таблиця Д.3 - Динаміка коефіцієнтів ділової активності

Показники ділової активності	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абс.	відн., %
1. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,95	0,26	-0,69	-72,6
2. Коефіцієнт оборотності поточних активів	1,4	0,3	-1,1	-78,6
3. Коефіцієнт оборотності запасів	2,07	0,3	-1,77	-85,5
4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,4	1,7	-2,7	-61,4
5. Період обороту дебіторської заборгованості	81,8	211,7	129,9	158,8
6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,84	0,34	-1,5	-81,5
7. Період обороту кредиторської заборгованості	195,6	1058,8	863,2	441,3
8. Фондовіддача основних засобів, грн	3,1	3,1	0	0

Таблиця Д.4 - Динаміка показників ділової активності (рентабельності)

Показники ділової активності	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абс.	відн., %
1. Рентабельність сукупного капіталу	0,007	0,002	-0,005	-71,4
2. Рентабельність власного капіталу	0,16	0,2	0,04	25
3. Рентабельність основної діяльності	0,07	0,075	0,005	7,1
4. Рентабельність реалізації	0,008	0,006	-0,002	-25

Таблиця Д.5 – Склад та динаміка прибутку підприємства

Показники	2020р.	2021р.	Темпи зростання 2021р. до 2020 р.		2022р.	Темпи зростання 2022 р. до 2021р.	
			абс.	відн.,%		абс.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації, тис. грн	8 364	7 698	-666	-8	6 159	-1 539	-20
Собівартість продукції, тис. грн	8 118	7 164	-954	-11,7	5 727	-1 437	-20,1
Валовий прибуток, тис. грн	246,0	534,0	288,0	117,1	432,0	-102,0	-19,1
Інші доходи, тис. грн	6	-	-6	-	-	-	-
Прибуток до оподаткування, тис.грн	-174,00	78	252	144,8	45	-33	-42,3
Податок на прибуток, тис. грн	-	15	15	0	9	-6	-40,0
Чистий прибуток, тис. грн	-174,00	63,00	237,0	136,2	36,0	-27,00	-42,9

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Оцінка дії п'яти сил конкуренції ТЗОВ «КАЙ-РОС»

№	Фактори конкуренції	Значимість фактора	Оцінка за 10 балами	Середньозважена оцінка
<b>Ситуація у галузі</b>				<b>5,2</b>
1.	Число і потужність фірм, що конкурують на ринку	Важливо	9	
2.	Зміна платоспроможного попиту	Важливо	5	
3.	Ступінь стандартизації товару, що пропонується на ринку	Середньо	10	
4.	Витрати переключення клієнта з одного виробника на іншого	Важливо	1	
5.	Уніфікованість сервісних послуг з товару у галузі	Середньо	1	
6.	Бар'єри відходу з ринку (витрати фірми на перепрофілювання)	Важно	3	
7.	Бар'єри проникнення на ринок	Середньо	5	
8.	Ситуація на суміжних товарних ринках (ринки товарів з близькими технологіями та сферами застосування)	Середньо	3	
9.	Стратегії конкуруючих фірм (поведінка)	Важливо	8	
10.	Привабливість ринку цього продукту	Важливо	7	
<b>Вплив потенційних конкурентів</b>				<b>4,3</b>
1.	Проблеми входу на галузевий ринок	Важливо	6	
2.	Доступ до каналів розподілу	Важливо	5	
3.	Галузеві переваги	Середньо	2	
<b>Вплив постачальників</b>				<b>4,3</b>
1.	Унікальність каналу постачання	Важливо	6	
2.	Значення покупця	Середньо	4	
3.	Частка окремого постачальника	Середньо	3	
<b>Вплив покупців</b>				<b>7</b>
1.	Статус покупців	Важливо	8	
2.	Значимість товару у покупця	Середньо	6	
3.	Стандартизація товару	Важливо	7	
<b>Вплив товарів-замінників</b>				<b>4,3</b>
1.	Ціна	Важливо	6	
2.	Вартість «перемикання»	Важливо	2	
3.	Якість основного товару	Важливо	5	

## Продовження додатку Ж

Таблиця Ж.2 – Склад та структура маркетингових витрат ТзОВ «КАЙ-РОС»

Стаття витрат	2020	2021	2022	2021р. до 2020р.		2022р. до 2020р.		2022р. до 2021р.	
	Значення показника по роках, тис.грн			тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Реклама	34,7	45,9	55,4	11,2	36,2	20,7	37	9,5	38
Стимулювання збуту	76,7	87,0	95,6	10,3	33,3	18,9	33,8	8,6	34,4
Особисті продажі	9,3	12,5	15,2	3,2	10,4	5,9	10,6	2,7	10,8
PR	43,6	49,8	54,0	6,2	20	10,4	18,6	4,2	16,8
Всього:	164,3	195,2	220,2	30,9	100	55,9	100	25	100

## Продовження додатку Ж

Таблиця Ж.3 – Оцінка виконання функцій маркетингу на ТзОВ «КАЙ-РОС»

Найменування функції	Зміст	Оцінка виконання
1	2	3
Аналітична функція	вивчення ринку паперово-картонних виробів, споживачів	закріплена за менеджером по роботі з клієнтами, здебільшого здійснюється аналіз ринку західних регіонів країни. Часто вивчення проводиться лише після звернення потенційних клієнтів, найчастіше відсутність інформації та тривалий пошук її призводить до втрати потенційних покупців продукції. Вивчення діяльності конкурентів практично не проводиться, відомості про діяльність конкурентів ґрунтуються лише на рекламних матеріалах у пресі та в мережі Інтернет
	аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	функція аналізу внутрішнього економічного середовища закріплена за директором, а функція аналізу зовнішнього середовища за менеджером роботи з клієнтами – комплексний аналіз не проводиться, це призводить до невідповідності розвитку фірми вимогам факторів оточення. Аналіз внутрішнього середовища спрямований лише на оцінку ефективності діяльності за результатами роботи за кожний квартал. Аналіз зовнішнього середовища спрямований лише на вивчення діяльності постачальників сировини, покупцями та положення в галузі (нормативних актів, політики держави в щодо підприємництва тощо).
Виробнича функція	розробка та реалізація нових виробів	закріплена за директором, здійснюється дуже слабо, що призводить до недостатнього розвитку номенклатури та асортименту товарів
	укладання договорів з покупцями продукції	виконується директором, вивчення надійності потенційних постачальників сировини та потенційних покупців продукції проводиться недостатньо, що призвело до втрат у зв'язку з більш агресивною комунікаційною діяльністю деяких конкурентів на ринку.
	управління якістю та конкурентоспроможністю пропонованих продуктів та послуг	менеджер по роботі з клієнтами визначає прогнозовані споживчі переваги на картонно-паперову продукцію з урахуванням коливань попиту на ринку та передає інформацію директору, проводить аналіз рекламаций

## Продовження таблиці Ж.3

1	2	3
Збутова функція (функція продажів)	організація збуту	здійснює менеджер по роботі з клієнтами на основі відомостей про потенційних покупців
	формування попиту	закріплена за директором, здійснюється недостатньо на тлі нестабільності ринку, що призвело до втрати клієнтів
	стимулювання збуту	закріплена за менеджером з роботи з клієнтами, здійснюється у формі інформування про рекламні заходи, проводиться на низькому рівні, що призводить до втрати клієнтів
	організація сервісу	враховуючи специфіку діяльності здійснюється тільки в частині відправки готової продукції та роботи з рекламаціями менеджером по роботі з клієнтами
Функція управління, комунікацій та контролю	планування маркетингової діяльності	здійснює директор, відсутня стратегічне планування маркетингу, проводиться тільки поточне планування реклами, аналіз виробництва та реалізації
	організація маркетингової діяльності	здійснюється директором, перебуває на недостатньому рівні, оскільки робота іноді виконується не узгоджено
	мотивація персоналу в структурі маркетингу	слабо пов'язана з кінцевим результатом, як заохочення працівники отримують премії за результатами роботи усього колективу підприємства
	контроль за виконанням планів маркетингу	здійснюється директором, проводиться лише підсумковий моніторинг виконання роботи з клієнтами за результатами реалізації продукції покупцям

Таблиця Ж.4 – Оцінка факторів системи управління маркетинговою діяльністю

Критерії	Коефіцієнт вагомості	ТЗОВ «КАЙ-РОС»			ТОВ «Кристал»			West cup group		
		Бальна оцінка рівня параметрів	Зважена оцінка	Узагальнюючий інтегральний показник	Бальна оцінка рівня параметрів	Зважена оцінка	Узагальнюючий інтегральний показник	Бальна оцінка рівня параметрів	Зважена оцінка	Узагальнюючий інтегральний показник
1. Організація збуту	0,236	6,35	1,50	<b>1,12</b>	6,35	1,50	<b>1,08</b>	7,4	1,75	<b>1,23</b>
2. Готовність до інновацій	0,081	9,25	0,75		9,25	0,75		12,4	1,00	
3. Підвищення кваліфікації кадрів служби маркетингу	0,124	8,00	1,00		10,0	1,25		9,7	1,20	
4. Конкурентоспроможність підприємства	0,175	4,3	0,75		5,7	1,00		6,9	1,20	
5. Формування товарного асортименту	0,192	6,5	1,25		5,2	1,00		7,8	1,50	
6. Цінова політика	0,192	7,8	1,50		5,2	1,00		3,9	0,75	

## ДОДАТОК К

Таблиця К.1 – SWOT-матриця ТзОВ «КАЙ-РОС»

Найменування	Можливості	Загрози
Сильні сторони	ПОЛЕ «СiМ» (SO)	ПОЛЕ «СiЗ» (ST)
<p>1. Висока якість сировини та продукції.</p> <p>2. Власні виробничі потужності, сучасні технології виготовлення продукції (виробництво двошарового паперового стакану за європейськими стандартами, офсетний спосіб друку).</p> <p>3. Наявність постійних покупців, налагоджені ділові зв'язки з постачальниками сировини.</p>	<p>1. Вихід на новий ринок при розширенні асортименту і пропозиції продукцію за нижчими цінами, ніж у конкурентів дадуть можливість збільшити фінансові надходження, поліпшити фінансовий стан фірми.</p> <p>2. Поширення інформація про підприємство та маркетингові комунікації сприятиме заняттю ніш фірмою на новому ринку, залученню нових споживачів.</p> <p>3. Контроль за рівнем якості, відставання фірм-конкурентів у асортиментній та ціновій політиці, розвиток технологій у сфері реклами дозволять забезпечити розширення діяльності підприємства.</p>	<p>1. Вкладення коштів на навчання та перенавчання персоналу при ефективному використанні виробничого обладнання дозволить збільшити випуск високоякісної та конкурентоспроможної продукції.</p> <p>2. Впровадження нових видів продукції та енергозберігаючого обладнання створюють переваги перед конкурентами за якістю та цінами на продукцію.</p> <p>3. Детальніше вивчення середовища функціонування підприємства, впровадження нових підходів в рекламу та роботу з клієнтами дадуть можливість розширення інформаційного поля підприємства та залучення нових споживачів.</p>
Слабкі сторони	ПОЛЕ «СлМ» (WO)	ПОЛЕ «СлЗ» (WT)
<p>1. Рідко оновлюється асортимент, невисокий рівень інноваційної діяльності.</p> <p>2. Недостатня рекламна активність (маркетингових комунікацій), відсутність Інтернет-сайту.</p> <p>3. Відсутність фахових маркетологів у штаті співробітників.</p>	<p>1. Необхідно вкладення коштів на навчання та перенавчання персоналу у сфері маркетингу та реклами.</p> <p>2. Залучення додаткової кількості споживачів за рахунок більш кваліфікованої роботи персоналу з клієнтами; детальніше вивчення ринку функціонування підприємства.</p> <p>3. Підвищення ефективності витрат на управління маркетингом та збутом продукції.</p>	<p>1. Виникнення нових конкурентів і посилення ролі на ринку основних конкурентів, що призведе до погіршення конкурентної позиції.</p> <p>2. Непродуманість у рекламній політиці не дозволить утримати покупців у разі змін їх купівельної спроможності.</p> <p>3. Неповна завантаженість потужностей виробників на тлі економічної кризи призведе до зменшення обсягу випуску.</p>

## Продовження додатку К

Таблиця К.2 – Експертна оцінка сильних та слабких сторін, загроз та можливостей зовнішнього середовища ТзОВ «КАЙ-РОС»

Загрози та можливості		Сильні сторони в балах			Слабкі сторони в балах			Підсумкова оцінка в балах
		S1	S2	S3	W1	W2	W3	
Можливі загрози	Сильні та слабкі сторони O1	5	3	4	5	4	1	22
	O2	4	3	2	2	2	1	14
	O3	4	5	1	5	5	1	16
Сприятливі можливості	T1	3	2	2	1	2	2	12
	T2	4	1	5	5	5	2	22
	T3	5	5	3	5	5	1	24
Підсумкова оцінка		25	19	17	23	23	8	—

## ДОДАТОК Л

Таблиця Л.1 – Склад групи з маркетингу ТзОВ «КАЙ-РОС» (пропонований)

Найменування посади	Перелік виконуваних функцій
Керівник групи з маркетингу	<p>Контроль роботи підлеглих (остаточна перевірка аналітичних звітів, планів маркетингу, інформаційних довідок тощо); взаємодія з керівництвом як по вертикалі, так і по горизонталі; видача завдань групі; стратегічне планування; навчання персоналу; підготовка планів розвитку фірми на середньо- та довгострокову перспективу, узгодження розвитку різних напрямків діяльності та цільових ринків; попередній контроль роботи підлеглих; розробка стратегії позиціонування підприємства; портфельний аналіз стратегічних одиниць бізнесу; розробка стандартів обслуговування клієнтів. При цьому враховується, що начальник групи з маркетингу за необхідності може повною мірою виконувати всі функції рядового маркетолога.</p> <p>Начальник групи з маркетингу повинен сконцентруватися саме на взаємодії з керівництвом та функціональними підрозділами фірми на стратегічному плануванні, щоб найбільш ефективно організувати роботу групи фахівців з маркетингу.</p>
Маркетолог-аналітик	<p>Аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз, аналіз ринку, потенційних та реальних ринків, аналіз статистичних даних тощо) для виявлення поточного стану, перспектив розвитку ринків, поточної та потенційної ємності ринків та ключових факторів успіху на ринках, де працює ТзОВ «КАЙ-РОС»; конкурентний аналіз (за всіма елементами комплексу маркетингу, побудова матриць SWOT для ключових конкурентів) з метою виявлення сильних та слабких сторін як ТзОВ «КАЙ-РОС», так і для її конкурентів, оцінки їх конкурентоспроможності та побудови конкурентної картки для кожного ринку;</p> <p>поточний моніторинг ЗМІ та Інтернет-порталів.</p>
Маркетолог	<p>Аналіз роботи компанії з усіх елементів комплексу маркетингу (у разі 7P – product, price, place, promotion, people, physical evidence, process):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – товарна політика – аналіз асортименту пропонованих товарів та послуг (ABC-аналіз), ширини та глибини асортименту, оцінка задоволеності клієнтів;</li> <li>2 – збутова політика – аналіз існуючих методів залучення клієнтів та збутових аспектів роботи з ними, аналіз клієнтської бази на основі даних, отриманих від менеджерів з продажу та продакт-менеджерів (ABC- та XYZ-аналізи, виявлення ключових клієнтів за допомогою різних методик);</li> <li>3 – процес – аналіз процесу взаємодії ЗАТ ЗЕМІ-3 «Електрон» із клієнтами;</li> <li>4 – персонал – аналіз роботи персоналу, який взаємодіє безпосередньо з клієнтами (можливо, за участю інших відділів або методом «таємничого покупця»);</li> <li>5 – статистичний аналіз показників з усіх елементів комплексу маркетингу;</li> <li>6 – підготовка інформаційних довідок та розробка рекомендації на короткострокову та середньострокову перспективу;</li> <li>7 – тісна взаємодія із заступником начальника відділу;</li> <li>8 – оцінка ефективності роботи з усіх елементів комплексу маркетингу.</li> </ol>

## Продовження додатку Л

Таблиця Л.2 – Кваліфікаційна матриця для групи з маркетингу ТзОВ «КАЙ-РОС»

Посада	Вимоги
Керівник групи з маркетингу (заступник директора)	Вища освіта; досвід роботи маркетологом та згодом начальником відділу (заступником начальника відділу маркетингу) від 5 років; постійне вдосконалення знань у галузі маркетингу; знання специфіки ринку; вміння взаємодіяти з вищим керівництвом та іншими функціональними підрозділами; впевнена життєва позиція та підкріплені амбіції; вміння знайти підхід до кожного співробітника та вміння працювати в команді; стратегічне бачення ситуації та її системний аналіз; розробка завдань для співробітників та їх функціональних обов'язків; підбір персоналу; вік – від 28 років
Маркетолог-аналітик	Вік – від 23 років; вища або незакінчена вища освіта; можливий прийом на роботу студентів старших курсів (5-6 курс); досвід роботи або дуже добре знання принципів, методів та підходів маркетингу; вміння працювати в команді; навченість.
Маркетолог	Вік – від 23 років; вища або незакінчена вища освіта; можливий прийом на роботу студентів старших курсів (5-6 курс); досвід роботи від 2 років; дуже добре знання принципів, методів та підходів маркетингу; вміння працювати в команді; навченість; аналітичні здібності.
Менеджер з реклами та PR	Вік – від 23 років; вища освіта (маркетинг, PR або реклама, маркетинг та RR); знання особливостей різних засобів просування; навички розрахунку рекламного бюджету; досвід оцінки ефективності рекламних кампаній; досвід роботи у сфері маркетингу та реклами обов'язків; вміння працювати в команді; досвід взаємодії з іншими підрозділами чи рекламними агентствами; досвід роботи від 2 років.

## Продовження додатку Л

Таблиця Л.3 – План роботи групи з маркетингу ТзОВ «КАЙ-РОС» на 2023 рік

Заходи	Термін	Відповідальний
1	2	3
Проведення аналізу ринку та зовнішнього середовища	Щоквартально	Маркетолог-аналітик
Конкурентний аналіз (асортимент, ціноутворення, продажу)	Щомісяця	Маркетолог-аналітик
Конкурентний аналіз (рекламні заходи)	Щомісяця	Менеджер з реклами та PR
Дослідження потенційних клієнтів (телефонне опитування комерційних клієнтів) з метою виявлення їх поінформованості про ТзОВ «КАЙ-РОС». Проведення опитування існуючих клієнтів ТзОВ «КАЙ-РОС» для оцінки їхньої задоволеності (телефонне опитування комерційних клієнтів)	Травень 2023 року	Служба маркетингу
Аналіз ефективності рекламних заходів за 2022 рік	Червень 2023 року	Менеджер з реклами та PR
Розробка плану рекламних заходів та заходів щодо залучення комерційних клієнтів для клієнтів на 2024 рік	Червень 2023 року	Менеджер з реклами та PR, маркетолог
Реалізація рекламних заходів згідно з планом	Щомісячно	Менеджер з реклами та PR, маркетолог
Підготовка звітів про результати роботи з розробкою рекомендацій на наступний місяць за асортиментом, ціною		
Розробка плану роботи групи на місяць	Щомісяця	Начальник служби маркетингу
Розробка плану маркетингової діяльності на рік	Листопад-грудень 2023 року	Начальник служби маркетингу
Розробка звіту про роботу відділу протягом місяця	Щомісяця	Начальник служби маркетингу
Розробка плану навчання персоналу	Червень 2023	Начальник служби маркетингу
Навчання персоналу	Щоквартально	Щоквартально один із співробітників отримує направлення на навчання
Участь у конференціях з маркетингу	В міру організації заходу	Начальник служби маркетингу
Оцінка процесу взаємодії ТзОВ "КАЙ-РОС" з комерційними клієнтами (методика "таємничого покупця")	Щоквартально	Служба маркетингу
Підготовка аналітичних довідок для інших підрозділів ТзОВ «КАЙ-РОС»	За запитами	Служба маркетингу
Оцінка роботи персоналу	Щоквартально	Служба маркетингу, начальник служби маркетингу

## ДОДАТОК М

Таблиця М.1 – Цілі та характер впливу рівнів моделі Інтернет-ресурсу

Рівень	Ціль	Характер впливу
Інформаційний	– надання контенту; – перехід користувача на комерційний рівень	– створення комфортного та ергономічного користування Інтернет-ресурсом; – подання контенту інформаційного характеру
Комерційний	– маркетинговий вплив на користувача; – виведення користувача на комунікаційний рівень	– позиціонування продукції підприємства; – подання інформації комерційного характеру
Комунікаційний	– виведення користувача на комунікацію з представниками підприємства; – отримати контактну інформацію користувача	– надання найбільш зручної можливості для комунікації з представником підприємства чи іншими користувачами

Таблиця М.2 – Відповідність маркетингових завдань та рівнів інформації Інтернет-ресурсу організації

Рівень	Маркетингові завдання
Інформаційний	– підвищення іміджу організації; – позиціонування підприємства як солідного, надійного ділового партнера; – надання організаційної інформації про організації; – надання тематичної інформації
Комерційний	– позиціонування продукції організації; – реалізація взаєморозрахунків; – надання персонального підходу до постійних клієнтам
Комунікаційний	– надання консультацій з технічних та фінансових питань; – комунікація з відділом збуту; – здійснення післяпродажного та гарантійного обслуговування

## Продовження додатку М

Таблиця М.3 – Порівняльна характеристика корпоративних сайтів підприємств

№	Параметри	Наявність/оцінка					
		ТОВ «Кристал»		West cup group		ТЗОВ «КАЙ-РОС»	
1	Дизайн	+/-	4,5	+	5	+/-	3
2	Зручність навігації	+/-	4,5	+	5	+/-	4
3	Інформаційна наповненість	+/-	4,8	+	5	-	2,5
4	Оновлення інформації	+	5	+	5	+	5
5	Публікація звітності фірми	+	4	+	5	-	-
6	Інформація для акціонерів	+	5	+	5	-	-
7	Опис продукту	+	5	+	5	+	3
8	Зворотній зв'язок з клієнтами (партнерами)	-	-	+	4	-	-
9	Price placing	-	-	+	5	-	-
10	Е-business (укладання електронних угод)	-	-	+	5	-	-
11	Доступ для іноземних користувачів (мови читання)	+	4,7	+	5	-	-
Середній бал			2,982		4,909		1,590

Таблиця М.4 – План витрат на функціонування Інтернет-сайту ТЗОВ «КАЙ-РОС»

Показник	Сума витрат, тис. грн.
1. Початкові витрати:	
- продукт «ОкауСMS: Управління сайтом»	34,5
- виділення квоти дискового простору для резервного копіювання	4,9
- послуги з розробки дизайну сайту та його укомплектування	24,8
Сума початкових витрат	64,2
2. Постійні витрати:	
- продовження ліцензії на продукт, тис. грн. на рік	7,4
- купівля домену, тис. грн. на рік	4,5
- оплата хостингу, тис. грн. на рік	4,6
- технічна підтримка та обслуговування порталу, на міс.	0,9
Сума постійних витрат, тис. грн. на рік	27,3

## ДОДАТОК Н

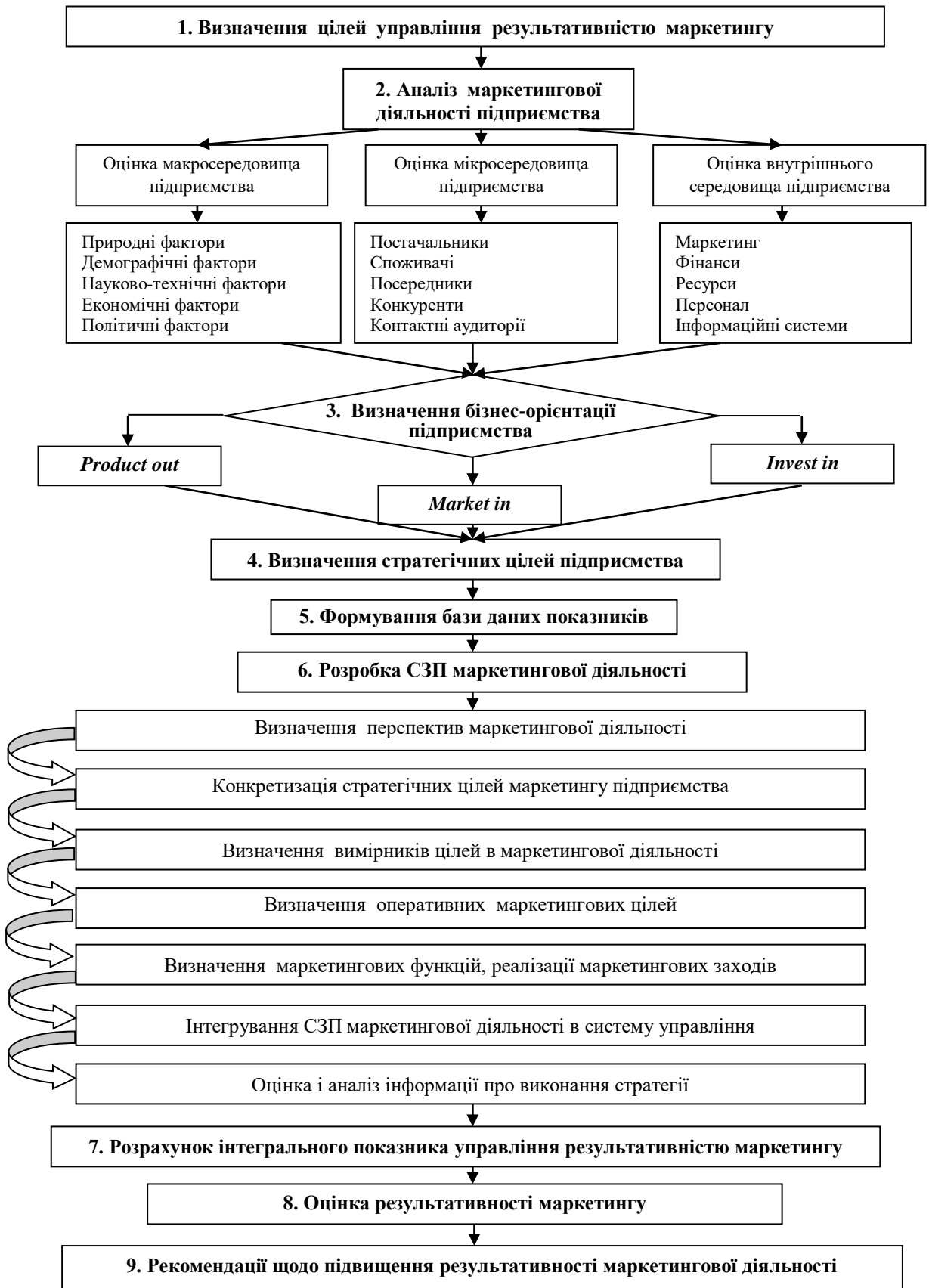


Рисунок Н.1 – Схема управління маркетинговою діяльністю на основі системи збалансованих показників

## Продовження додатку Н

Таблиця Н.2 – Система збалансованих показників маркетингової діяльності підприємства ТзОВ «КАЙ-РОС»

Перспектива	Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Вимірники	Стратегічні заходи, маркетингові функції
Продукт	Оновлення асортименту	Випуск нових видів продукції в різних продуктових категоріях збільшити на 5 %	Частка товарів-новинок в обсязі реалізації за рік	Проведення маркетингових досліджень ринку паперово-картонної продукції Західного регіону (F1.A2, F1.A3), а також відстежування змін уподобань споживачів (F1.A1). Сприяти ефективній роботі служби забезпечення якості ТОВ «КАЙ-РОС», поліпшенню експлуатаційних та естетичних параметрів виробів, пошуку постійних та надійних постачальників (F2.A10). розвиток нових сегментів ринку (F2.A5, F2.A7).
	Поліпшення якості продукції	Модернізація 5 % існуючої продукції	Рівень задоволеності споживачів	
	Збільшення частки високорентабельних виробів	Вихід на сегменти преміум класу (виготовлення брендovаних стаканів, стаканів з логотипами, стакани для вендингу тощо)	Рівень конверсії в реалізації	
Відносини з клієнтами	Задоволення споживачів	Число нових клієнтів: збільшити на 10 % в 2024 р.	Кількість нових клієнтів	Проведення маркетингових досліджень і виявлення на їх основі уподобань соживачів (F1.A1, F1.A4)
	Підвищити лояльність споживачів	Частка постійних покупців: збільшити до 85 %	Частка постійних покупців	
	Зниження відтоку прибуткових клієнтів	Знизити на 10 % до початку 2024 року	Середня вартість замовлення продукції	
Просування	Створення позитивного іміджу фірми на регіональному та загальнонаціональному рівнях	Організація та проведення PR-кампанії	Впізнаваність продукції підприємства	Збільшення витрат на рекламу і просування продукції фірми (F4.A21, F3.A14). Проведення рекламних кампаній та стимулюючих заходів (F3.A14)
	Стимулювання та просування нових та модернізованих продуктів	Виведення на ринок нових продуктів за рахунок відомих	Кількість проектів та заходів щодо стимулювання, проведених ТОВ «КАЙ-РОС»	
	Відомість та лояльність до продукції підприємства	Збільшити кількість стимулюючих заходів на 10 %	Кількість та якість стимулюючих заходів щодо просування (семплінг, трейд-маркетингові заходи)	
Дистрибуція	Розвиток єдиної системи дистрибуції	Збільшення каналів розподілу на 5 %	Кількість каналів розподілу	Формування ефективної політики розподілу на підприємстві. Налагодження тісних контактів з дистриб'юторами (F3.A13). Дотримання договірних обов'язків зі збуту продукції (F3.A13, F3.A15)
	Збереження та розширення регіональних ринків збуту	Збільшення частки контрольованих продажів продукції	Частка контрольованих продажів продукції	
	Розширення регіональних ринків збуту	Збільшення продажів по ключових регіонах на 10 %	Ємність ринку ключових регіонів продажів	