

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Формування системи маркетингу на підприємствах в умовах війни»

Виконав:

студент групи 2МЕМ

Федоренко Денис Тарасович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Марченко О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	6
1.1. Сучасні підходи до формування системи маркетингу на підприємстві....	6
1.2. Роль, суть та значення системи маркетингу на підприємстві в умовах війни.....	20
1.3. Оцінка ефективності системи маркетингу на підприємстві.....	36
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	46
2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта управління ТОВ «Домінік Ко».....	46
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	63
2.3. Оцінка діючої системи маркетингу ТОВ «Домінік Ко».....	79
Висновки до розділу 2.....	87
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ДОМІНІК КО» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	90
3.1. Розроблення стратегії розвитку системи маркетингу на підприємстві в умовах війни ТОВ «Домінік Ко».....	90
3.2. Забезпечення стратегії розвитку системи маркетингу на підприємстві в умовах війни ТОВ «Домінік Ко».....	101
3.3. Економічна ефективність від запропонованих заходів.....	110
Висновки до розділу 3.....	118
ВИСНОКИ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	124
ДОДАТКИ.....	133

ВСТУП

За останні роки система маркетингу на підприємстві зазнала значних змін і в даний час має величезне значення для підприємництва. Сучасні вимоги до оновлення бізнесу, підвищення якості продукції, швидко змінюються умовами конкуренції, а також загальний погляд на проблеми управління.

Правильне управління системою маркетингу є необхідною умовою для успішної роботи і виживання будь-якої фірми. Це означає, що вивчення стратегії і функцій є невід'ємною частиною якісного функціонування у сфері бізнесу.

Актуальність теми «Формування системи маркетингу на підприємствах в умовах війни» полягає в тому, що у наш час система маркетингу проникла у всі аспекти бізнесу, а також інтегрована з високими технологіями і наданням високоякісних послуг. Кожне підприємство, незалежно спрямоване воно на випуск продукції чи надання послуг потребує постійного аналізу і спостереження за своєю маркетинговою діяльністю, адже в умовах ринкової економіки підприємству необхідно постійно виявляти резерви виробництва і «взузькі місця», щоб нарощувати свої виробничі потужності.

Різним аспектам управління ефективністю системи маркетингу присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Т.О. Дяченко; С.В. Ковальчук; О.В. Кузик; В.В. Луцяк; Р.А. Муха; С.А. Нестеренко; І.І. Павленко; Е.В. Пахуча; Ю.Є. Петруня; І.В. Пономаренко; О.О. Селезньова. В розробку широкого кола проблем з організації управління системи маркетингу, значний внесок зробили вчені: О.І. Шапоренко; А.В. Шевченко. Проте питання управління ефективністю системою маркетингу підприємства в сучасних умовах господарювання висвітлено недостатньо. Узагальнення, здійснене на основі вивчення наукових робіт, показало, що ціла низка принципів аспектів, які стосуються вказаних проблем, досі ще не має послідовного вирішення в умовах трансформаційної економіки. Це пов'язано насамперед із неординарною складністю проблеми, що обтяжує застосування стандартних методик і не дає можливості робити однозначні висновки і давати рекомендації.

Метою дослідження є удосконалення формування системи маркетингу на

ТОВ «Домінік Ко» в умовах війни.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розглянути сучасні підходи до формування системи маркетингу на

підприємстві;

розкрити роль, суть та значення системи маркетингу на підприємстві в умовах війни;

провести оцінку ефективності системи маркетингу на підприємстві;

проаналізувати об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити діючу систему маркетингу ТОВ «Домінік Ко»;

розробити стратегію розвитку системи маркетингу на підприємстві в умовах війни ТОВ «Домінік Ко»;

забезпечити стратегію розвитку системи маркетингу на підприємстві в умовах війни ТОВ «Домінік Ко»;

розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та практичні положення щодо формування системи маркетингу на ТОВ «Домінік Ко» в умовах війни.

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності формування системи маркетингу на ТОВ «Домінік Ко» в умовах війни.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, дані статистичної звітності, звіти про результати господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко», матеріали засобів масової інформації та мережі Internet, публікації зарубіжних та вітчизняних науковців за обраною темою.

У кваліфікаційній роботі використані наступні методи: абстрактно-логічний (при вивченні останніх наукових публікацій і досягнень практики по темі; при оцінці власних результатів на фоні вже відомих знань; при виділенні невирішених завдань; при розробці конкретних цілей дослідження та системного аналізу), графічний (побудова графіків, діаграм) та статистичний (при встановленні факторів впливу на результуючий показник), економіко-математичний метод.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробленні

стратегії розвитку системи маркетингу на підприємстві.

Основні положення кваліфікаційної роботи і дослідження оприлюднені на міжнародній конференції:

Марченко О.В., Федоренко Д.Т. Розвиток цифрових сервісів маркетингу в умовах війни. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 116–118.

Кваліфікаційна робота має вступ, три розділи, висновки. Список використаної літератури містить 72 джерела. Робота містить 17 таблиць; 21 рисунок та 5 додатків .

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сучасні підходи до формування системи маркетингу на підприємстві

Ринок – дефініція багатозначна, і єдиного визначення даної категорії немає. В економічній теорії при формуванні визначення ринок, як правило, розуміють чітку систему відносин в ділянці виробництва та обміну. В самому маркетингу під визначенням «ринком» прийнято називати сукупність реальних, а також певних потенційних споживачів цього товару, або послуги без додаткових учасників, суб'єктів та об'єктів. Споживач – є головна складова та елемент ринку в безпосередньому маркетингу. Якщо наявний покупець – то безумовно наявний і сам ринок. Якщо наявний вироблений чи придбаний товар, однак його ніхто не купує, прийнято вважати, що даний товар не має фізичного ринку.

В теперішніх умовах існуючого ринку будь-яка організація має розв'язувати три основні блоки задач (функцій) [38]:

вивчення та проведення аналізу на самому ринку;

ріст (розвиток) споживчих ознак самого товару та підприємств-виробників;

продаж всього, що зроблено.

Останній блок – це комерційні задачі. За можливою логікою здійснення вони розташовані на завершальному місці, однак за вагомістю – абсолютно не на завершальному. Можна виробити (або придбати) якісну і важливу покупцям товар (продукцію), та не бути в змозі даний товар збути (продати). Таким чином, виникають проблеми. Щоб дані проблеми не виникали, необхідно здійснювати попередній, і в тому числі точний маркетинг бізнесу якому належить організація. Інтегроване та перманентне вирішення існуючих

трьох блоків задач – є безпосередньо маркетингом. В даних твердженнях і є сутність його змісту [13].

Необхідно навести ще одне визначення економічного поняття «маркетинг», яке належить вченому із світовим ім'ям Ф. Котлеру, а згодом продубльовано іншими вченими. Маркетинг - це виробництво того, що споживачі, безпосередньо, куплять, а не відповідно намагання продавати те, що організація, підприємство чи фірма виробляють, їхній кінцевий продукт [11]. Велика кількість українських підприємства започатковують в даний час відділи маркетингу враховуючи беручи за основу свої колишні, або існуючі збутові відділи, або служби і стараються реалізовувати лише продукти з тими властивостями, що вони виготовляють і любіють модернізацію останнього.

Отже, можна зробити висновок, що маркетинг – як визначення має спільні властивості визначення, а саме пристосування продукції (товару) до кінцевого споживача від процесу виробництва (або при реалізації закупівель, якщо ведеться мова про торгову організацію) [48].

Всі існуючі дефініції «маркетингу» по своїй суті відповідають рівню абсолютного зв'язані з поняттям ринку. Вони, звичайно, відображають суть, наведеного однак не здатні висвітлити всю повноту можливих маркетингових процедур в безпосередньо сам бізнес та організацію. За умовами рекомендацій певних обставин господарської діяльності їх необхідно прийняти як щось мізерними. У сучасній економічній літературі існують наукові дефініції даної безумовно важливої та складної галузі людської діяльності, в котрих даний недолік значно пом'якшений. Наведемо незначну частину з існуючих визначень:

Американська асоціація маркетингу під розумінням поняття маркетинг радить розгадувати «процес планування та здійснення замислу, ціноутворення, реалізації та просування деяких ідей, а також послуг та товарів за умов обміну, що слугують цілям певних окремих осіб та підприємств» [15].

Хенри Ассел і Девід Джопер (вчені із Америки, які є фахівцями з практичного маркетингу) наголошують, що «маркетинг – являє собою сукупність, управління та безпосередньо задоволення попиту що виник на продукцію та товари, послуги, підприємств, організацій, індивідуумів, певних території та ідеї за допомогою простого обміну» [67, 68].

Ще більш обґрунтоване визначення наведено Ф. Котлером, відомого науковці та фахівця у даній сфері маркетингу. Він розглядає маркетинг як безпосередньо «вид людської діяльності, що прямо направлений на задоволення існуючих потреб та попиту людей у вигляді певного обміну». [69]

В інших роботах Ф. Котлера маркетинг визначається «як суспільний та організаторський процес, за сприянням якого певні особи та їх групи мають можливість задовольняти свої потреби, а також певні потреби задля створення товарів, а також певних споживчих цінностей та обміну вищевказаних один з одним». [69]

К.Ю. Семененко та С.А. Бакуліна українські вчені, розгадують маркетинг як «певний вид ринкової діяльності, за умов якого виробником продукції застосовується системний підхід, а також безпосередньо програмно-цільовий метод розв'язання підприємницьких проблем, а сам ринок, його побажання та реакції споживачів є мірлами ефективності в самій діяльності» [48].

Наступне, безумовно цікава дефініція маркетингу, розкриває в своїй роботах провідний європейський маркетинголог Дж. Хамас: «Маркетинг – це архітектор і інженер суспільства споживання, отже. це злагоджена ринкова система, за умовами якої продавці товарів комерційно експлуатують споживачів товарів» [72].

Можливо наводити визначення безкінечно, що являє собою «маркетинг», проводити їх аналізом. Відомо понад дві тисячі визначень поняття маркетинг. Відомо наступне: за умов вільної ринкової економіки підприємницький успіх організації (виробничої чи посередницької) може

досягатися лише за рахунок маркетинг. Без маркетингу будь-який, чи то великий, чи то малий бізнес фактично нереальний. Більшість українських підприємств, проводячи свою реорганізацію, повинно пов'язувати її з маркетингом на підприємстві. Як, це має реалізовуватися? Через існуючу на підприємстві організаційну культуру, що являє собою ряд прийнятих для організації моральних, професійних, етичних цінностей, який як повіло оформляється письмово, однак поділяється усіма робітниками організації. У спадщину часів дії на підприємстві адміністративно-командної системи функціонування, українські підприємствам та організації дістали виробничу організаційну культуру, в результаті якої всі ключові цінності пов'язані безпосередньо з виробництвом, та працівниками, що організують та реалізують трудовий (виробничий) процес. За даних умов, потреби споживачів відходять на другий план. Таким чином, з метою вирішення створеної проблеми, в організації та на підприємстві саме виробнича орієнтація організаційних культур обов'язково має зазнати зміни на маркетингову. Відмінності між виробничою оргструктурою та маркетинговою належним чином охарактеризовані у монографії Т.В. Устік, основні положення якої узагальнено автором у табличній формі, (таблиця 1.1) [57].

Таблиця 1.1. – Відмінності у діяльності підприємств з маркетинговою та виробничою організаційними культурами

Маркетингова оргкультура	Виробнича оргкультура
1	2
1. У вищого керівництва першому місці ...	
... потреби покупця	... потреби виробника
2. На найвищих посадах перебувають ...	
... маркетингологи, бо вони відповідають і за збут	... інженери, що відповідають за виробництво
3. Виробляється та продається...	
... тільки те, що буде куплено	... те, що можна зробити
4. Асортимент продукції підприємства.	

Продовж. табл. 1.1

1	2
...широкий	...вузький
5. Формулювання цілей підприємства...	
... на основі зовнішніх факторів	...на основі внутрішніх факторів
6. Обрій перспективного планування...	
...переважно довгостроковий	...переважно короткостроковий
7. Головна увага звернена...	
... на потреби покупців	...на витрати виробництва
8. Наукові дослідження спрямовані на...	
...аналіз ринку, зокрема й конкурентів	...удосконалення техніки
9. Цінова політика будується на...	
...цінах ринку (з урахуванням конкуренції)	...витрат виробництва
10. Розробка ідей нових товарів йде на основі...	
...аналізу потреб ринку та інших факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	...скорочення витрат виробництва колишніх товарів без урахування потреб ринку
11. У конструюванні нових товарів провідна роль належить...	
...дизайнерам	...інженерам- конструкторам
12. Виробничий процес...	
...максимально гнучкий, орієнтований на швидку реакцію зміни потреб покупців та інших факторів ринку	...як правило жорсткий, орієнтований лише на можливості виробництва
13. Упаковка сприймається як засіб...	
...насамперед реклами та просування	...збереження товару і лише
14. Конкурентоспроможність розглядається через...	
...призму «ціни споживання»	...переважно через призму ціни продажу
15. Філософія керівництва виражається словами...	
... «Ми керуємо не заводом, а маркетинговою організацією, яка задовольняє потреби покупців»	... Г. Форда , який говорив про свій автомобіль моделі «Т»: «Ми можемо вам запропонувати автомобіль будь-якого кольору... За умови, що цей колір чорний»

Маркетинг в організації на українських підприємствах має бути реалізований з урахуванням двох складових:

Стати тотальною філософською ідеєю життєдіяльності організації (підприємств).

Отримати дієвих методик господарювання.

Ф.Котлер у своїх роботах використовує цитату Пітера Друкера, що є відомим світовим автором, праці якого присвячені теоретичним та практичним аспектам менеджменту: «Варто поставити спеціаліста з маркетингу не в завершальній стадії, а на початковій стадії виробничого циклу та здійснювати глобальну інтеграцію маркетингу в усі фази бізнесу. Напрямом дослідження ринку установити та аргументувати кожному інженеру, працівнику, проектувальнику, яким кінцевий споживач бажає бачити цей продукт, яку вартість за нього він здатний платити, за яких умов на даний продукт виникне необхідність. Маркетинг має здійснювати вплив на процес проектування, довгострокового короткострокового планування політики розширення асортиментного ряду, здійснення економічного аналізу, в тому ж обсязі як на кінцевий розподіл, здійснення збуту та безпосереднього надання послуг» [18, 69].

Ще один видатний вчений у сфері маркетингу – Генри Ассел, в своїх твердженнях висловлює схоже твердження: «Успіх ґрунтується у здатності організації здійснити перетворення інженерного, а також технічного досвіду та отриманої інформації щодо конкурентоспроможності кінцевої послуги чи товару. З цих підстав, виникає необхідність, щоб проектна, інженерна, а також технічна підсистема в організації були тісно пов'язана зі підсистемою маркетингу» [68].

В кінці 80-х років, як правило більшість виробників не погоджувався із думкою, що найголовнішою ланкою організації після безпосередньо генерального директора повинно бути особа, що відповідає за сферу маркетингу, а в жодному разі не головний технолог, або інженер, однак практичний досвід закордонних організацій вказує на зворотній процес: другою особою в організації обов'язково має бути служба маркетингу з керівником – головним маркетингологом.

Маркетинг та менеджмент взаємопов'язані один з одним, як частина та ціле. Таким чином, маркетинг являє собою функцію менеджменту, таким чином, його елемент і, основна частина, найголовніша функція менеджменту.

Слід зауважити, в певних умовах менеджмент можливо назвати маркетинговим. Однак, передусім чим визначити дані умови, необхідно зрозуміти формат, а також суть самої взаємодії цих двох категорій—менеджменту та маркетингу.

За яких умов, в який проміжок часу і як з'явилися ці два поняття у нашому науковому та практичному вжитку? Чи має щось спільне їх поява з технічною революцією та ростом чи вони з'явилися значно раніше? Звичайно, набагато раніше, про даний факт вказують певні книги, наукові роботи, що публікувалися в той час, коли про технічною революцією не велось жодної мови, та навіть не мали розуміння, що вона в нас взагалі настане. Виникли вони а період, закономірно, у зв'язку з глобальною ситуацією «вмираючого» капіталізму, що, мабуть, вже давно мав перестати реалізовувати своє існування, однак дане твердження було хибним. Виникли дані терміни у нашому вжитку майже в один і той самий час. Ненароком це здійснено чи ні? Яка різниця між наведеними цими дефініціями? Чи існує певна незалежність між цими поняттями та один від одного? Для ілюстрації зв'язку між цими двома дефініціями наведено на рисунку (рис. 1.1), що узагальнений автором з підручників, що гуртуються на техніці та методами управління в провідній компаній світу з телекомунікаційних технологій— в ІВМ [44].

Згідно з рис. 1.1, кожна організація знаходить в умовах системних різноманітних зав'язків. Не існує жодних сумнівів, що будь-яка організація обов'язково пов'язана з природою. Це її перманентне фізичне середовище. Організація в процесі реалізації своєї діяльності, безперечно, враховує погодні особливості, територіальне положення та властивості та потреби виробничих процесів, логістичних каналів — вони не завжди релевантні (в більшості випадків вони саме не релевантні).

Також, існує не лише фізичне оточення, а також і соціальне оточення організації. Зв'язок «організація— суспільство» таки віддзеркалює втілює прояви даного оточення, таким чином даний зв'язок і є самим маркетингом.

Таким чином відбувається забезпечення управління виробничим процесом з враховуючи облік зовнішніх факторів. Отже, маркетинг – являє собою погляд організації на зовнішнє середовище, що безпосередньо необхідне для здійснення орієнтації в зовнішній сфері, що зазнає змін, з метою планування своєї короткострокової та довгострокової стратегії та здійснення певного коригування відносно до статичності зовнішнього оточення.



Рисунок 1.1 – Маркетинг у загальній системі матеріальних та інформаційних взаємозв'язків підприємства

Взаємозв'язок «організація – суспільство» віддзеркалює відносини організації до власних працівників як до певних внутрішніх факторів особистої виробничої та логістичної підсистеми. Дане твердження являє собою певний погляд організації всередині самої себе, з метою здійснення оціночних характеристик власних можливостей і наступного впливу на залежні їй чинники (наприклад, на своїх працівників) з метою адаптації їх до необхідних критеріїв до змінної та не залежної від організації зовнішнім оточенням. Даний зв'язок і являє собою «менеджмент», себто практика, направлена на управління людьми на підприємстві згідно до даних цілей.

О.В. Попко, відома світова вчена з провідних науковців в сучасному менеджменті, в період на рубежі 30-х років зауважила, що «менеджер – це особа, яка забезпечує реалізації певних цілей організації, застосовуючи роботу та інтелект інших третіх осіб» [42].

Враховуючи вищевикладене, з цього погодитися з твердженням, що менеджмент та маркетинг є взаємозв'язаними елементами в діяльності будь-якої організації. Іншими словами, управління організацією (підприємством, фірмою) виражається у двох складових: перше – це управління є маркетинг, друге – це менеджмент. Маркетинг, як складова є генератором цілей, а менеджмент, в свою чергу – це набір ключових елементів, методів, а також наборів здобутих цілей. В даній роботі мова йде про першу з наведених складових керування підприємством, а отже і про маркетинг. [21]

Необхідно наголосити за можливість, винятково на період початку освоєння основної і ключової концепції маркетингу, змішати дуже різні, однак взаємопов'язані дефініції, як «управління маркетингом», або безпосередньо «маркетингового управління». Щоб зменшити можливе плутання, необхідно розтлумачити всі деталі, та визначити, що є безпосередньо маркетингове управління, а що являє собою управління маркетингом.

Таким чином, «маркетинговий менеджмент», а також «маркетингове управління» втілює саме таке управління, яке надає певний дозвіл досягати поставлених цілей підприємству в отриманні планованого обсягу прибутку в процесі абсолютної орієнтації на споживача продукції, а також на все можливе задоволення потреб споживача даної організації.

Американська асоціація маркетингу, за словами Ф. Котлер, під маркетинговим управлінням розглядають «процес маркетингового планування, реалізації механізмів ціноутворення, просування і реалізації продуктів, послуг та ідей, що направлені на виконання обмінів, що є вигідним як індивідів (споживачам), так і підприємству». Така практика підприємств відбувається у існуючому середовищі, елементи якого здійснюють вплив на один одного. У більшості своїх праць, Котлер для обґрунтування суб'єктів, що перебувають на ринку, користується однією і тією ж схемою, яка з певними змінами проілюстровано на рис. 1.2. [69]

Підприємству в складі завдань в маркетинговому управлінні необхідно передбачити і завдання, що направлені на задоволення потреб учасників ринку, винятком серед яких є лише конкуренти (з цієї причини між підприємством і конкурентами не наведено сполучних стрілок). Постачальники в процесі своєї діяльності, взаємодіє з підприємством, повинні одержати свою вигоду, отже і задовольнити власні цілі як свої, так в підприємства якому постачають продукцію. Дане твердження справедливе і посередників. Лише за умови вигідних відносин між всіма суб'єктами підприємство здатне досягти взаємовигідних відносин, як і з кінцевим споживачем, саме в цьому і виявлятиметься суть поняття маркетингового управління [45].

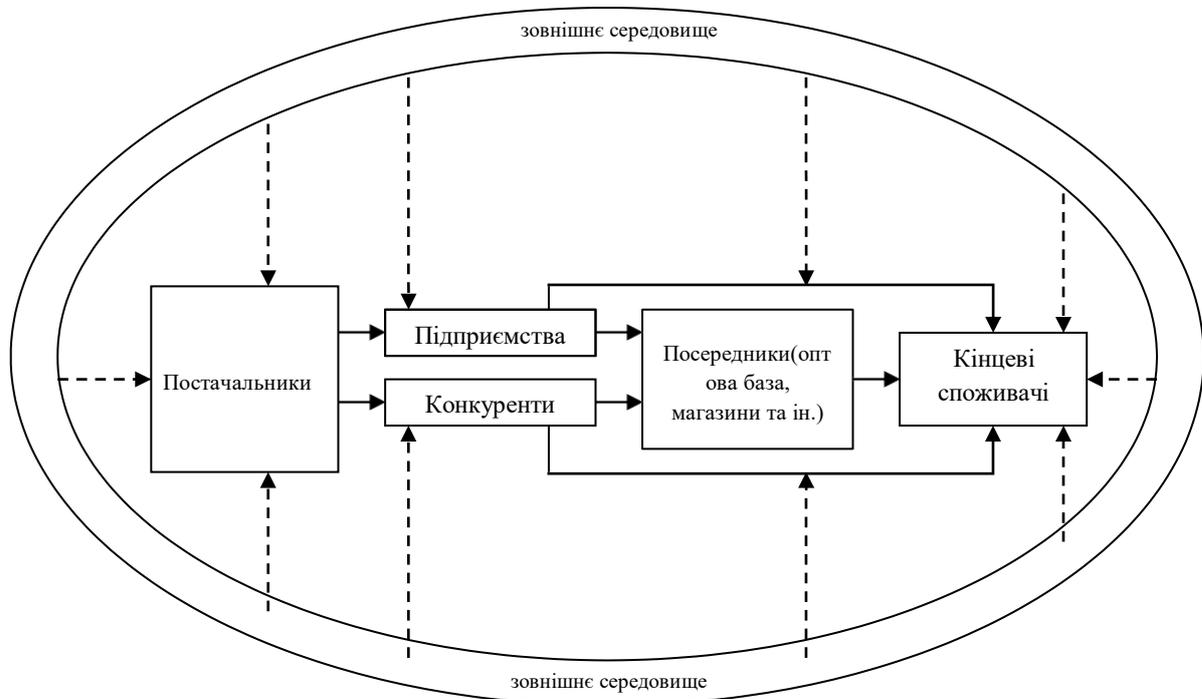


Рисунок 1.2 – Система взаємодії суб'єктів ринку при організації на підприємствах маркетингового управління

Вказані взаємовигідні відносини між наведеними на рисунку суб'єктами ринку дають змогу покращувати під постійним, однак не у всіх випадках зрозумілим, однак фактично завжди за умов відсутності аби яких шансів підходящим для суб'єкту впливу на нього, впливом всіляких обставин

зовнішнього середовища. Еволюція теперішніх поглядів закордонних компаній, а також роль маркетингу, його місце в структурі функцій менеджменту (або наступних об'єктів управління) чітко показано Котлером у одній з його робіт [69]. (рис. 1.3). Дві дефініції - маркетингове управління та організаційні культури - міцно взаємопов'язано один з одним. Залежність наступна, що маркетингове управління впливає з маркетингової організаційної культури.



Маркетинг як одна з рівноправних функцій менеджменту

Маркетинг як одна з важливих функцій менеджменту

Маркетинг як основна функція менеджменту



Споживач виконує функцію контролю, та управління наближено до маркетингового



Споживач виконує функцію контролю через інтегруючу функцію маркетингу, і управління є маркетинговим

Рисунок 1.3 – Еволюція поглядів зарубіжних компаній місце і роль маркетингу у структурі інших функцій менеджменту

Світові відомі компанії теж відразу погодилися з ідеєю маркетингового управління.

Увага управлінського аспекту маркетингу – явище порівняно нове. Не так давно маркетинг розумівся не як певна управлінська діяльність в організації, а як набір сталих економічних та соціальних процесів. Управлінський підхід в маркетингу та його розумінні зародився у 50 - 60-ті роки.

Його засновник Ф. Котлер, визначає маркетинг-менеджмент як визначення, що походить з соціології економіки, психології, а також з статистики аналітичних підстав процес прийняття управлінських рішень. З часом, маркетинг-менеджмент набуває дефініції як функція підприємницької діяльності, що з здебільшого походить від традиційного підходу, що являється управлінням продажу, коли акцент направлений на створення продуктів, а також планування, питання політиці ціноутворення, логістичного та ринкового просування та розподілу кінцевої продукції [69].

За умови, що ключові об'єкти управління в організації встановити такі, як фінанси, маркетинг людські ресурси та виробництво, то позиція ТОП менеджменту фірми до маркетингу має вигляд, як проілюстровано на рис.1.3 роботи.

На рисунку 1.3 наведено саме маркетингове управління. Згідно якого реалізація його має бути чіткою та швидкою. Дана роль маркетингу в організації виникає тільки за умови наявності маркетингової організаційної культури, коли весь колектив підприємства на належному рівні розуміє, що спільний успіх фірми перед конкурентами залежить, в тому числі і від індивідуума та його позиції стосовно кінцевого споживача, хоч даний працівник не має з кінцевим споживачем особистих контактів [25].

Ф. Котлер в своїх роботах акцентує увагу, що маркетингове управління, за умов, що дане управління спрямоване на організацію та покращення взаємовигідних відносин зі кінцевим клієнтом, в здійсненні основного свого завдання має управління попитом на товар на відповідному ринку. Так як

попит є мінливим і швидким, тобто здатним до динамічних змін, то вага і цінність концептуальних розумінь маркетингового управління для організації досить важливим. У практиці управління попитом ключовим стає маркетингова робота з двома категоріями споживачів, а саме з постійними та потенційними [69].

Застосовування стратегій, направлених на пошук нових споживачів та формування певних ринкових домовленостей між споживачем та виробником, з метою не допущення негативних наслідків для підприємства. Нащо саме такий рівень увага важливий з метою утримання споживачів? У минулому підприємства працювали в умовах планової економіки, однак стрімке піднесення ринків дає змогу застосовувати в маркетингу елементи підходу дірявого відра. Розвиток ринків є ознакою постійного збільшення значної кількості нових покупців. В організаціях резерв безперервно поповнювати маркетингове «відро» новими клієнтами, не переймаючись тим, що старі залишають «відро» за рахунок наявності «дірявого дна». Але в умовах війни, організації має справу новими особливостями в розвитку економіки, а отже і в маркетингу. Зміни що супроводжуються з демографічними особливостями, масштабі економічного росту, ефективніші методи конкурентної війни, надлишкові виробничий потенціал у більшості сферах економіки — наведені чинники сприяють тому, що кількість потенційно нових споживачів зменшується. Більшість організацій нині ведуть війну за долю ринку, яка перебуває в стадії стагнації. Отже збільшення організаційних заходів збільшенні нових споживачів постійно зростає. Підсумовуючи вищесказане, збільшити кількість нових споживачів вартує вп'ятеро дорожче, ніж втримати вже існуючого клієнта-споживача.

Щоб не втримати вже існуючого клієнта-споживача, необхідно постійно досягати належної споживчої вартості товару (послуги) та задоволення потреб. При відсутності маркетингового управління це стає фактично недосяжно. Якщо в організації відносяться до маркетингу як проілюстровано на рис. 1.3, варто наголосити про покращення, а якщо, то

тільки про трансформаційні зрушення до концепції маркетингового управління (проілюстрована на рис. 1.3 роботи).

Отже, маркетингове управління є певним процесом аналізувати ринкову ситуацію, здійснювати планування діяльності, контроль в роботі, котрий гуртується на засадах взаемокорисною для наявних учасників співпраці, що надає, крім економічної вигоди, морального спокою та задоволення усім з них. Маркетингове управління – це одна з найефективніших форма реалізації маркетингу на підприємстві [11].

Управління маркетингом порівняно з маркетингового управління є сукупність інструментів, що направлені на організацію всієї маркетингової діяльності в організації. Ймовірно, не відбувалося б помило в розумінні між даними поняттями, аби замість дефініції «управління маркетингом» використовувалася дефініція «управління маркетинговою діяльністю». Однак, оскільки в обігу перебував з них, то його і слід вживати.

Поняття «управління маркетингом» абсолютно слухний, однак час від часу можна зустрітися позицією проти його вживання, зміст заперечить являє собою те, що маркетинг – певний елемент із сукупності концепцій в управлінні, отож, і є саме об'єктом управління. Однак, так як маркетинг складається з ряду взаємопов'язаних задач, то він має чим здійснювати керування, таким чином, і «управління маркетингом» також виправданий термін, як, до прикладу «управління виробництвом».

У управління маркетингом, як правило вводяться такі етапи, як підготовка планів в маркетингу, проектування та ростом важливості маркетингових підрозділів на підприємстві, зокрема виготовлення (вдосконалення) документальної бази, що регулюють їх діяльність, реалізацію маркетингових досліджень, узгодження дій не підрозділів маркетингу за умов реалізації маркетингових задач [13].

Беззаперечно, при управлінні маркетингом необхідно використовувати інструменти, які ведуть за собою ефективну роботу підрозділів та посадових осіб маркетингових служб організації: декрети, програми, інструкції в т.д.

Інакше кажучи, управління маркетингом – направлене на реалізацію та погоджування вчинків, і не тільки вчинків, а й планів, ідей персоналу як маркетингового відділу, так і інших підрозділів організації, щоб надати можливість реалізації маркетингового управління в процесі діяльності, таким чином, дане управління, що направлене на ефективне виконання цілей підприємства за рахунок рішення питань споживачів [19].

Виникає чіткий та зрозумілий взаємозв'язок між маркетинговим управлінням з однієї сторони, та управлінням маркетингом з іншої. Організувати даний зв'язок, безумовно не просто. Однак коли організація це реалізує, перемога на існуючому ринку продукції неминуча. Організація даного зв'язку дозволяє використовувати керівниками методичних прийомів, більшість з яких мають бути реалізовані в майбутньому, отже цей фрагмент визначений як проблемна зона.

Сказане вище, що маркетинг являється, як функція управління. Під цією функцією необхідно вважати сукупність взаємозалежних задач.

1.2. Роль, суть та значення системи маркетингу на підприємстві в умовах війни

Розвиток маркетингу в умовах війни - це складне економічне, соціальне, а також економічне явище, що необхідно трактувати взаємодія чотирьох чинників діяльності, що зазнає постійної зміни параметрів поведінки в період складної ситуації функціонування ринку, а саме:

маркетинг як процес взаємодії планування та координації господарської діяльності на підприємстві;

маркетинг як суб'єкт управління в умовах війни;

маркетинг як атрибут забезпечення конкурентних переваг підприємства у ринковому середовищі;

маркетинг як інструмент прийняття та реалізації управлінських рішень.

Система маркетингу в умовах війни, має стати ефективним інструментом та ґрунтом при здійсненні підприємницької діяльності, яка застосовується для пошуку та реалізації управлінських рішень та займає ключову позицію в самій системі управління, підприємства під час планування та контролю господарської діяльності [22].

Основним завданням системи маркетингу в умовах війни стає належне забезпечення реалізації підприємницької діяльності з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Перша частина даного завдання дозволить реалізувати головну мету підприємства (прибуток, рентабельність, обсяг виробленої і реалізованої продукції, тощо), а друга частина направлена на вплив результатів діяльності організації на сприйняття та купівельну поведінку клієнтів та кінцевих споживачів (мотивацію при придбанні товару, побудова уявлень та оцінки рівня твору споживачем при бажанні реалізувати покупку, що дає змогу розрахувати ймовірність придбання продукту останнім [47].

Ключовим завдання системи маркетингу в умовах війни є зайти, здійснити оцінку та використати наявні та потенційні резерви організації на ринку для покриття попиту та пропозицію на продукцію.

Будова цілей системи маркетингу організації в умовах війни має наступний вигляд:

загальна мета - реалізація цілей підприємницького росту організації за рахунок здійснення дійової маркетингової політики;

цілі для створених товарів (продукції) та ринків збуту - отримання вигоди в вигляді прибутку (обсягів виробництва) на існуючому ринку під час реалізації підприємством наявного товару;

цілі, що належать для виконання окремим елементам комплексу маркетингу для реалізації певного товару на ринку збуту (ціна на товар, просування збутової політики, доставки продукту до клієнта, кінцевого споживача).

Всі можливі функції системи маркетингу організації в умовах війни умовно діляться на чотири класифікаційних групи:

Перші, аналітичні функції – дослідження ринку товару, клієнтів, ринкової структури, конкурентного середовища. Наведені функції маркетингу дають змогу описати та дослідити фактори внутрішнього і зовнішнього середовища в організації. Результати аналітичної функції в дослідженні маркетингу (системи маркетингу) є побудова цілей розвитку підприємства та стратегій які спрямовані на їх реалізацію. Аналітична функція маркетингу досягається тільки за рахунок ефективної та налагодженої процедури збирання та обробки інформації від усіх джерел, об'єктів та суб'єктів ринку. В більшості організацій дана робота здійснюється фахівцями відділу маркетингу або делегується спеціалізованим дослідницьким інститутам [44].

Другі, виробничі функції – процедура здійснення організації виробничих процесів нових продуктів та товарів, проведення проектних робіт та впровадження новітніх технологій, належна організація матеріально-технічного та загалом гостинного постачання, створення умов виконання високої якості та конкурентоздатності товару. Виробничі функції здійснює розробку нової продукції, яка б в повній мірі забезпечувала вимоги кінцевого клієнта (споживача). Маркетинг здійснює вплив на виробництво для надання йому належної гнучкості, зміни згідно запитів клієнтів (споживачів) з урахуванням до техніко-економічних вимог і зниження витрат виробничого процесу [20].

Третє, збутові функції - підготовка логістичних каналів збуту продукції, механізму формування на попит, а також рівня збуту, порядку транспортування та розподілу, здійснення ціноутворення, PR заходів та реклами. Наведені функції ілюструють усе, що зазнає продукт з періоду його виробництва і до кінця його збуту. Порядок руху товарної продукції зобов'язаний організувати організації, а також споживачеві надання таких умов, за яких кінцевий товар був в тому місці, де він безпосередньо потрібен,

в належній кількості, в яких він потрібен споживачам, в належній якості, яку потребує кінцевий споживач, за цінами, що задовольняють як виробника (продавцю), так і споживача (покупця) [25].

Четверте, управлінські функції - здійснення як стратегічного так оперативного планування на підприємстві, здійснення комунікаційного забезпечення в маркетингу, побудова системи інформаційного забезпечення комунікацій, здійснення систематичного контролю в процесі маркетингу. Управлінські функції стосовно маркетингу визначає здійснення планування підприємницькою діяльністю в організації та операційного менеджменту. За цих умов ключове управлінська задача топ менеджменту організації в тому, щоб мінімізувати півень невизначеності господарських ризиків в підприємницькій діяльності та реалізувати концентрацію пріоритетів розвитку. Контроль є заключним етапом в маркетинговій діяльності, він здійснює вплив з урахуванням не лише як виявляти на процес, а й робити попередження по виникненню різких відхилень, виявляти нові ніші в розвитку. Управлінські функції в процесі маркетингу дають змогу сформулювати пріоритети в процесі функціонування та діяльності організації та дослідити його «від потреби створення продукту – до потреб на ринку даного товару» [19].

Принципи маркетингу - це загальні твердження, принципи, та умови, які покладені в фундамент маркетингу та обумовлюють сутність даного терміну та призначень.

Причиною використання підприємцями та ТОП менеджерами методів, а також інструментарію маркетингу є:

лібералізація управлінських систем на підприємстві, що ліквідує сувору регламентацію в діяльності та функціонуванні суб'єктів та об'єктів управління підприємством, а також централізованої діяльності та тотального контролю зверху;

нездатність ефективно функціонувати існуючої системи управління, що є на підприємстві в умовах конкурентного середовища, незадовільна системи державної та регіональної підтримки підприємництва;

неналежна організація управління господарською діяльністю враховуючи, насамперед, досвід колективу. Це обумовлено постійною зміною ситуації на ринку, потребою ринкових обставин;

обов'язковість змін, що обумовлені ситуацією на ринку в конкурентному середовищі (розвитком малого, а також середнього бізнесу, розвитком інновацій, активізацією сфери надання послуг та розвитком телекомунікації, виникнення нових, ефективних форм державного та регіонального регулювання [16].

Вищевикладені причини обумовлюють зміни в процесі взаємодії абсолютно всіх можливих суб'єктів, що перебувають в умовах взаємодій маркетингової системи із кінцевими споживачами продукції, що дозволяє дослідження та вивчення поведінки можливих споживачів в період проектування виробництва певної продукції. В умовах війни система маркетингу будь-якого підприємства являє собою безперервний процес в плануванні, а також організації управління в сфері тактичної та стратегічної поведінки господарських суб'єктів, направлених на задоволення всебічних потреб кінцевих споживачів продукції та отримання за рахунок реалізованого запланованої вигоди в вигляді прибутку [48].

Процес маркетингу - це введення в дію певних механізмів з виявлення наявного попиту на товар, конструювання, виробництва, розподілу та організації каналів збуту певних товарів. В загальному розумінні, процес маркетингу являє собою покриття загальних потреб споживача на наявному ринку. Згідно теорії вивчення маркетингу, процес маркетингу містить в собі сім ключових фаз (стадій), до яких відносяться: 1) визначення та виявлення проблеми; 2) пошук актуальної, корисної інформації; 3) проведення аналіз даних, що були отримані; 4) розробка та планування щодо впровадження загальної концепції маркетингу на підприємстві; 5) ухвалення рішень; 6)

реалізація запланованої маркетингової концепції; 7) здійснення контролінгу запланованих маркетингових заходів.

Ключовими закономірностям самого процесу маркетингу є безпосередньо: логіка циклічності ділової активності підприємства; поведінки споживачів; конкурентна перевага підприємства на ринку. Аналіз закономірностей та умов організації процесу маркетингу, дає змогу отримати загальне бачення процесу функціонування самої системи маркетингу підприємства, а отже і її маркетингової діяльності.

Сутність маркетингу, як було обумовлено вище, полягає у тому, щоб виготовлення товарної продукції, обов'язково має бути спрямоване на потребу споживача, на перманентне узгодження потенціалу виробництва та вимогами що продиктовані ринком. Згідно до розуміння поняття маркетингу існують наступні ключові принципи [61]:

виготовляти лише те, на що є потреба кінцевого споживача;

перебувати на ринку не з пропозицією послуг та товарів, а з інструментами вирішення нагальних потреб споживача;

здійснення виробництво товарів, та надання послуг лише після повного визначення потреб споживача та наявного попиту;

акумулювати увагу на досягненні кінцевої мети, а також потреби діяльності самого підприємства;

здійснювати використання певних комплексних методів, а також підходів з метою отримання поставленої в процесі реалізації мети, що обумовлює створення маркетингових програм за допомогою застосування усього комплексу маркетингових засобів, а також їх комбінацій, а не відокремлених маркетингових інструментів, оскільки лише використані у взаємодії за умов синергії вони можуть забезпечити належний ефект [25];

Використовувати механізми активного стимулювання виробництва товарної продукції до потреб існуючого ринку з одночасно рівнем впливу на нього з ціллю всебічного охоплення всіх позицій та ланок у наявному ланцюзі просування товарної продукції до кінцевого споживача;

спрямовувати діяльність організації в цілому та відділу маркетингу зокрема не на проміжний результат в діяльності, а на довготривалу перспективу та ефективність на підставі проведення стратегічного планування та аналізу прогнозів, щодо наявного товару на існуючому ринку;

оцінювати та організовувати діяльність підприємства з урахуванням соціально-економічних факторів виробництва та розвитку товарів на даних стадіях життєвого циклу;

обов'язково враховувати первинність ринку, його першочерговості при здійсненні планування на підприємстві та в галузі;

дотримуватися чіткої наявної взаємодії, проведення координації планування метою здійснення балансування попиту на ринку та пропозиції;

спрямовуватися до нарощування активності, в критично важливих ситуаціях при роботі з конкурентами до агресивності при боротьбі з конкурентами, роботі над іміджем підприємства, а також товарної продукції на ринку [54].

В умовах війни, будь який господарюючий суб'єкт потребує активної підтримки у створенні та розвитку організаційно-управлінського механізму, що дає змогу швидко та адекватно здійснювати реагування на зміни зовнішнього (особливо ринкового) середовища, а також ефективніше здійснювати вплив на своє безпосереднє внутрішнє середовище, з максимально здійснювати задоволення потреб, а також наявних вимог кінцевих споживачів на продукцію, одночасно здійснювати ефективний вплив на потенційно нових споживачів виходячи з основного завдання підприємства, створювати, а також тримати на належному рівні конкурентні переваги, що дають змогу поліпшувати ринкові позиції, швидко реалізовувати розвиток зовнішніх зав'язків – зокрема економічних, ринкових, суспільних, виробничих, та інших., що додають потенціал розвитку підприємства, і становище в самому зовнішньому середовищі [51].

Задоволення та реалізація даних завдань дає змогу організувати належну і дієздатну систему маркетингу підприємства. Сам маркетинг

дозволяє здійснити об'єднання в загальний процес довгострокового планування та планування в системі маркетингу, та організаційних форм управління, його сукупних функції та здійснити їх підпорядкованість тактичним та стратегічним цілям, а також завданням на підприємстві. Процес управління підприємством, що функціонує на підставі принципів та сукупності методів маркетингу, має дві частини: перша - це загально організаційна система управління, що ґрунтується за принципами маркетингу та на ринковій концепції сучасного управління; друга частина – це здійснення управління маркетинговою діяльністю підприємства за допомогою певних організаційних структур на підприємстві (служба, відділ).

Роль маркетингу, що постійно зростає в діяльності будь-якого суб'єкту підприємницької діяльності закладається в організації управлінських структур та за допомогою їх функцій [36].

В умовах війни, в значній більшості підприємств і організацій система маркетингу має бути повномасштабною службою, що дасть змогу здійснювати сильний вплив на усі аспекти підприємницького напрямку діяльності фірми. Крім того, на підприємствах, господарська діяльність яких в повній мірі побудована на загальних принципах маркетингу, маркетинговими на такому підприємстві можна назвати фактично всі наявні підрозділи, а не лише служба маркетингу.

Набути досвід, в вітчизняній та світовій науці, що постійно накопичується, дає змогу зробити висновок, що зміна організаційних структур управління на підприємстві для посилення ролі маркетинг — це не простий процес, який потребує ґрунтовної підготовки та участі в даному процесі не лише ТОП менеджера, а і всього колективу підприємства. Ключовим в даному аспекті є питання місця та ролі відділу маркетингу та його керівника на підприємстві. Маючи не належний рівень статусу в організації, дана структурна одиниця може набути ролі безправного елемента системи, та лише збільшувати витрати на підприємстві і додавати проблем в процесі випуску і реалізації продукції [62].

Надання високого статусу в організації маркетинговому підрозділу дає змогу реалізовувати маркетингову політику у всіх структурних одиницях підприємства. За таких умов, виникає необхідність надання більших прав службі маркетингу, більшого обсягу повноважень, які дають змогу з точки зору маркетингу практично здійснювати вплив на ухвалені рішення щодо запровадження та виробництва товарної продукції з урахуванням наявного ринкового попиту, здійснення вибору товарних ринків для збуту продукції, планування та реалізація збутової політики, ціноутворення, реклами і так далі.

Введення на належному рівні маркетингу на підприємстві здійснюється за двома ключовими напрямками: методом утворення спеціалізованого підрозділу чи відділу маркетингу, а також методом реструктуризації ключових служб для більшої адаптації цих підрозділів до потреб на ринку та збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища [65].

Однак, уведення маркетингу в уже сформовану роками організаційну структуру не здатна здійснювати належний впливати на діяльність фірми, яка зобов'язана зважати на ключові принципи побудови в організації механізмів управління, а також форм їх реалізації.

Наведемо основні типи організаційних структур з точки зору маркетингу, що функціонують на підприємствах:

- функціональний,
- продуктовий/товарний,
- географічний,
- ринковий.

Зазначені типів організаційних структур підприємства мають як свої плюси так і мінуси.

З метою організації служби маркетингу на підприємстві застосовуються наступні види організаційних структур, а також їх комбінації, а саме: функціонально-продуктова структура, функціонально-ринкова структура, продуктивно-ринкова структура, продуктивно-функціонально-ринкова структура.

Функціональна організація маркетингу, являється найлегшою в процесі запровадження. Чітка та зрозуміла спеціалізація, чіткий та логічний розподіл компетенції, повна стандартизація управлінської діяльності забезпечують належну ефективність даної організаційної структури на підприємстві. Але, кінцевий результат, як правило, зменшується коли відбувається збільшення асортименту та зростання обсягу ринку збуту організацією. Наведені проблеми: координації в діяльності; потреба делегування рішення завдань, що не належать до компетенції суб'єктів управління, вищому курівництву; прогалина в організації належної мотивації у персоналу через нерозуміння основної мети та кінцевого результату [59].

Продуктова (товарна) організаційна структура являє собою форму управління, при якій ТОП менеджер має можливість здійснювати повну координацію та організувати контроль всієї діяльності по випуску продукції (групі, сімейству товарів), за умов належного володіння інформацією щодо можливостей та перспектив. Недоліки: висока ймовірність горизонтальних та вертикальних конфліктів при умові не чіткого розподілу функціональних обов'язків серед працівників.

Географічна організаційна структура направлена на визначені територіальні зони, групу територіальних зон, чітко визначивши потреби кінцевих споживачів. Недоліком при даному підході, являється потреб в чітко побудованій координації з другими «географічними» філіями та підрозділами, а також функціональними службами.

Основна перевага при обранні ринкової організаційної структури – це чітка та зрозуміла направленість господарської діяльності на цільових ринках: вади при цій організації здебільшого аналогічні подібним за умов організації продуктової (товарної) організаційної структури [10].

В процесі організації вищевказаних форм маркетингу будь-яка з них має відповідати таким критеріям.

Гнучкість, швидкість, пристосованість. Ці якості потрібні як і самому маркетингу організації, та і всьому організаційному та керівному механізмові

зокрема. Служба маркетингу - це об'єкт в організації, котрий створює потрібний ринком імпульс в роботі всієї організації, додає йому властивостей гнучкості, а також пристосованості до ринкових умов, що постійно зазнає змін.

Гнучкість надає потенціал організації доречно змінювати власні управлінські форми при побудові нових стратегічних завдань на підприємстві, однак необхідно розуміти, що можливість змін має бути передбачене в самій структурі функціонування підприємства [52].

Мінімалізм маркетингової організаційної структури - потрібна умова для організації її ефективної роботи. Ускладненість управлінської структури управління постійно спрямоване на за збільшення витрат всього процесу управління, робить даний процес більш бюрократичним, і таким чином менш направленим до можливих змін, що спостерігаються під час війни майже кожного дня. Простота – є однією з обов'язкових умов для досягнення ефективності зав'язків між відділом, або службою маркетингу та інших ланок в організації.

Відповідність до існуючих масштабів, нагромадження організаційної структури організації маркетинговими служби та розробкою планів що не відповідають дійсності також можуть слугувати негативним чинником розвитку підприємства, оскільки, діяльність маркетингової служби підприємства має урахувати виробничий потенціал підприємства, та не вимагати від виробничих підрозділів неможливих для виконання завдань.

Відповідність маркетингу організації її характеру виробництва, масштабу, розумінню та глибині сукупного асортименту продукції – має бути збалансованим в відповідати умовам ринку та чіткому розумінню, що і в якому обсязі служба маркетингу може вимагати від підприємства, та як в свою чергу допомогти, або стимулювати виробничі підрозділи досягти поставленої мети на підприємстві [30].

Орієнтація організаційної структури підприємства на її конкурентні переваги та кінцевих споживачів – є ключовим фактором розвитку, оскільки

не дотримується вказаного принципу, в кінцевому результаті приречена на отримання негативного результату.

Наявність в маркетинговій організаційній структурі вказаних правил, дає можливість фірмі досягнення ринкових цілей по триманні прибутку, та задоволенні потреб кінцевих споживачів.

Українська та зарубіжна практика наголошує на тому, що ефективність щодо управління маркетингом на підприємстві збільшується при комбінації стратегічного, а також ситуаційного управління [47].

Маркетинг, як ефективний інструмент задоволення потреб організації та споживачів. Від безпомилковості побудови належного організаційного, а також управлінського процесу на пряму впливає на ефективність маркетингової діяльності існуючого господарського суб'єкту.

Управління маркетингом на підприємстві – це не проста багатогранна проблема, позитивного результату від якої неможливе досягти, не здійснюючи реалізацію комплексного та системного підходу, систематичного дослідження об'єкту, призначень та методів управління. Ключові об'єкти по здійсненню управління маркетингу на підприємстві – це базові елементи його функціонування товар, ціна, а також збут та його стимулювання.

Ключові завдання зводяться до в тому, щоб здійснити синхронізацію процесу керуючого впливу на об'єкти маркетингу так, щоб всі з них, здійснюючи власні функції, постійно сприяли збільшенню ефективності усіх наявних елементів, а також утворенню загального синергічного ефекту [31].

Форми та інструменти управління в маркетингу дуже багатогранні за результатом свого прояву та кінцевою метою. Їх багатогранність зумовлена набором багатьох стратегічних інструментів рішення поточних маркетингових завдань, їх розрізненням та предметів адміністративного впливу, мінливими станами на ринку продукції, мінливістю вимог кінцевих споживачів, та їх можливостей щодо придбання товару, багатогранності інструментів та методології підвищення конкурентоздатності товарів, їх перманентним ростом та еволюцією. Дуже рухлива система розвитку ринку,

потребує постійного покращення та знаходження новітніх, та більш дієвих форм та методів. Враховуючи це обумовлюється рівень ефективності маркетингу, збільшення перспектив використання підприємством-виробником його наявного потенціалу [49].

Український досвід використання маркетингу товаровиробниками, враховуючи управління ним, в повній мірі вказують на те, що ключову роль відіграє ТОП менеджер підприємства та інші керівники його рівня. Від рівня їх знань про поняття маркетингу, здібностей, а ключове, від бажання та прикладених зусиль реалізувати поставлену мету залежить успіх чи поразка глобальної реалізації практики маркетингу на підприємстві.

ТОП менеджер має мати не лише ґрунтовні знання в сфері маркетингу, але й розуміння не просто укорінити маркетинг в організації, але і власноруч очолити цю діяльність і здійснювати керівний процес адекватно до попередньо розробленого плану. Також важливою посадовою одиницею на підприємстві в системі маркетингу є директора з маркетингу, до функціональних обов'язків якого відноситься володіти фаховими навиками про маркетинг відносно профілю організації, всебічним кругозором і творчим мисленням, умінням організувати процес та здатністю ухвалювати дискусійні питання та завдання [16].

Головна атрибут маркетингу як управлінської функції – фактично йому властивість об'єднувати чимало напрямів діяльності у загальну систему, направлену на отримання попередньо визначених цілей. Поміж застосування інших засобів це набувається за рахунок функціонування маркетингових програм, Які містять в собі ефективні (або наближаються до ефективних) різновиди комплексного рішення поставлених маркетингових завдань.

Контроль – кінцевий етап циклу в управлінні маркетингом, фінальна стадія в процесі прийняття рішень, та її виконання і в той же час ця стадія є початком нового циклу в управлінні маркетингом, та прийнятті управлінських рішень. Завершальна фаза одного етапу управління і в той же

час першим циклом нового управлінського етапу. Контроль, в свою чергу безпосередньо має зв'язок із ситуаційним аналізом, насамперед при ухваленні управлінських рішень, що потребує час від часу зворотні зв'язки.

Функція ситуаційного аналізу як дійового способу контролю маркетингової діяльності, а також всієї підприємницької діяльності організації складно переоцінити. Несучи нейтральне бачення про функціонування організації, контроль дає змогу описати з метою прийняття управлінських рішень весь стан діяльності на підприємстві, сформулювати його плюси та мінуси, дати оцінку наслідкам, а також витрати. Іншими словами, ТОП менеджмент має збалансовану оцінку ситуації на підприємстві, що допомагає їм прийняти певні заходи, або у цілому в повній мірі переорієнтувати стратегічний курс підприємства, а отже і маркетингової та загальної фірмової діяльності, яке ним здійснюється [43].

З метою проведення ефективного контролю, належить чітко визначити його основні та другорядні завдання з акцентом на вид контролю: контроль щоденної маркетингової діяльності, а також його потенціал; контроль вигідності та аналізу витрат; контроль стратегічних цілей в маркетингу. Як варіант, необхідно проводити проміжний зведений контроль та розгорнутий ситуаційного аналізу.

Наведені в цьому підпункті роботи три види маркетингового контролю розбіжні між собою за цілями, задачами, предметами та особливостями реалізації.

Загальна мета контролю в порівнянні з плануванням – визначити відповідність сьогоденних показників плановим та розраховувати їх відмінність. Дане порівняння має місце за умови, що показники поточного плану розділені за періодами. Головні засоби під час проведення контролю - аналіз ситуації зі збутом продукції, аналіз долі підприємства на існуючому ринку, розрахунок співвідношення «витрати – рівень прибутку» та аналіз реакції споживачів [38].

Аналіз ситуації зі збутом продукції, дає змогу виразити розходження між плановим та фактичним рівнем продажу товарів на ринку, територіальним розподілом споживачів та товару, класифікацією споживачів за потребами, визначення періодичності споживання товару, ціноутворенням, видами і особливостями збуту продукції, а ще по збутових ланцюгах та (або) логістичних каналах. Дана деталізація дозволяє визначити регіони відставання і найактивніші території, що дає змогу визначити конкретні, на належному рівні аргументовані поради щодо розвитку ефективності збутової діяльності на підприємстві.

Під контроль припадають в першу чергу сукупний обсяг реалізованої продукції та зміни долі підприємства над існуючому ринку, поточний стан підприємства на ринку відносно конкурентів. Контроль збуту дає змогу визначити як плюси, так і перспективи та можливості, що необхідно перевтілити в реальність. Такий контроль дозволяє сформулювати структуру потреб кінцевих споживачів та розробити заходи, щодо впливу на них, в належний період часу з'ясувати ставлення кінцевих споживачів до товарної сітки підприємства та заздалегідь реалізовувати коригувальні дії, що применшують негативний вплив прогнозованих незадовільних нюансів при реалізації збуту продукції підприємства [10].

Контроль за прибутковістю підприємства та аналіз можливих витрат спрямований на контроль рентабельності в процесі маркетингової діяльності підприємства загалом і випуск певних товарних одиниць, асортиментних груп, а також сегментів товарів, збутових каналів, товарного руху, інструментів рекламної діяльності, персоналу та ін.

Аналіз співвідношення «витрати – рівень прибутку» дає змогу не дозволяти здійснювати перевитрати грошових коштів в процесі реалізації маркетингових цілей підприємства.

Знаходження витрат на маркетингову діяльність, що мають розподіл за складовими та ролями, - складне завдання і як правило здійснюється у три стадії:

аналіз фінансової звітності підприємства, порівняння надходжень в результаті продажу продукції з щоденними витратними статтями;

перерахунок поточних витрат згідно завдань маркетингу: витрати, що направлені на маркетингові дослідження, витрати що виникли в результаті маркетингового планування, з здійснення управління та реалізацію контролю на підприємстві, проведення реклами, зберігання та транспортування всіх видів продукції і т.д. Потреба в даному аналізі – визначити взаємозв'язок поточних витрат підприємства з певними видами здійснення маркетингової діяльності;

поділ маркетингових витрат за відносно певних товарних груп, а також методів реалізації на ринку (здійснення сегментації), певних каналів збуту продукції і т.д..

Стратегічний контроль в маркетинговій діяльності в умовах війни – це постійна, перманентна або нерегулярна ревізія в маркетинговій діяльності підприємства, що являє собою згідно учень Ф. Котлера «... комплексне, постійне, незалежне і перманентне дослідження в маркетинговому середовищі організації (або його відокремлених філій), її задач, тактик та поточної діяльності для виявлення можливих проблем і перспектив, що виникають, надання певних рекомендацій для планування, а також вдосконалення маркетингової діяльності всієї організації». Здійснення стратегічного контролю маркетингової стратегії підприємства, що здійснює вплив на нього, в порівнянні з двома іншими видами маркетингового контролю – дія небуденна, а загалом і виняткова, яку використовують передусім в наступних випадках, якщо [69]:

прийнята в минулому стратегія та сформовані нею задачі морально застаріли і відображають сучасних умов у зовнішньому середовищі;

коли підприємству вдалося укріпити власну ринкову позицію, в відносно малий проміжок часу, зросла агресивність конкурентів на ринку, поліпшилася ефективність підприємства і методів для роботи;

підприємство отримало поразку на ринку: відбулося різке скорочення її обсягів продаж, втрачені збутові канали, асортимент більше не відповідає очікуванням споживачів, багато постійних клієнтів підприємства більше не споживає даний товар. За таких обставин генеральна ревізія господарської діяльності підприємства, зміна в маркетинговій політиці, зміна організаційної структури можуть вирішити всі наявні проблеми на підприємстві. Втім даній ревізії обов'язково необхідно провести загальний аналіз та з'ясувати конкретні проблеми, що викликали проблемне становище підприємства на існуючому ринку;

в значній мірі зріс потенціал розвитку господарської діяльності (виробництва, збуту). Це потребує ревізії та зміни існуючої стратегії підприємства, реорганізації структурних, визначення нових, більш розширених завдань та під завдань, що задовольняють новий потенціал підприємства

1.3. Оцінка ефективності системи маркетингу на підприємстві

Здійснений аналіз літературних джерел дає змогу зробити висновок, що відсутня лише одна позиція, загальновизнаної методики оцінки в функціонуванні системи маркетингу на підприємстві в період впровадження управління.

Перманентна робота з побудови управління маркетингом має реалізовуватися на засадах порядку взаємопов'язаних ознак, що відображає її рівень. За цих умов виникає потреба в розробці аргументованих рекомендації стосовно введення аналізу наявної організації маркетингової діяльності та оцінки напрямків, що створюються з метою її покращення та введення в загальну систему управління. З цією метою виникає необхідність здійснювати оцінку позиції маркетингової системи в досліджуваній організації. Сутність ефективності в здійсненні управління маркетинговою

діяльністю можливо описати з використанням аналізу маркетингового потенціалу підприємства; під час здійснення процесу ревізії, а також аудиту маркетингової діяльності; рівень ефективності маркетингової діяльності шляхом визначення проблем в процесі здійснення управління маркетинговою діяльністю організації. Додатково, є маса методів дослідження чинників організаційного порядку, які дають змогу безпосередньо здійснити оцінку певних заходів ефективності в управлінні маркетинговою діяльністю. Обробитимемо ключові з них [11].

Перше, концепція ефективності в управлінні маркетинговою діяльністю.

Найбільш обґрунтований підхід до вивчення ефективності чинників маркетингової діяльності визначається з концепції порядку управління маркетинговою діяльністю організації, що належить Б.А. Соловйовим:

«Управління маркетингом – сама ключова функціональна частка суцільної системи в управлінні організацією, що направлена на отримання збалансування внутрішнього потенціалу організації із потребами зовнішнього середовища, з метою отримання прибутку».

З позиції О.В. Кузик, управління маркетинговою діяльністю на підприємстві (УМД) являє собою управлінська підсистема організація, що діє на трьох рівнях [25]:

управління діяльністю (УД);

керування функцією (УФ);

управління попитом (УС).

Управління діяльністю – ключовий напрямок у процесі ефективного управління маркетинговою діяльністю, яка на пряму впливає на дві інші.

Концепція управління маркетингової діяльністю з'являється та впроваджується у загальну систему управління організації на максимальному рівні формування цілей.

Дійсні управлінські процеси у кордонах певної діяльності підприємства виникає за рахунок системи управління в маркетингу підприємства.

Маркетингові заходи, проводяться самою маркетинговою службою, яка направляє свою діяльність щодо проектування товару/послуги, та розглядає попитом як головний чинник управління маркетингом організації.

Отже, визначення ефективності управління маркетингом доречно розуміти як ефективність трьох параметрів (рівнів) в процесі управління маркетинговою діяльністю [25]:

$$E(\text{УМД}) = f(E(\text{УД}), E(\text{УФ}), E(\text{УС})) \quad (1.1)$$

Слід зазначити, що ефективність здійснення управління діяльністю містить у собі чинники ринкової спрямованості вищого керівництва (P_v), ринкової спрямованості колективу (персоналу) (P_p), взаємодії ТОП менеджменту та колективу (B), рівень відкритості системи управління зовнішнього середовища (C_o):

$$E(\text{УД}) = f(E(P_v), E(P_p), E(B), E(C_o)) \quad (1.2)$$

Ефективність з реалізації управління функцією моделі Б.А. Соловйова наведена як похідна від сигналів ефективності певних перемінних, як планування (Π), організація (O), мотивація (M) та контроль (K):

$$E(\text{УФ}) = f(E(\Pi), E(O), E(M), E(K)) \quad (1.3)$$

Ефективність в процесі здійснення управління попитом подана як функція від перемінних ефективності головних функцій маркетингу виробничої організації: управління виготовленим товаром ($У_t$), управління процесом збутом ($У_{сб}$), управління в політиці ціноутворення ($У_{ц}$), управління процесом комунікаціями ($У_k$):

$$E(UC) = f(E(UT), E(UCB), E(UCI), E(UK)) \quad (1.4)$$

У своїх роботах Б.А. Соловійов, сформулювавши доволі ґрунтовно побудову системи управління маркетингом, не здійснював структурував цієї системи чітко і не розробив методики здійснення оцінки її ефективності.

Друге. Методика здійснення оцінки в визначенні ефективності системи управління маркетингом виробничої організації (на думку вчених О.С. Синишин та О.В. Кривешко)

На підставі чинників маркетингової ефективності, згідно робіт О.С. Синишин та О.В. Кривешко здійснено узагальнення методики здійснення розрахунку наявної ефективності в системі управління маркетингом виробничої організації в період коли країна перебуває в стані війни. Вагомий зміст всіх факторів системи управління маркетингом наведено в таблиці 1.2 роботи [49].

Ціль втілення в розрахунок даної методики є у формулюванні рівня розриву між наявним та плановим рівнем розвитку всієї системи управління маркетингом на промисловому підприємстві.

Дослідимо докладніше всі наявні системи управління маркетингом (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2. – Система оцінки ефективності управління маркетингом промислового підприємства у період початку ринкових відносин

Рівні управління маркетингом	Показники оцінки	Система критеріїв оцінки
1	2	3
1. Ефективність управління - діяльністю	1.1. Ринкова орієнтація вищого керівництва	1.1. 1.орієнтація на потреби споживачів вищого керівництва; 1.1.2. рівень освіти та ступінь мобільності вищого керівництва; 1.1.3. ступінь ухвалення ризику вищим керівництвом.

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
	1.2. Ринкова орієнтація персоналу	1.2.1. ставлення до маркетингу немаркетингових підрозділів; 1.2.2. готовність до змін колективу загалом; 1.2.3. наявність "корпоративного духу".
	1.3. Взаємодія вищого керівництва та персоналу	1.3.1. ступінь відокремлення управлінської роботи від неуправлінської; 1.3.2. делегування повноважень; 1.3.3. процес ухвалення рішень.
2. Ефективність - управління функцією	2.1. Планування	2.1.1. наявність системи стратегічного планування; 2.1.2. напрями маркетингових досліджень; 2.1.3. частота проведення маркетингових досліджень; 2.1.4. використання у плануванні маркетингу комплексного підходу; 2.1.5. функціонування маркетингової інформаційної системи
	2.2. Організація	2.2.1. формальна структура служби маркетингу; 2.2.2. психологічний клімат; 2.2.3. якісний склад працівників служби маркетингу; 2.2.4. координація роботи у службі маркетингу; 2.2.5. зв'язку служби маркетингу коїться з іншими підрозділами.
	2.3. Мотивація	2.3.1. яка система стимулювання співробітників служби маркетингу; 2.3.2. відповідність цінностей організації та особистих цінностей працівників.
	2.4. Контроль	2.4.1. чіткість критеріїв ефективності маркетингової діяльності; 2.4.2. регулярність здійснення контролю.
3. Ефективність управління попитом	3.1. Управління товаром	3.1.1. розробка нових товарів; 3.1.2. формування асортименту.
	3.2. Управління збутом	3.2.1. наявність системи пошуку нових каналів збуту.
	3.3. Управління ціною	3.3.1. методи ціноутворення; 3.3.2. ранжування цін.
	3.4. Управління комунікаціями	3.4.1. використовувані методи комунікацій; 3.4.2. цілі комунікацій.

Наведена методика має ряд плюсів, між яких можна наголосити на: направленість винятково на досліджування маркетингової основи процесу керування виробничою організацією;

життєздатність методики для застосовування її як певними виробничими організаціями, так і при повному досліджуванні трендів у сфері, регіоні і т.д.;

шанс самостійного застосування методики організацією, адже вона фактично не містить умов та певних узагальнення;

структурованість, що дає змогу зрозуміло побудувати та узагальнити проблеми при здійсненні управління маркетингом, що спрямоване на рішення;

легкість у сприйнятті усіма працівниками організації.

Як мінус необхідно зазначити брак методології оцінки даної системи, а також меж аналізу маркетингової діяльності організації [48].

Третє, комплексна загальна оцінка стану маркетингу в організації (за Патрушевою Є.)

Зміст підходу спрямований на те, що ситуація в самому маркетингу виділяється через:

- 1) оцінку ролей маркетингового відділу в організації;
- 2) оцінку рівня здійснення маркетинговим відділом - маркетингових завдань та задач;
- 3) оцінку рівня здійснення планування маркетингу.

Повноту здійснення комплексу маркетингу пропонується оцінювати через коло маркетингових завдань, що вирішуються, із загального переліку типових завдань маркетингу.

Оцінюючи планування маркетингу з'ясувався метод фінансування маркетингової служби, тобто, залежить розмір фінансування від кола - вирішуваних завдань, від чисельності працівників, чи фінансування діяльності стабільно. Встановлювалося коло витрат на маркетинг – на заробітну плату, придбання кон'юнктурних оглядів, комп'ютерну техніку, літературу. Нарешті, визначалася можливість оцінки наслідків маркетингових рішень, що приймаються [43].

Управління маркетингом характеризувалося у вигляді визначення позицій відділу маркетингу для підприємства, тобто чи є вони визначальними, пріоритетними чи непомітними. З'ясувалося взаємодія відділу маркетингу коїться з іншими підрозділами, тобто які підрозділи

підприємства керуються рекомендаціями маркетологів. Нарешті визначався рівень професіоналізму кадрів маркетингової служби.

Четверте, експрес-оцінка маркетингового потенціалу підприємства (за В.В. Тертичкою) [55].

Під час проведення моніторингу системи відтворення робочих місць, створених за програмами місцевого розвитку на вуглепромислових регіонах, визначення життєздатності підприємств вугільної галузі з урахуванням ситуаційного аналізу то, можливо проведена факторна оцінка потенціалів: фінансового; виробничого; маркетингового; соціально-економічного та інвестиційного В.В. Тертичка. для оцінки маркетингового потенціалу запропонували використати такі показники [55]:

- масштаб ринку;
- об'єм продажу;
- конкуренція;
- наявність портфеля замовлень;
- витрати на рекламу.

Якщо значення фактору (показника) прийнятна, то фактор отримує оцінку + 1, якщо значення фактору не прийнятна, то він отримує негативну оцінку - 1, якщо фактор має допустиме значення - він отримує нульову оцінку. Крім того, кожен із перерахованих показників оцінки маркетингового потенціалу має свою вагомість, яка відображає його значущість (пріоритет) у порівнянні з іншими показниками та оцінюється за шкалою у частках від одиниці. Вагомість показників масштабу ринку та конкуренції може бути 0,3; обсягу продажу – 0,2; наявності портфеля замовлень та витрат на рекламу – по 0,1. Вага кожного показника визначається добутком його вагомості до рівня «бажаності». Загальне значення маркетингового потенціалу визначається сумою одержаних значень показників.

На наш погляд, вищеописана методика має ряд недоліків, які ускладнюють її застосування на підприємствах.

Оцінка, яка присвоюється показниками, має відносний характер, оскільки важко однозначно визначити, що авторами розуміється під «прийнятністю значення».

Шкала оцінки факторів має всього три значення (-1, 0, +1), які не дозволяють достатньо точно визначити рівень оцінюваного показника.

Вагомість кожного показника повинна визначатися індивідуально для кожного підприємства в залежності від різних факторів макро- та мікросередовища, таких як розмір компанії, вид продукції, структура асортименту, ринки збуту і т.д.

Для якісної оцінки маркетингового потенціалу наявність п'яти оціночних показників явно мало .

Таким чином, запропонована методика найбільш ефективна при експрес-аналізі стану маркетингу на підприємстві та подальшому порівнянні його рівня з іншими підприємствами.

Оцінка маркетингового потенціалу підприємства (за Є Майовець.)

Метою досліджень Є Майовець, стало введення у науковий оборот економічної категорії потенціалу маркетингу та наповнення її конкретним функціональним змістом для можливого практичного застосування [28].

Для виявлення конкретного змісту потенціалу маркетингу застосовано проблемно-аналітичний підхід – представлено ієрархічну структуру складових потенціалу. У цьому випадку на різних рівнях подання дана категорія інтегрує дедалі більшу кількість коштів у міру деталізації аналізованих проблем. У результаті виходить деяка піраміда, на чолі якої знаходиться власне потенціал маркетингу, а на підставі - прийоми, моделі, алгоритми та методи постановки маркетингової діяльності підприємства.

У укрупненому плані Є. Майовець. розглядає потенціал маркетингу як суму методичних, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, які забезпечують маркетингову діяльність [28].

Інтегральна оцінка маркетингового потенціалу для розглянутих рівнів діяльності системного аналізу визначається подібно до виразу як сума творів приватних оцінок потенціалів на їх питомі ваги (коефіцієнти значущості).

Таким чином, аналіз методики оцінки ефективності маркетингової системи промислового підприємства зажадав сформулювати наукову проблему – максимально повно застосувати дослідження та розробки з теорії оцінки ефективності маркетингу суб'єкта господарювання для поліпшення його комерційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Результати проведених досліджень в теоретичному розділі роботи дозволить зробити висновки:

1. У спадок від адміністративно-командної системи господарювання українським підприємствам дісталася виробнича організаційна культура, за якої всі основні цінності пов'язані саме з виробництвом, з людьми, які здійснюють трудовий виробничий процес. Про споживачів особливо ніхто і не турбується. Для вирішення проблем, на підприємствах виробнича орієнтація організаційних культур має бути замінена на маркетингову. Отже, «маркетингове управління», або «маркетинговий менеджмент» являє собою таке управління, яке дозволяє досягти цілей організації в отриманні - наміченого обсягу прибутку за рахунок своєї повної орієнтації на споживача, на все повніше задоволення його потреб та потреб.

2. Стратегічний контроль та ревізія маркетингу в умовах війни – це відносно регулярна, періодична або епізодична ревізія маркетингової діяльності фірми. Даючи об'єктивне уявлення про діяльність фірми «в розрізі», він дозволяє уявити в сукупності весь функціонуючий механізм фірми, визначити його переваги та недоліки, оцінити результати та витрати. Інакше кажучи, керівництво отримує виважену оцінку стану справ на фірмі, що дозволяє йому вжити відповідних коригуючих заходів або взагалі

докорінно змінити стратегічний курс маркетингової та загально фірмової діяльності, що проводиться.

3. Для виявлення конкретного змісту потенціалу маркетингу застосовано проблемно-аналітичний підхід – представлено ієрархічну структуру складових потенціалу. У цьому випадку на різних рівнях подання дана категорія інтегрує дедалі більшу кількість коштів у міру деталізації аналізованих проблем. У результаті виходить деяка піраміда, на чолі якої знаходиться власне потенціал маркетингу, а на підставі - прийоми, моделі, алгоритми та методи постановки маркетингової діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ТОВ «ДОМІНІК КО»

2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта управління ТОВ «Домінік Ко»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» - підприємство харчової промисловості у місті Полтаві. Товариство входить в асоціацію виробників кондитерської продукції України «Укркондпром».

ТОВ «Домінік Ко» має майже сторічну історію, підприємство було створено в 1922 році як Полтавська державна кондитерська фабрика, на базі невеликої приватної артілі, що випускала карамель, цукерки та печиво. У 1934 році фабрика отримала найменування: «імені С. М. Кірова». Після початку Великої Вітчизняної війни у зв'язку з наближенням до міста лінії фронту все обладнання заводу було евакуйовано і випускало галети, печиво і сухарі для діючої армії.

Усі будівлі фабрики в Полтаві були зруйновані під час німецької окупації. У 1944 році почалося відновлення підприємства, в перші повоєнні роки фабрика випускала переважно карамель і печиво. Виробничі потужності поступово збільшувалися. У 1952 році карамельний цех був обладнаний двома напівмеханічними лініями.

Станом на початок 1955 року Полтавська кондитерська фабрика і Полтавський м'ясокомбінат були найбільшими підприємствами харчової промисловості Полтави і Полтавської області.

У 60-ті роки були введені в дію вафельний та мармеладний цеху, конвеєри і механізовані лінії, встановлені Відливні машини безперервного дії. В результаті, асортимент продукції, що випускається було розширено, на фабриці був освоєний випуск карамелі в загорнутої вигляді, а потім - випуск помадних, глазурованих і неглазурованих цукерок.

У 1980 році фабрика отримала новий п'ятиповерховий виробничий корпус, в лад були введені нова компресорна, нові автоматизовані лінії з виготовлення ірису, цукерок на вафельній основі, цукерок «Грильяж в шоколаді», «Метеорит», «Стріла», зефіру і мармеладу. Також на фабриці була освоєна нова технологія безвакуумного уварювання карамельних та ірисний мас.

Станом на початок 1989 року, основною продукцією фабрики була леденцова карамель з фруктовими, лікерними, молочними, медовими і горіховими начинками, також випускалися цукерки на вафельній основі, глазуровані і неглазуровані цукерки, батончики, кремово-збивані кондитерські вироби, вафлі, ірис і інша кондитерська продукція, яка постачалася в п'ять союзних республік (в Українську, Казахську, Таджикиську та Узбецької РСР).

У 90-ті роки на базі приватизованого підприємства було створено відкрите акціонерне товариство «Полтавакондитер».

Після залучення у 2000 році іноземних інвестицій інвестиційного фонду «SigmaBleyzer», в 2001 році для ВАТ «Полтавакондитер» було викуплено будівлю недобудованого типографського комплексу (вул. Бірюзова, 2), в якому був обладнаний цех по виробництву шоколаду і шоколадних виробів. Виробничі потужності підприємства були збільшені.

Розпочатий у 2008 році економічна криза ускладнила становище підприємства, але в подальшому положення підприємства стабілізувався і 2009 рік ВАТ «Полтавакондитер» завершило з прибутком у розмірі 24,34 млн гривень.

Станом на початок 2014 «Полтавакондитер» входив до переліку провідних промислових підприємств Полтави і був одним з найбільших кондитерських підприємств України. У січні-вересні 2014 року обсяги виробництва скоротилися на 5%, підприємство випустило 13 628 тонн кондитерських виробів.

У березні 2015 року підприємство освоїло випуск нової продукції: печива зі смаком топленого молока.

ТОВ «Домінік Ко» – українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту. На сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, яке відповідає світовим стандартам. Завдяки цьому продукція з 2006 року продається на європейському ринку. На сьогоднішній день географія продажу продукції значно розширилась, а це значить, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000:2005, IFS FOOD, ISO 9001:2015. Також підприємство має сертифікати «HALAL» и «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена і на ринку України.

ТОВ «Домінік Ко» – підприємство, що динамічно розвивається. ТОВ «Домінік Ко» збільшує виробничі потужності, модернізує виробничі процеси та ретельно працює над рецептурами і вибором сировини. З 1999 року ТОВ «Домінік Ко» – це інвестиції американського приватного фонду “SigmaBleyzer”.

Компанія ТОВ «Домінік Ко» впродовж багатьох років приймає спонсорську участь в соціальному, культурному житті Полтавщини. Активно підтримує всі заходи благодійного фонду «Дар», заснованого з ініціативи жіночої спілки фонду «SigmaBleyzer» (інвестори Домінік).

Робота фонду «Дар» спрямована на підтримку української культури, історії та дітей України, особливо дітей з прифронтової зони. Домінік з перших місяців допомагало добровольцям на фронті, пишається тим, що з 2016 р. шоколад (30 г) входить в харчові пайки воїнів, а також шоколад (90 г) введений до раціону військовослужбовців Збройних Сил України.

Основною метою діяльності ТОВ «Домінік Ко» є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників.

Предметом діяльності ТОВ «Домінік Ко» є:

кондитерська промисловість;

виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, жувальної гумки, халви, глазуrowаних фруктів та горіхів, борошняних виробів, тощо;

самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу, в т. ч. фірмову, надання різних послуг населенню;

громадське харчування;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності, відповідно до чинного законодавства України.

Статутний капітал ТОВ «Домінік Ко» утворюється з вартості вкладів акціонерів, внесених внаслідок придбання ними акцій.

Статутний капітал ТОВ «Домінік Ко» визначає мінімальний розмір майна ТОВ «Домінік Ко», який гарантує інтереси його кредиторів. Він не може бути меншим від розміру, встановленого законом.

Статутний капітал ТОВ «Домінік Ко» складає 31 826 522,00 грн., (тридцять один мільйон вісімсот двадцять шість тисяч п'ятсот двадцять дві гривні нуль копійок).

Статутний капітал ТОВ «Домінік Ко» поділений на 2 448 194 (два мільйони чотиреста сорок вісім тисяч сто дев'яносто чотири) штуки простих іменних акцій, номінальною вартістю 13,00 грн. (тринадцять гривень нуль копійок), кожна.

Посадові особи органів ТОВ «Домінік Ко» несуть відповідальність перед ТОВ «Домінік Ко» за збитки, завдані товариству своїми діями (бездіяльністю), згідно із законодавством України. У разі якщо відповідальність, згідно із цією статтею несуть кілька осіб, їх відповідальність перед товариством є солідарною. Посадові особи органів Товариства не мають права розголошувати комерційну таємницю та

конфіденційну інформацію про діяльність Товариства, крім випадків, передбачених чинним законодавством України.

Посадові особи органів товариства на вимогу Ревізійної комісії або аудитора зобов'язані надати документи про фінансово-господарську діяльність Товариства.

Посадовими особами органів товариства не можуть бути народні депутати України, члени Кабінету Міністрів України, керівники центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, військовослужбовці, посадові особи органів прокуратури, суду, служби безпеки, внутрішніх справ, державні службовці, крім випадків, коли вони виконують функції з управління корпоративними правами держави та представляють інтереси держави або територіальної громади в Наглядовій раді або Ревізійній комісії товариства.

Посадові особи Товариства зобов'язані забезпечити вільний доступ представників акціонерів (акціонера) та/або Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку до нагляду за реєстрацією акціонерів, проведенням Загальних зборів, голосуванням та підбиттям його підсумків.

Система управління організацією ТОВ «Домінік Ко» включає сукупність усіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організацією.

Суб'єкт управління ТОВ «Домінік Ко» – це структурно-визначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність.

Об'єкт управління ТОВ «Домінік Ко» – це окремі процеси та ресурси, на які скерований організаційний, систематичний, планомірний вплив суб'єкта управління.

Система управління ТОВ «Домінік Ко» забезпечує:
підтримку режиму діяльності;

реалізацію програм, цілей функціонування всіх систем в умовах різних зовнішніх і внутрішніх впливів, що супроводжують їх.

У межах структури управління ТОВ «Домінік Ко» проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень). Між учасниками ТОВ «Домінік Ко» розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання. Структура управління Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» формує організаційну структуру управління.

Дана структура є лінійно-функціональна. Лінійно-функціональна система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаціями з боку функціональних служб. Відповідно до організаційної структури ТОВ «Домінік Ко» лінійні повноваження передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглої. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язати проблеми без погодження з вищим керівництвом, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами тощо (рис. 2.1).

Ефективність лінійних повноважень залежить від єдиновладдя (менеджер нижчого рівня отримує свої повноваження тільки від одного вищого керівника), регламентування кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих даному керівникові (встановлення норми управління) та вибору ефективного стилю керівництва. Організаційна структура ТОВ «Домінік Ко» – визначається також як форма розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функціях, направлених на рішення поставлених задач і досягнення наміченої мети.

Характеристика функцій об'єктів організаційної структури дасть змогу глибше вивчити принципи ефективного управління Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко». Директор. Керує згідно з чинним законодавством виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»,

відповідає за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективного використання майна підприємства, а також фінансово-господарські результати його діяльності.

Забезпечує виконання підприємством усіх зобов'язань перед державним та місцевим бюджетами, державними позабюджетними соціальними фондами, постачальниками, замовниками та кредиторами, а також виконання господарських і трудових договорів (контрактів) та бізнес-планів.

Організовує роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів та виробничих одиниць, спрямовує їх діяльність на розвиток і вдосконалення виробництва з урахуванням соціальних та ринкових пріоритетів.

Головний бухгалтер. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних.

Організовує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій. Вживає всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому та непомітному виправленню записів у первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку та збереження оброблених документів, регістрів і звітності протягом встановленого терміну. Начальник технічного відділу.

Організовує оперативно-виробниче планування і диспетчерування роботи підприємства. Забезпечує ритмічну роботу підприємства, рівномірний випуск продукції та виконання завдань з перевезень згідно з виробничими програмами, договірними зобов'язаннями, календарними графіками та змінно-добовими завданнями.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Домінік Ко»

Головний енергетик. Керує науково-технічною та технологічною підготовкою енергозабезпечення підприємства. Організовує технічно правильну експлуатацію і своєчасний ремонт енергетичного та природоохоронного устаткування та енергосистем, безперервне забезпечення виробництва електроенергією, паром, газом, водою та іншими видами енергії, контроль за раціональними витратами енергетичних ресурсів на підприємстві, послідовне додержання режиму енергозбереження та економії.

Головний інженер. Визначає технічну політику і напрями технічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, шляхи реконструкції і технічного переозброєння діючого виробництва, рівень спеціалізації та диверсифікації виробництва на перспективу. Забезпечує необхідний рівень технічної підготовки виробництва та його постійне зростання, підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці, скорочення матеріальних, фінансових і трудових витрат, раціональне використання виробничих ресурсів, високу якість та конкурентоспроможність продукції, що виробляється, робіт та послуг, що надаються, відповідність виробів, що випускаються, чинним державним стандартам, технічним умовам та вимогам технічної етики, а також їх надійність та довговічність.

Заступник директора з кадрових питань. Організовує управління формуванням, використанням та розвитком персоналу підприємства на основі максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника. Очолює роботу з формування кадрової політики, визначення її основних напрямів відповідно до стратегії розвитку підприємства і заходів до її реалізації.

Фінансовий директор. Здійснює керівництво фінансово-господарською діяльністю підприємства у сфері матеріально-технічного забезпечення, заготівлі та зберігання сировини, збуту продукції на ринку та за договорами постачання, транспортного та адміністративно-господарського обслуговування, забезпечуючи ефективне та цільове використання

матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат, прискорення обороту обігових коштів.

Начальник виробничого відділу. Здійснює згідно з чинними законодавчими і нормативними актами, які регулюють виробничо-господарську діяльність підприємства, керівництво виробничою дільницею. Забезпечує виконання в зазначені строки завдань з обсягу виробництва продукції (робіт, послуг) заданої номенклатури (асортименту), підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції на основі повного завантаження устаткування і використання його технічних можливостей, раціонального витрачання сировини, матеріалів, палива, енергії і зниження витрат.

Головний технолог. Розроблює, застосовуючи засоби автоматизації проектування, та впроваджує прогресивні технологічні процеси, види обладнання і технологічної оснастки, засоби автоматизації і механізації, оптимальні режими виробництва на продукцію, яку випускає підприємство, і на всі види різних за складністю робіт, забезпечуючи виробництво конкурентоспроможної продукції і скорочення матеріальних і трудових витрат на її виготовлення.

Керує виконанням всього комплексу робіт з технологічної підготовки виробництва.

Здійснює технічне керування виробництвом, забезпечуючи виконання виробничих програм випуску конкурентоспроможної продукції за заданим асортиментом та визначеними техніко-економічними показниками.

Організовує розроблення і впровадження у виробництво прогресивних, економічно і екологічно обґрунтованих технологічних процесів, які гарантують високий рівень технологічної підготовки виробництва, продуктивності праці і якості продукції, що виробляється, на рівні кращих вітчизняних та світових зразків.

Забезпечує безперебійну і технічно правильну експлуатацію та надійну роботу устаткування, підвищення його змінності, утримання в працездатному

стані з потрібним рівнем точності. Організовує розроблення планів (графіків) оглядів, випробувань та профілактичних ремонтів устаткування згідно з положеннями системи планово-запобіжного ремонту, затверджує ці плани та контролює їх виконання, забезпечує технічну підготовку виробництва.

Інженер з охорони праці. Організовує і координує роботи з охорони праці на підприємстві, здійснює контроль за додержанням у структурних підрозділах законодавчих і нормативних правових актів, проведенням профілактичної роботи із запобігання виробничого травматизму, професійних і виробничо-обумовлених захворювань, заходів зі створення здорових і безпечних умов праці на підприємстві, за наданням робітникам установлених пільг.

ТОВ «Домінік Ко» має досить вдале розміщення, оскільки розташоване в промисловому вузлі в оточенні інших промислових підприємств, як правило постачальниками ТОВ «Домінік Ко», а отже транспортні витрати пов'язані із постачанням сировини на підприємство є невисокими.

Втім за специфікою свого розміщення підприємство має певні проблеми з трудовими ресурсами, оскільки працівники підприємства як правило проживають в спальних районах міста.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Домінік Ко» є ефективною і дозволяє всім працівникам виконувати свої функції.

Персонал є головним фактором у будь-якій системі управління, тому доцільно провести аналіз персоналу Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» як об'єкту управління в наступних таблицях.

Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» має прагнути того, щоб забезпечувати виконання намічених планових завдань з обсягу виробництва продукції з меншою чисельністю персоналу за рахунок підвищення продуктивності праці робітників.

Для того, щоб дослідити персонал Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко», зробимо розрахунки в наступних таблицях

на основі звітів з праці (додаток) Проаналізуємо показники структури персоналу (табл. 2.1).

Показники таблиці 2.1 показують, що чисельність персоналу Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» у 2021 р. збільшилася порівняно з 2019 р. на 3 особи, а порівняно з 2020 р. зменшилась на 3 особи. Питома вага управлінського персоналу у 2021 р. у його загальній структурі становила 20,72 %, що на 5 процентних пункти більше, ніж у попередньому 2019 році, та на 1,62 більше, ніж у 2020 р.

За період, що аналізується, кількість керівників було сталим за весь період дослідження. Однак їх питома вага постійно змінювалася від 0,5% до 0,65% від основного складу. Питома вага виробничого персоналу протягом 2019-2021 рр. збільшилася на 8,97 процентних пункти, стосовно 2019 р. (складала 70,31 %) і збільшилася на 14,69 процентних пункти відносно 2019 р. що складала 64,59 %.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Категорія працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення питокої ваги (п.п.) 2021 р. до:	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	125	15,72	131	19,1	128	20,72	5,0	1,62
у тому числі: керівники	4	0,5	4	0,58	4	0,65	0,15	0,07
спеціалісти	100	12,58	102	14,8	119	19,26	6,68	4,46
технічні працівники	7	0,88	7	1,02	5	0,81	-0,07	-0,21
Виробничий персонал	559	70,31	445	64,59	490	79,28	8,97	14,69
Разом	795	100	689	100	618	100	x	x

Здійснено характеристику та аналіз динаміки вікової структури персоналу Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»

за 2019 – 2021 рр. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2021 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2019 р.	2020 р.
0-30	120	15,09	130	18,87	114	18,45	3,36	(0,42)
30-50	520	65,41	366	53,12	311	50,32	3,36	(2,8)
50-60	140	17,61	163	23,66	158	25,57	(15,09)	1,91
60-76	25	3,14	30	4,35	35	5,66	7,96	1,31
Разом	795	100	689	100	618	100	2,52	х

Розрахунок динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» в табл. 2.2, дозволяє зробити висновок, що переважну кількість працюючих в ТОВ «Домінік Ко» складають працівники середнього віку, тобто спеціалісти віку 30 до 50 років. Впродовж звітнього періоду питома вага зазначеної вікової категорії коливається в межах 50,32 % до 65,41 %.

Також досить високою є частка працівників віком від 50 до 60 років, яка у 2021 році порівняно із 2019 роком зменшилася на 15,09 п.п. В той же час, відбувається зростання питомої ваги працівників пенсійного віку. У 2021 році порівняно із 2019 роком на 7,96 % і на 1,31 % відносно 2020 року. Таким чином, зміна кількості працівників ТОВ «Домінік Ко» обумовила зміни у віковій структурі персоналу. Проведемо характеристику персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2019 – 2021 рр.

На основі даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що переважну частину персоналу Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» складають жінки. Так, у 2021 році в Товаристві з обмеженою

відповідальністю «Домінік Ко» працювало 198 чоловіків, що на 21 особу менше ніж у 2019 році, і на 7 осіб менше ніж у 2020 році.

Таблиця 2.3 – Характеристика персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2019 – 2021 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			у % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2021 р. до:	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	219	205	198	30,96	29,8	32,04	1,08	2,24
Жінки	576	484	420	69,04	70,2	67,96	(1,08)	(2,24)
Разом	795	689	618	100	100	100	x	x

Слід зауважити, що питома вага чоловіків в структурі персоналу збільшилася у 2021 році порівняно із 2019 роком на 1,08 п.п., і 2,24 п.п., відносно 2020 року. Відбулося скорочення як чисельності, та приріст питомої ваги жінок в структурі персоналу зазначеного підприємства.

Отже, щоб оцінити ці зміни необхідно дослідити процес руху персоналу в ТОВ «Домінік Ко». (табл. 2.4) Склад працівників постійно змінюється у зв'язку зі збільшенням штатів, звільненням за власним бажанням та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до:	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	1,03	1,09	1,02	(0,01)	(0,07)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,28	0,23	0,26	(0,02)	0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,29	0,24	0,3	0,01	0,06
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,01	0,02	0,03	0,02	0,01

Показники табл. 2.4 показують, що коефіцієнт поповнення персоналу ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р. досяг рівня 1,02 що на 0,01 п.п. менше, ніж у 2019 р., та на 0,07 п.п. менше ніж у 2020 р. Розрахований коефіцієнт вибуття персоналу ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,02 п.п., а в порівнянні з 2020 р. збільшився на 0,03 п.п. Коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р. збільшився на 0,03 п.п. порівняно з 2019 р., і зріс на 0,02 п.п. порівняно з 2020 р., на 0,01 п.п., що свідчить про наявність деяких проблем у кадровій політиці. Проведемо аналіз зміни динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр. (рис. 2.5)

Таблиця 2.5 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Рівні освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2021 р. до:	
	кіль- кість	питома вага, %	кіль- кість,	питома вага, %	кіль- кість	питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Середня освіта	108	12,04	112	16,26	101	16,34	4,3	0,08
Початковий рівень вищої освіти	476	61,01	350	50,8	313	50,65	(10,36)	(0,15)
Вища освіта	212	26,95	227	32,95	204	33,01	6,06	0,06
Разом	795	100	689	100	618	100	x	x

Середньою освіту на кінець 2021 року мають 101 особа, що становить 16,34 %. У 2019 році персоналу з вищою освітою працювало 212 осіб (26,95 %), у 2020 та 2021 роках цей показник залишається майже сталим, у 2020 році - 227 осіб (32,95 %), в 2021 році - 204 осіб (33,01 %). Проаналізуємо структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 роки (табл. 2.6) Згідно даних табл. 2.7 можна зробити висновок, що у ТОВ «Домінік Ко» в 2021 році порівнянні з 2019 роком спостерігається суттєве зниження фонду заробітної плати з рахунок суми. Так, у 2021 році фонд заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» складала 78626 тис. грн., що на 8886 тис. грн., менше ніж у 2019 році, та на 11866 тис. грн., ніж у 2020 році.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до:			
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	2019 р.		2020 р.	
							тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фонд заробітної плати всього	69740	100	66760	100	78626	100	8886	x	11866	x
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	60081,0	86,15	57302,9	85,8	68719,2	87,4	8638,2	1,25	11416,3	1,6
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	9659,0	13,85	9457,1	14,2	9906,8	12,6	247,8	-1,25	449,7	-1,6

Структура фонду заробітної платні ТОВ «Домінік Ко» показано на рис. 2.2. роботи. Одним з найважливіших завдань на кожному підприємстві є правильне вирішення питань, які стосуються організації охорони праці в господарстві. В ТОВ «Домінік Ко», створена і ефективно функціонує система управління охороною праці (СУОП) з виконанням організаційно-технічних і економічних заходів і засобів.

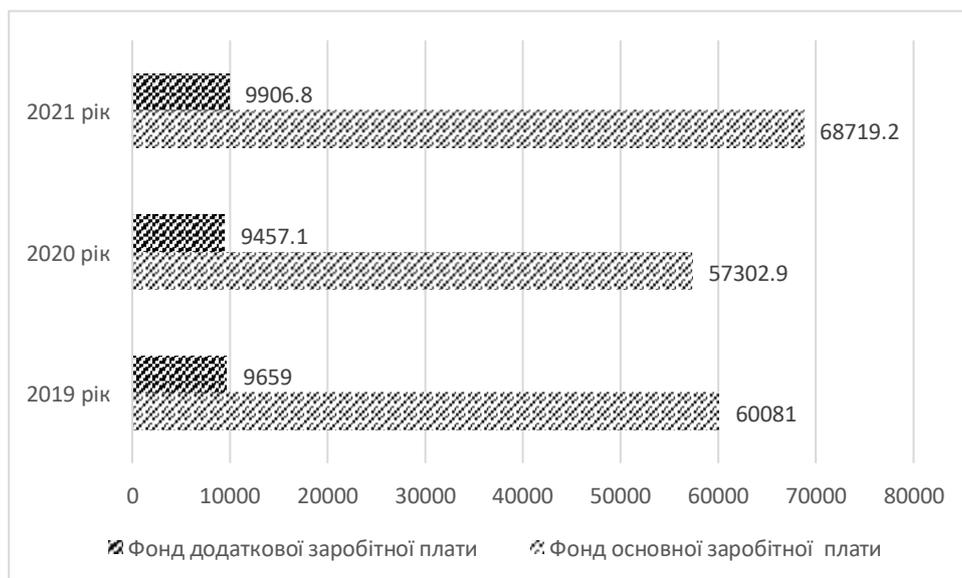


Рисунок 2.2 – Структура фонду заробітної платні ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 р.р., тис. грн.

Основними небезпечними і шкідливими виробничими факторами у даному виробництві та в ТОВ «Домінік Ко» є:

- підвищена запиленість та загазованість повітря робочої зони;
- порушення температурного режиму повітря робочої зони, підвищена температура поверхонь обладнання, відливок, розплавлений метал;
- підвищені рівні шуму і вібрації;
- рухомі частини виробничого обладнання, що переміщається транспортне та вантажопідйомне обладнання і транспортуються вантажі;
- недостатня освітленість;
- скрутість на виробничих площах;
- фізичні перевантаження та ін.

Наведені шкідливі виробничі фактори, що діють в процесі виробництва на робітників, зумовило потребу зниження негативного впливу за рахунок вжиття таких заходів:

впровадження раціональних технологічних процесів наприклад, заміни гарячого способу обробки металу холодним (ведеться впровадження на підприємстві);

- механізації та автоматизації виробничих процесів;
- дистанційного управління, що дозволяє вивести людину в більшості випадках з несприятливих умов;
- захисту працівників різними видами екранів;
- раціональної теплової ізоляції устаткування;
- раціонального розміщення устаткування;
- ефективного планування і конструкторського рішення виробничих приміщень (гарячі цеха розміщуються в одноповерхових приміщеннях);
- раціональної вентиляції та опалювання;
- раціоналізації режимів праці й відпочинку, перерви.

Таким чином, ТОВ «Домінік Ко» – провідне підприємство з виробництва кондитерських виробів, яке являє собою відкриту економічну систему, має налагоджені ринки збуту, орієнтоване на стратегію зростання.

Головна мета розвитку ТОВ «Домінік Ко» – задоволення внутрішнього та зовнішнього попиту на безалкогольні напої, розширення присутності на зовнішніх ринках.

Мету має бути досягнуто на основі перетворення галузі харчового підприємства на базі даного підприємства у конкурентоспроможний, ефективний, високотехнологічний і сприйнятливий до інновацій комплекс, що динамічно розвивається, інтегрований у систему міжнародного розподілу праці.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Фінансово-економічний аналіз основних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» здійснюється на підставі річної фінансової та статистичної звітності за 2019-2021 рр. Фінансово-економічний аналіз зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Предметом фінансово-економічного аналізу є господарська діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко». Аналіз фінансового стану базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів.

Аналіз фінансово-економічних показників здійснюється за матеріалами фінансово-статистичної звітностей Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. (Додаток Г) до яких належать: форма № 1 «Баланс» (додаток Б); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток В); форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності» (додаток Е).

Аналізуючи фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Домінік Ко» за період 2019-2021 рр., розраховані в табл. 2.7, можна зробити наступні

висновки: вартість сукупного капіталу ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р. збільшилась порівняно з 2019 р. на 39020,5 тис. грн., що становить приросту в 9,61 %; порівняно з 2020 р. – на 7318 тис. грн., тобто на 1,67 % за темпом приросту; середньорічна вартість власного капіталу у 2021 р. збільшилася порівняно з 2019 р. на 30482,5 тис. грн. (у відсотковому вираженні – 8,22 %); порівняно з 2020 р., збільшилась на 4642 тис. грн. (у відсотковому вираженні – 1,17 %).

Тобто, 2021 р., спостерігається тенденція зміни вартості власного капіталу, що суттєвим впливає на фінансову стійкість підприємства. Динаміку зміни вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр, рис. 2.3.

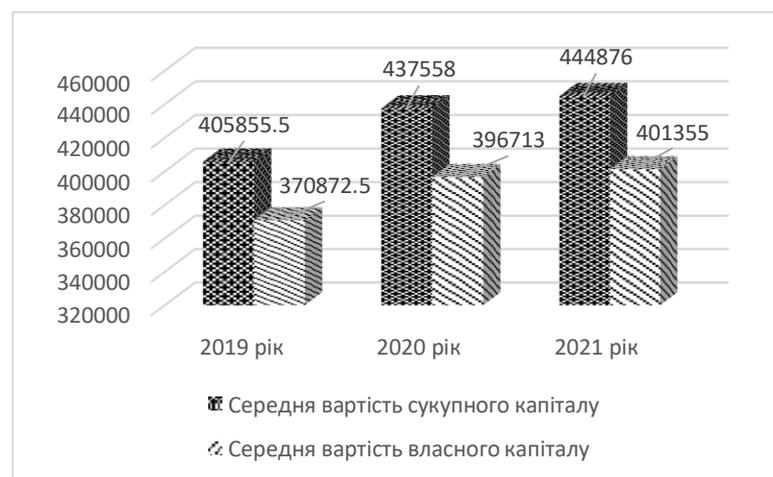


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Протягом 2019-2021 рр. спостерігається поступове зміна вартості основних засобів ТОВ «Домінік Ко», Так, середньорічна вартість основних засобів у 2019 р. становила 139489 тис. грн., у 2020 р. – 149172 тис. грн., у 2021 р. – 171755 тис. грн. Тобто середньорічна балансова вартість основних засобів у 2021 р. збільшилася порівняно з 2019 р. на 32266 тис. грн., або ж на 23,13 %, а порівняно з 2020 р. – збільшилася вже на 22583 тис. грн., або на 15,14 %. Цей факт свідчить про те, що спостерігається збільшення основними

засобами первісної речової форми. Динаміка зміни середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. показано на рис. 2.4.

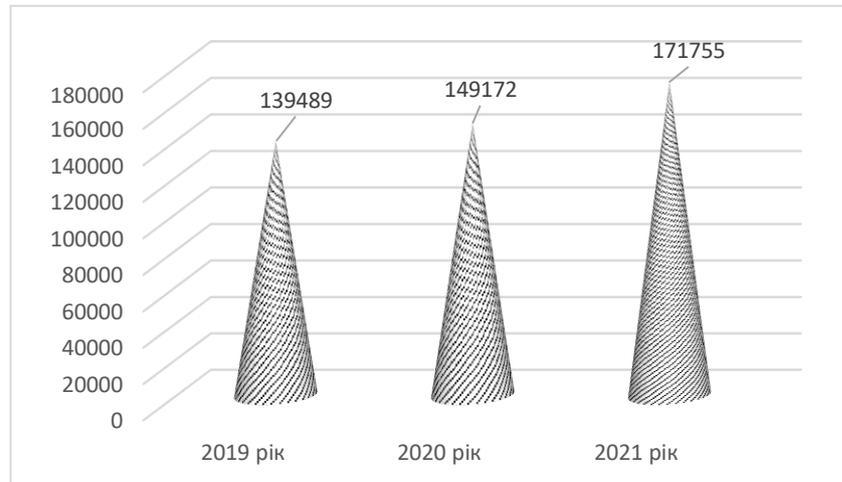


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник середньої балансової вартості нематеріальних активів протягом досліджуваних років має стійку тенденцію зменшення: так, у 2021 р. проти 2019 р. цей показник зменшився на 187,5 тис. грн., або на 30,74 %; проти 2020 р. зменшення становило 83,5 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить 16,5 %. Наявність оборотних коштів, існуючих у розпорядженні ТОВ «Домінік Ко», визначається показником залишку оборотних коштів підприємства. Необхідно зауважити про суттєве зростання балансової вартості середніх залишків оборотних засобів ТОВ «Домінік Ко» в період 2019 – 2021 р.р. Так, у 2021 році балансова вартість середніх залишків оборотних засобів ТОВ «Домінік Ко» складала 269910,5 тис. грн., що на 3545 тис. грн., більше ніж у 2019 році, та на 16287 тис. грн., менше ніж у 2020 році. Балансова вартість середніх залишків оборотних засобів ТОВ «Домінік Ко» у 2019 році складала 266365,5 тис. грн., у 2020 році – 286197,5 тис. грн. відповідно. Темп приросту балансової вартості середніх залишків оборотних засобів ТОВ «Домінік Ко» у 2021 році порівняно з 2019 роком склали 1,33 %,

порівняно з 2020 роком. – 5,69 %. Динаміка зміни середньорічної балансової вартості залишків оборотних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 р.р., рис. 2.5.

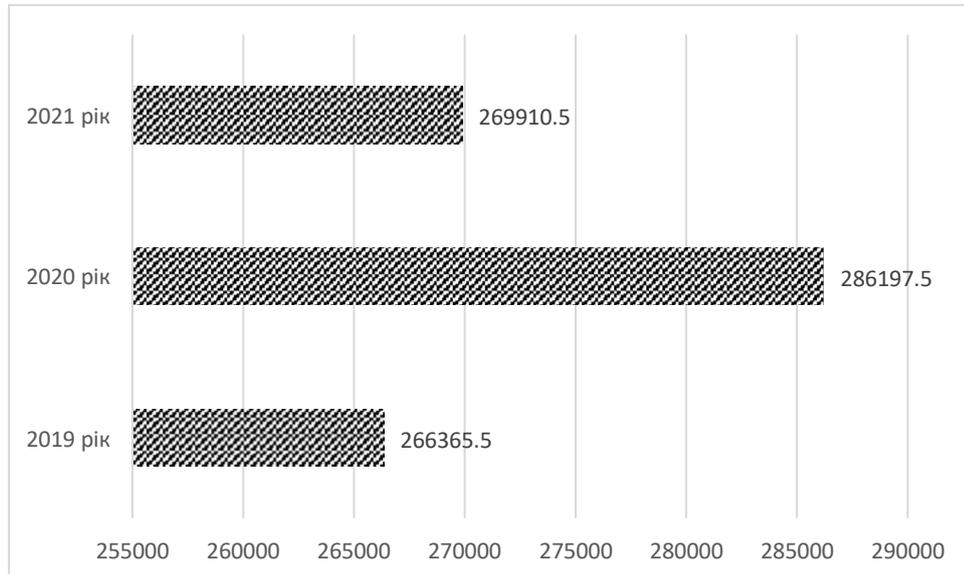


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни вартості залишків оборотних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 р.р., тис. грн.

Аналізуючи облікову чисельність працівників ТОВ «Домінік Ко», спостерігається наступна тенденція: у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. їх кількість зменшилася на 177 осіб, або на 22,26 %; у порівнянні з 2020 р. даний показник зменшилася на 71 особу, що становить 10,3 % зниження. Так, у 2021 р. кількість працівників ТОВ «Домінік Ко» становить 618 осіб, в свою чергу в 2020 році, даний показник становив 689 осіб, а в 2019 році – 795 осіб відповідно. Динаміка зниження облікової чисельності працівників ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. показано на рис. 2.6. Аналіз показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) свідчить про його зниження. Так, у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. чистий дохід зріс на 18895 тис. грн., або на 3,76 %; порівняно з 2020 р. показник зріс на 85031 тис. грн., що становить 19,48 %.

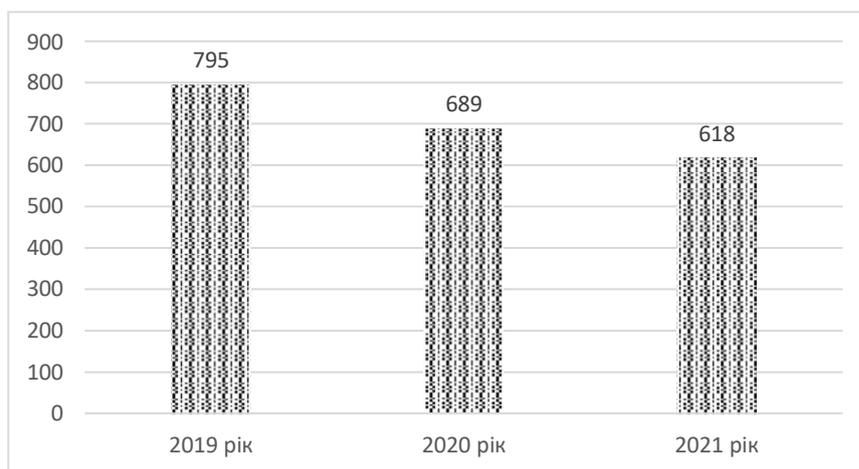


Рисунок 2.6 – Динаміка росту облікової чисельності працівників ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., осіб

Обсяг реалізованої продукції має тенденцію до суттєвої зміни, так у 2021 р. цей показник становив 469341 тис. грн., а в свою чергу в 2019 р. – 593438 тис. грн., у 2020 році – 356247 тис. грн. Так, у 2021 р. обсяг реалізованої продукції у відсотковому співвідношенні знизився на 20,91 % порівняно з 2019 р. і зріс на 31,75 % порівняно з 2020 р. Динаміка скорочення обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 р.р., наведено на рис. 2.7 кваліфікаційної роботи.

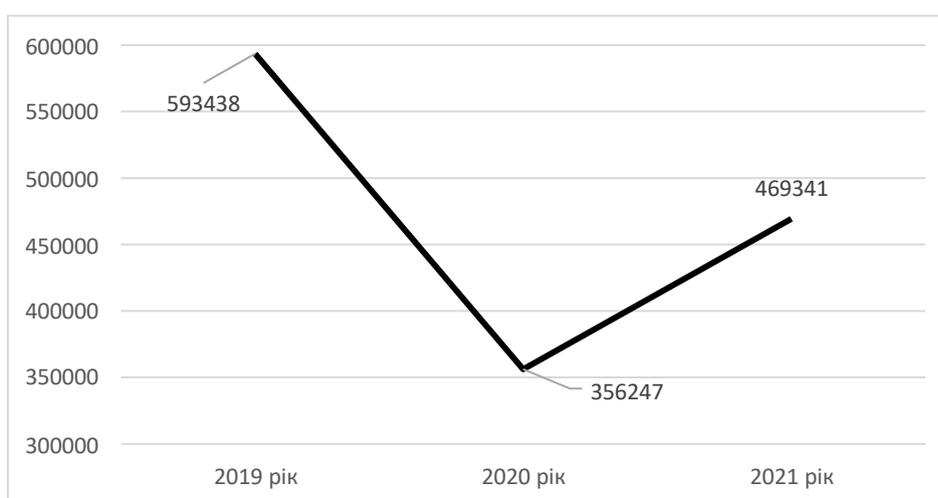


Рисунок 2.7 – Динаміка зростання обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр., тис. грн.

У досліджуваний період спостерігається суттєва зміна вартості операційних витрат Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко».

Так, у 2021 році операційні витрати товариства склали 534639 тис. грн., що на 46052 тис. грн., більше ніж у 2019 році, та на 85031 тис. грн., ніж у 2020 році. Так, у 2019 році операційні витрати Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» становили 488587 тис. грн., а у 2020 році – 449608 тис. грн. відповідно.

Аналіз загального темпу приросту операційних витрат Комунального підприємства Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» за 2019 – 2021 р.р., дає змогу зробити висновок про суттєве їх зниження.

Так, у 2021 р., порівняно з 2019 роком, зростання операційних витрат Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» склав 9,43 %, а у порівнянні з 2020 роком – 18,91 %.

Динаміка зниження операційних витрат Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. показано на рис. 2.8.

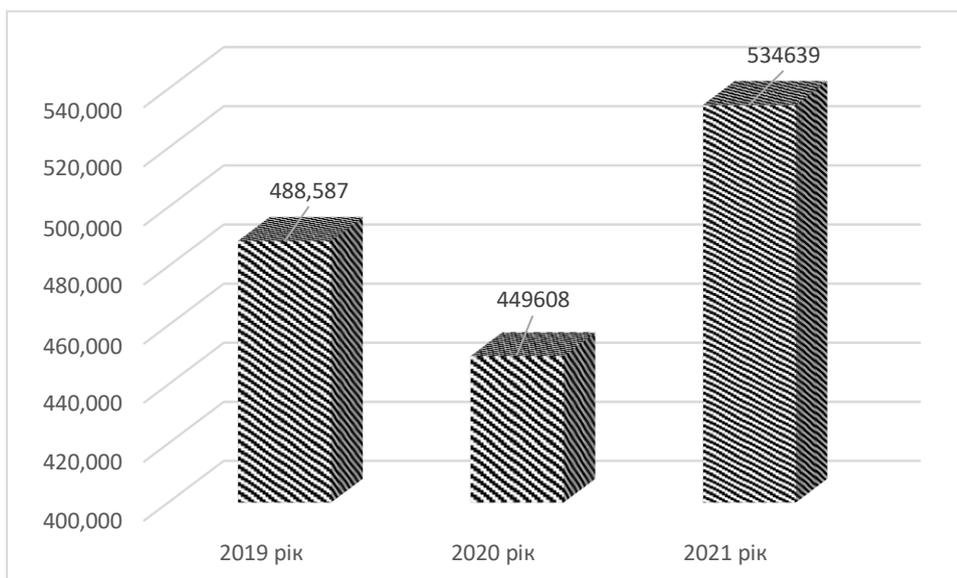


Рисунок 2.8 – Динаміка росту операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр., тис. грн.

В період з 2019-2021 р.р. спостерігається зміна фонду оплати праці усіх працівників Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко», так у 2019 році фонд оплати праці працівників ТОВ «Домінік Ко» склав 69740 тис. грн., що на 8886 тис. грн. (12,74 %) більше, ніж 2019 році, та на 11866 тис. грн. (або 17,77 %) ніж у 2020 році.

В Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко», в досліджуваний період, суттєво зросла середньомісячна заробітна плата одного працівника, що пояснюється зростанням в Україні мінімальної заробітної плати. Так, у 2021 році даний показник склав 9105,5 грн., що на 1795,23 грн., більше ніж у 2019 році, та на 1031 грн. ніж у 2020 році. Таким чином, у 2019 році середньомісячна заробітна плата одного працівника ТОВ «Домінік Ко» становила 7310,27 грн., в свою чергу в 2020 році – 8074,5 грн. Темп приросту середньомісячної заробітної плати одного працівника у 2021 році в порівнянні з 2019 роком, становив 24,56 %, порівняно з 2020 роком 12,77 %. Динаміка росту середньомісячної заробітної плати одного працівника Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» у 2019-2021 р.р., показано на рис. 2.9.

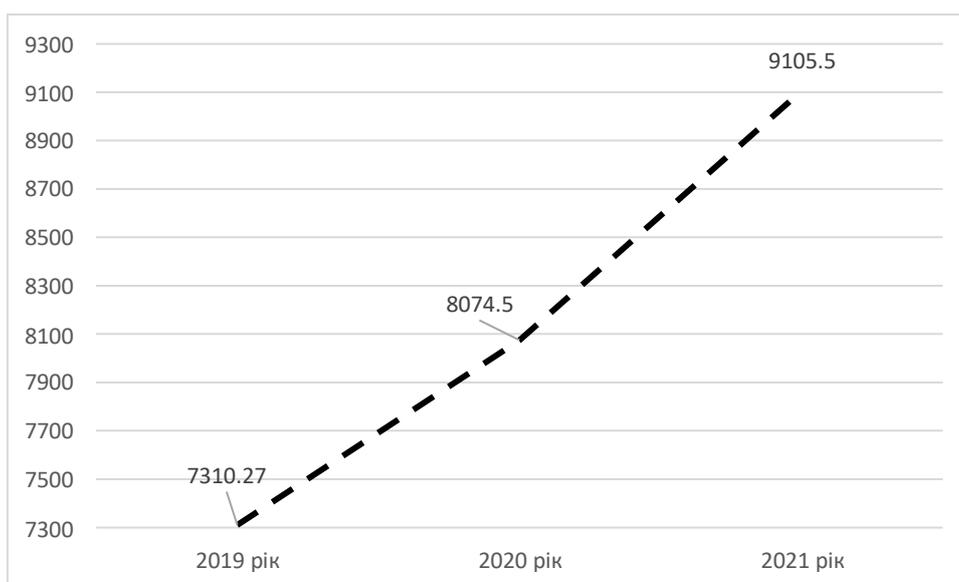


Рисунок 2.9 – Динаміка росту середньомісячної заробітної плати одного працівника ТОВ «Домінік Ко» у 2019-2021 рр., грн.

Фінансові результати показують зниження валового прибутку в ТОВ «Домінік Ко» 2021 р. порівняно з 2019 р. на 40669 тис. грн., або на 43,78 %, а порівняно з 2020 р. – на 28063 тис. грн. або 34,95 %.

Проведено аналіз зміни динаміки чистого прибутку (збитку) ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Так, у 2021 році чистий збиток Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко», склав 21181 тис. грн., що на 42396 тис. грн., менше від прибутку ніж у 2019 році, та на 51684 тис. грн., ніж у 2020 році. Так, у 2019 році даний фінансовий показник складав 21215 тис. грн., у 2020 році вже даний прибуток склав 30503 тис. грн. Темп зниження даного показника у 2021 році, порівняно з 2019 роком склав 199,84 %, а порівняно з 2020 роком - 169,44 %. Необхідно зауважити, що динаміка зростання рівня річного обсягу чистого прибутку у досліджуваній період відрізняється від динаміки зниження рівня річного обсягу реалізованої продукції, робіт і послуг, що є негативним для діяльності підприємства. Динаміка зміни чистого прибутку Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» в період 2019 – 2021 р.р., показано на рис. 2.10 роботи.

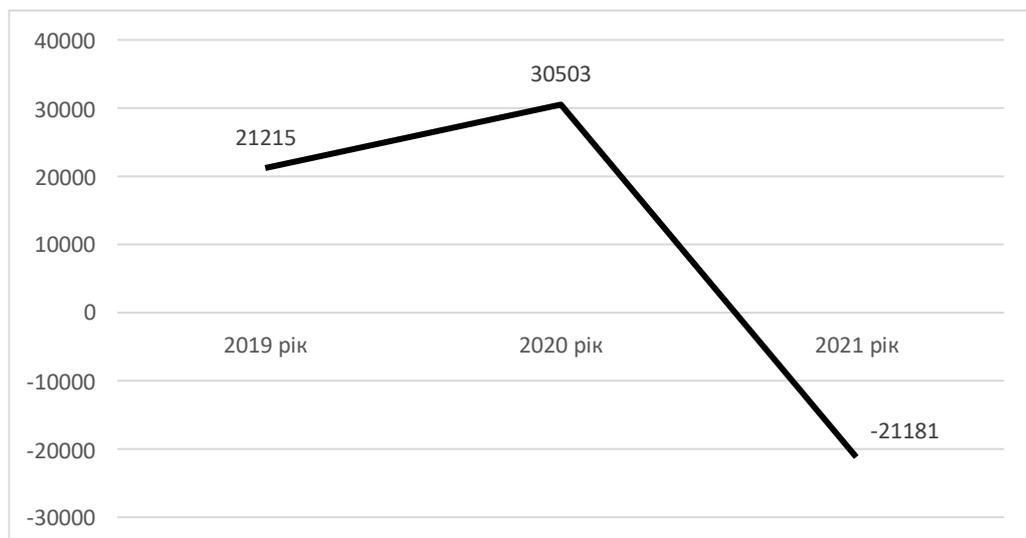


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» в період 2019 – 2021 рр., тис. грн.

Аналізуючи дані таблиці 2.2 необхідно зауважити про змінив прирості продуктивності праці працівників ТОВ «Домінік Ко» у 2019-2021 р.р. Так, у 2021 році продуктивності праці працівників Товариства з обмеженою відповідальністю становила ТОВ «Домінік Ко» 759,45 тис. грн. / особу, що на 12,99 тис. грн. / особу більше ніж у 2019 році, та на 242,45 тис. грн. / особу ніж у 2020 році. У відносному значенні зниження продуктивності праці становила ТОВ «Домінік Ко» у 2021 році порівняно з 2019 роком становило 1,74 %, а порівняно з 2020 роком 46,9 %. Динаміка зниження продуктивності праці одного працівника ТОВ «Домінік Ко» показано на рис.2.11 роботи.

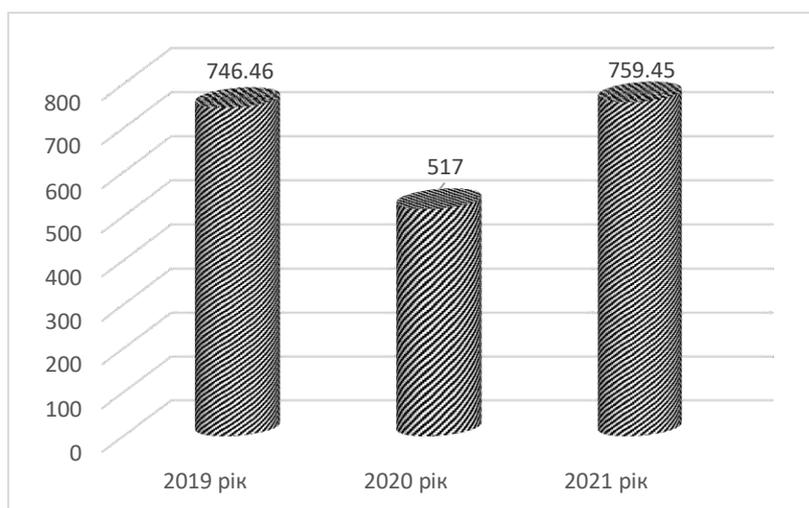


Рисунок 2.11 – Динаміка росту продуктивності праці працівників Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» у 2019-2021 рр., тис. грн. / особу

Порівнюючи коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко», можна зробити такий висновок: коефіцієнт оновлення у 2021 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,026; а порівняно з 2020 р. на 0,005. До того ж, на підприємстві спостерігається зростання зношеності основних фондів, про що свідчить збільшення значення коефіцієнта вибуття основних засобів від 0,006 у 2019 р. до 0,02 у 2021 р. Тому ТОВ «Домінік Ко» намагається

подолати цю проблему шляхом придбання аналогічних основних засобів більш сучасних і модернізованих та списання непотрібних об'єктів.

Як негативне варто відмітити, що протягом 2019-2021 рр. спостерігається зменшення фондівдачі Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»: у 2021 р. порівняно з 2019 р. – зменшення на 1,52; порівняно з 2020 р. – збільшилося на 0,35. Підприємство виготовляє менше готової продукції на одиницю основних засобів хоча намагається ефективно використовувати засоби праці. Темп скорочення фондівдачі у 2021 році, порівняно з 2019 роком склав 35,76 %, а порівняно з 2020 роком – збільшилося на 14,71 %, рис. 2.12.

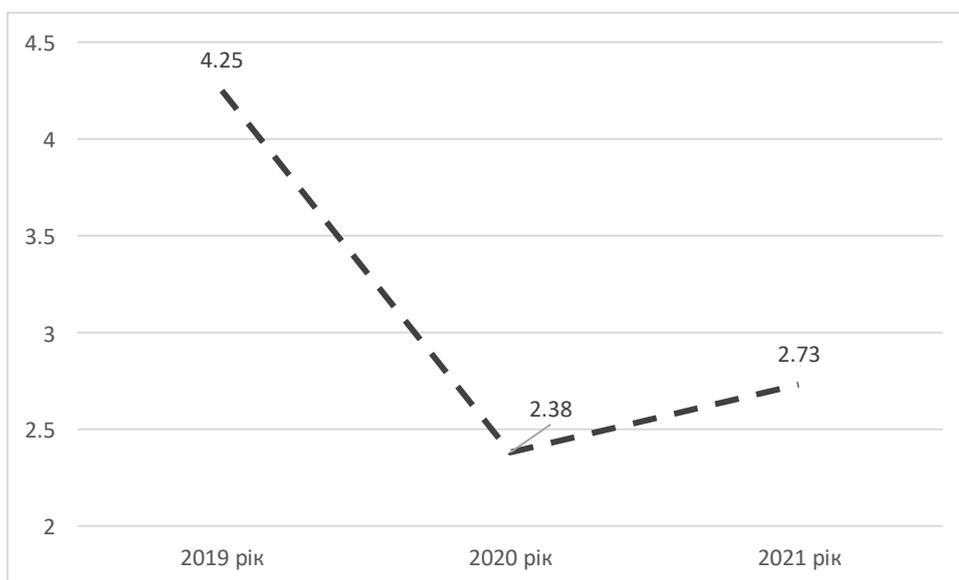


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни фондівдачі ТОВ «Домінік Ко» у 2019-2021 рр., грн. / грн.

Аналізуючи показники обороту оборотних засобів Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» протягом 2019 – 2021 рр. простежується тенденція до зміни з 191 дня у 2019 р. до 186,5 днів у 2021 р. Так, у 2021 р. в Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» цей показник знизився порівняно з 2019 р. на 4,5 днів, що у відсотковому вираженні становить 2,36 %; а проти 2020 р. – на 177,1 днів, тобто на

48,71 %. Прискорення оборотності оборотних коштів ТОВ «Домінік Ко» дозволяє із обороту вилучити кошти, які можна використати на придбання нової техніки, удосконалення технологічного процесу з метою систематичного збільшення обсягу продукції.

Аналіз коефіцієнту обіговості оборотних засобів Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» дає змогу зробити висновок, що порівняно з 2021 роком, у 2019 році даний показник ТОВ «Домінік Ко» зменшилося на 47,83 %. У 2020 році коефіцієнт обіговості оборотних засобів складав 0,18 що на 33,33 % більше ніж у 2021 році.

Динаміка зміни коефіцієнта обіговості оборотних засобів Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр., показано на рис. 2.13.

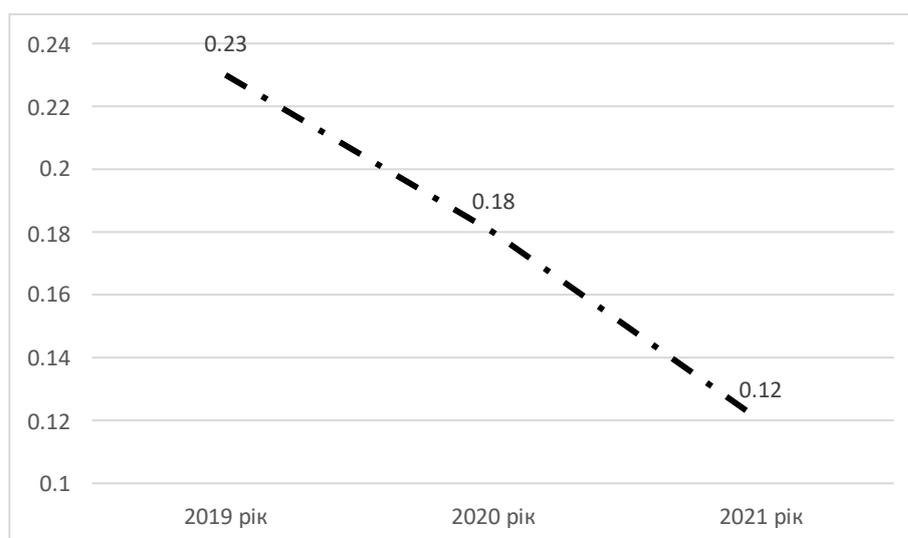


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни коефіцієнта обіговості оборотних засобів Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів та витрат ТОВ «Домінік Ко» дає змогу зробити висновок про збільшення коефіцієнту обіговості активів (капіталовіддачу). Так, у ТОВ «Домінік Ко» в 2021 році

даний показник становив 0,12 обороти що на 0,11 оборота менше ніж у 2019 році, та на 0,06 оборота ніж у 2020 році. Темп зниження коефіцієнту обіговості актив ТОВ «Домінік Ко» у 2021 році порівняно з 2019 роком склав 47,83 %, порівняно з 2020 роком – 33,33 %. Динаміка зміни коефіцієнту обіговості активів (капіталовіддача) досліджуваного підприємства ТОВ «Домінік Ко» в період з 2019 – 2021 р.р., показано на рис. 2.14, кваліфікаційної роботи. Суттєво змінилися операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Так, у 2021 році даний показник становив 113,91 коп., що на 38,36 коп. більше ніж у 2019 році та на 7,47 коп., менше ніж у 2020 році. Темп зростання операційних витрат у 2021 році на 1 грн. реалізованої продукції по відношення до 2019 року склав 38,36 %, по відношення до 2020 року – зниження на 9,19 %. Динаміка скорочення операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 р.р. (рис. 2.14.)

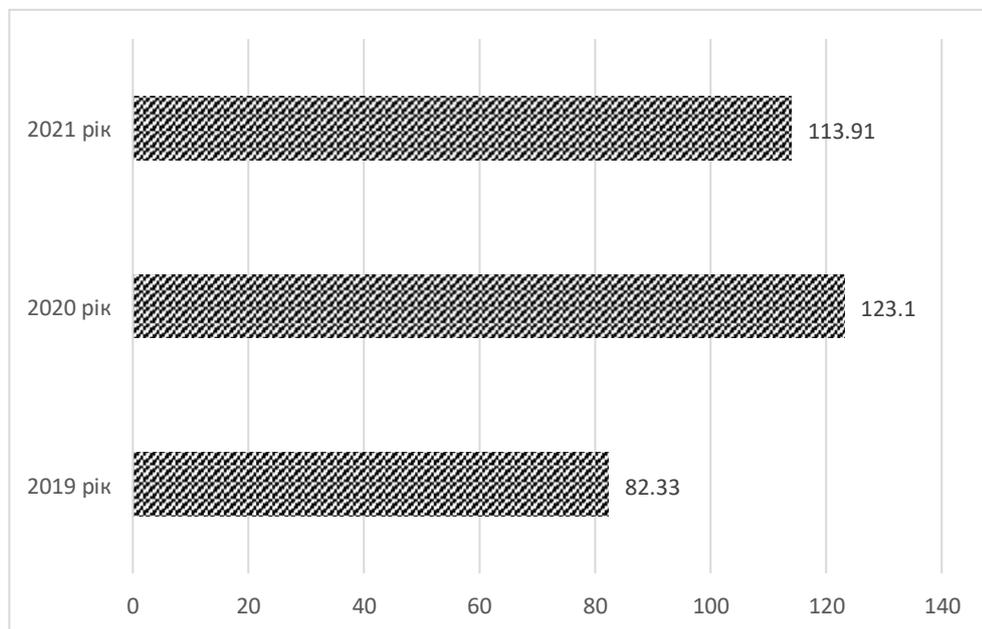


Рисунок 2.14 – Динаміка скорочення операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр., тис. грн.

Аналізуючи рентабельність сукупного та власного капіталу, слід

відмітити, що динаміка цих показників з року в рік зростає. Так, рентабельність сукупного капіталу у 2021 р. зросла проти 2019 р. на 12,07 п.п.; проти 2020 р. – на 14,26 п.п.

Саме ці факти свідчать про те, що присутнє ефективне використання, зокрема високий рівень норми прибутку. Рентабельність власного капіталу, слід відмітити, що динаміка цих показників з року в рік зростає. Так, рентабельність власного капіталу у 2021 р. зросла проти 2019 р. на 11 п.п.; проти 2020 р. – на 12,96 п.п. Суттєво знизилася рентабельність власного капіталу підприємства. Так, у 2021 році рентабельність власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» становила -5,28 %, що на 11 % більше ніж у 2019 році (рис. 2.15).

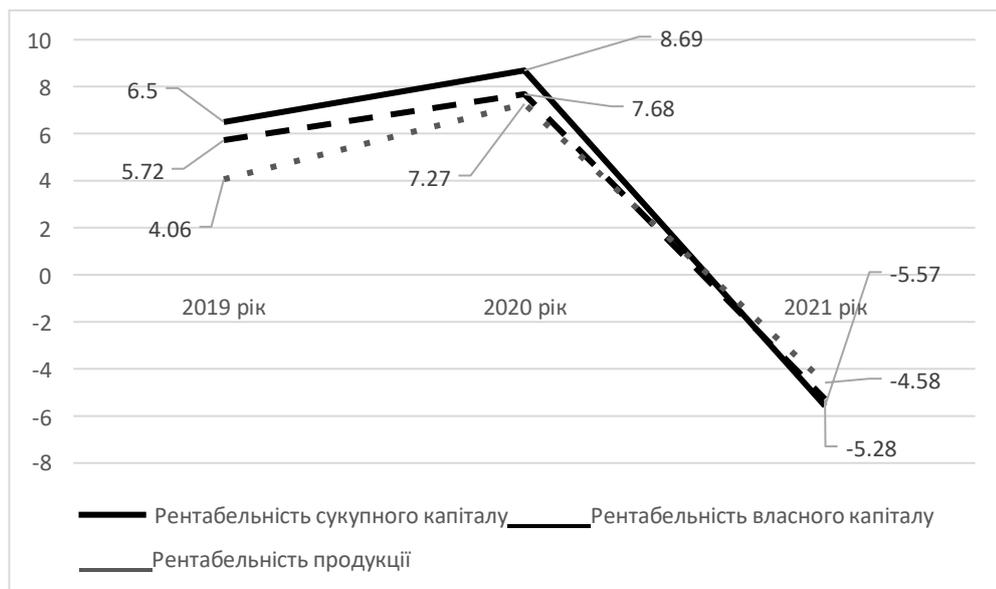


Рисунок 2.15 – Показники рентабельності Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр., %.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення обсягів його діяльності, однак, прибутковість та рентабельність діяльності підприємства залишається на низькому рівні, що вимагає перегляду стратегії

розвитку товариства та пошуку резервів підвищення показників фінансових результатів.

При цьому особливого значення має система маркетингу на підприємстві в умовах війни Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко». Проведем аналіз складу і структури капіталу ТОВ «Домінік Ко» та джерел його формування таблиця 2.7. роботи.

Проведемо аналіз показників фінансової структури капіталу та платоспроможності Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» (табл. 2.7) роботи.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників фінансової структури капіталу та платоспроможності ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 роки.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до:	
				2019 р.	2020 р.
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,92	0,90	0,91	(0,01)	0,01
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,08	0,10	0,09	0,01	(0,01)
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,09	1,11	1,1	0,01	(0,01)
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	11,08	8,71	9,83	(1,25)	1,12
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,09	0,12	0,1	0,01	(0,02)
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,01	0,005	0,005	(0,005)	0
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	3,01	2,68	1,92	(1,09)	(0,76)
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,88	0,83	0,84	(0,04)	0,01
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,66	0,58	0,55	(0,11)	(0,03)
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,96	1,00	1,00	0,04	0

На основі проведених розрахунків по аналізу фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» можна зробити висновки, що станом на 2021 рік фінансова стійкість підприємства є задовільною по ряду показників. Зокрема у 2021 році коефіцієнт автономії фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко»

склав 0,91 що на 0,01 та менше ніж у 2019 та на 0,01 більше ніж у 2020 роках відповідно. Необхідно зауважити, що незважаючи на зміну коефіцієнта автономії у 2021 році порівняно з 2019 роком, підприємство перебуває у задовільному стані. У 2021 році, коефіцієнт концентрації залученого капіталу становив 0,09 що на 0,01 більше ніж у 2019 та на 0,01 менше ніж у 2020 р.р. Коефіцієнт забезпеченості запасів у весь досліджуваний період є більшим за загальноприйнятну норму, та складає відповідно, у 2019 році – 3,01 у 2020 році – 2,68 у 2021 році – 1,92. Необхідно зауважити, що на досліджуваному підприємстві, значна більшість показників фінансової структури капіталу та платоспроможності відповідають загальноприйнятим нормам, що є позитивним показником для його подальшого розвитку. Проведемо аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості підприємства, табл. 2.8 роботи.

Таблиця 2.8 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» за 2019 – 2021 роки

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	253467	237238	215541
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	254995	237238	215541
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	255784	238689	215541
4. Запаси – Н4	84257	88583	112528
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	169210	148655	103013
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	170738	148655	103013
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	171527	150106	103013

На основі проведених розрахунків можна зробити висновки, що Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» у період з 2019 по 2021 рік мало нормальну фінансову стійкість оскільки $E1, E2, E3 > 0$. Однак необхідно відмітити, про поступове зниження власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів ТОВ «Домінік Ко». На наступному етапі здійснено аналіз ліквідності балансу і платоспроможності.

Проведемо розрахунок динаміки показників фінансової структури капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 роки (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 роки.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до:	
				2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття	7,99	7,89	6,42	(1,57)	(1,47)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,65	5,44	3,59	(2,06)	(1,85)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,26	3,15	1,03	(2,23)	(2,12)

Аналіз таблиці 2.9 дає змогу зробити висновок, що коефіцієнт покриття ТОВ «Домінік Ко» суттєво змінюється в досліджуваній період. Так, у 2022 році, даний показник становив 6,42 що на 1,57 менше ніж у 2019 році, та на 1,47 менше ніж у 2020 році. В досліджуваній період знизився коефіцієнт абсолютної ліквідності. Так, у 2021 році, даний показник становив 1,03 що на 2,23 менше ніж у 2019 році, та на 2,12 ніж у 2020 році.

Отже, Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» у 2019 – 2021 р.р., має задовільний фінансовий стан, зокрема характеризується стійким фінансовим станом. Тому на ТОВ «Домінік Ко» необхідно:

продовжити проведення переозброєння виробництва з метою виведення морального і фізичного зношення основних засобів та заміни їх на сучасні та енергозберігаючі;

продовжити виконання робіт щодо впровадження сучасних європейських автоматизованих систем управління виробництвом, запасами тощо, для цього виділити необхідний розмір грошових коштів на придбання нематеріальних активів;

збільшити обсяг випуску продукції та реалізації продукції, рівень продуктивності праці працівників (підвищення продуктивності праці залежить і від соціально-економічних показників, які пов'язані із кваліфікацією і освітою виконавців, рівнем відносин власності на підприємстві, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю і внутрішньоколективними стосунками, поліпшення умов праці, підвищення творчої активності працівників. Стимулом підвищення продуктивності праці є удосконалення форм систем оплати праці, відтворення робочої сили та розв'язання соціальних проблем суспільства, а підвищення продуктивності праці створює умови для зростання заробітної плати).

2.3. Оцінка діючої системи маркетингу ТОВ «Домінік Ко»

Оцінка стану маркетингу на Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» необхідно провести комплексною методикою оцінки стану маркетингу на підприємстві (за Гудзь О.І.)

Для оцінки стану маркетингової роботи Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» було проведено дослідження основних виробників кондитерських виробів України. Таким чином, на результати не впливали відмінності в розмірах підприємств.

Дослідження з оцінки полягало в тому, що на підставі опитування менеджерів виконувалася бальна оцінка окремих показників маркетингу.

Перше, повнота здійснення комплексу рекламних завдань. Оцінка ґрунтується на визнанні необхідності виконання наступних маркетингових завдань:

вивчення конкурентів, дослідження споживачів, управління виробничою програмою, пропозиція ідей нових товарів, встановлення цін на товари, організація просування товарів;

організація ефективного збуту;

розробка стратегії та планів маркетингу;

Виконання кожної із запропонованих 8 основних функцій маркетингу оцінюється 1 бал. Таким чином, максимальна кількість балів за цією складовою загальної оцінки – 8.

Друге, управління маркетингом.

А. Дається оцінка позицій відділу маркетингу із присвоєнням відповідного бала: непомітні – 1 бал; нижче середнього – 2 бали; середні – 3 бали; значні – 4 бали; пріоритетні – 5 балів.

Б. Визначаються служби підприємства, які керуються рекомендаціями відділу маркетингу: директорат, збутова, виробнича, технологічна, служба якості.

Включення до списку кожної згаданої служби приносить 1 бал, максимальна кількість балів – 5.

В. Оцінюється професійний рівень працівників служби маркетингу (або по оцінкам фахівців підприємства, або за формальними даними - здобутою освітою, стажу роботи у сфері маркетингу.)

Дуже високий (наявність диплома про відповідну вищу освіту та досвід роботи не менше 3 років) – 5 балів.

Високий (наявність диплома про економічну освіту та досвіду роботи не менше 3 років) - 4 бали.

Середній (вища непрофільна освіта та досвід роботи 1 – 3 роки) – 3 бали.

Нижче середнього (вища непрофільна освіта та відсутність досвіду роботи) – 2 бали.

Низький (непрофільна освіта та відсутність досвіду роботи) – 1 бал.
Загальна оцінка з урахуванням формальних характеристик окремих працівників служби дається як середньозважена величина.

Третє, планування маркетингу.

А. Напрями витрат на маркетинг:

заробітна плата працівників служби;

придбання спеціалізованих комп'ютерних програм;

отримання інформації про ринкову кон'юнктуру;

отримання професійних друкованих видань.

інтернет.

Здійснення витрат на кожному із перелічених напрямів дає 1 бал.

Загальна максимальна кількість балів за цією характеристикою – 5.

Б. Можливість оцінювати наслідки прийнятих маркетингових рішень: завжди – 5 балів; в основному – 4 бали; частіше так, ніж ні - 3 бали: іноді - 2 бали; ніколи – 1 бал.

В. Залежність обсягів фінансування служби маркетингу:

залежить від розв'язуваних завдань – 4 бали.

змінюється разом із фінансуванням інших підрозділів – 3 бали.

залежить від чисельності працівників – 2 бали.

незмінний – 1 бал.

Загальна максимальна кількість балів, яку могло набрати підприємство, що оцінюється - 37. Проведена оцінка системи маркетингу на ТОВ «Домінік Ко» та її порівняння зі станом маркетингу на підприємствах конкурентах дані маркетингових досліджень:

ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

ПАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика»

ТОВ «Домінік Ко»

ПАТ «Чернігівська кондитерська фабрика «Стріла»

ТОВ «Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські ласощі»

Тростянецька шоколадна фабрика «Україна»

подано у таблиці 2.3.

Подана інформація дозволяє також знайти найбільш проблемні сторони маркетингової діяльності, як на кожному підприємстві, так і у всій сукупності обстежених підприємств. Для цього достатньо розрахувати середній бал за кожним показником та знайти його співвідношення з максимально можливим значенням. Для цього звернемося до даних табл. 2.10, де такі розрахунки зроблено для всієї сукупності підприємств.

Таблиця 2.10 - Оцінка рівня маркетингу підприємств, що випускають кондитерські вироби

Характеристика	Мак. к-сть балів	Оцінка за напрямками діяльності маркетингової служби					
		1	2	3	4	5	6
1. Позиції відділу маркетингу для підприємства	5	3	5	5	3	3	3
2. Служби, що керуються рекомендаціями маркетологів	5	3	4	3	3	2	3
3. Професійний рівень працівників	5	3	3.5	3	3	4	3
4. Перелік виконуваних робіт	8	6	7	7	5	5	5
5. Напрями витрат на маркетинг	5	3	4	4	5	3	2
6. Метод фінансування маркетингової діяльності	4	2	4	3	3	4	4
7. Здатність оцінювати наслідки маркетингових рішень	5	3	5	4	3	4	4
Сума балів	37	23	32,5	29	25	25	24

Вони дозволяють побачити, що, по-перше, жодна характеристика не виконується на максимально високому рівні, наближаючись до нього в кращому випадку на 83% (для характеристики метод фінансування маркетингу, що використовується), по-друге, що найбільш незадовільно

організована функція. використання маркетингових рішень іншими підрозділами підприємств», а це означає наступне: загальна ринкова орієнтованість підприємств є незадовільною.

Лише на 27% обстежених підприємств виробничі підрозділи та на 18% технологічні служби керуються маркетинговими рішеннями. Також аналіз показує, як і професійний рівень працівників дуже низький і відповідає необхідному рівню. Крім того, як показало дослідження, маркетингові служби акцентують роботу на збуті та просуванні товарів, не виконуючи необхідних завдань із розробки товарної та цінової політики. Лише на ТОВ «Домінік Ко» і ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» товарна політика входить до вирішуваних відділом завдань.

Таблиця 2.11 - Оцінка рівня окремих характеристик маркетингової служби

Характеристики маркетингу	Максимальний бал _	Середній досягнутий бал	Відношення середнього балу до максимального
1. Позиції відділу маркетингу для підприємства	5	3,6	0,73
2. Служби, що керуються рекомендаціями маркетологів	5	3,0	0,60
3. Професійний рівень працівників	5	3,25	0,65
4. Перелік завдань , що виконуються	8	5,8	0,73
5. Напрями витрат на маркетинг	5	3,5	0,7
6. Метод фінансування маркетингової служби	4	3,3	0,83
7. Здатність оцінювати наслідки маркетингових рішень	5	3,8	0,77
Усього	37	26,25	0,71

Отримані результати можна використовувати у управлінні власне маркетингової діяльністю підприємства, в оцінці інвестиційної

привабливості окремого підприємства. Дійсно, підсумкова оцінка стану маркетингу, виконана для сукупності найбільш представницьких підприємств ринку асинхронних двигунів та її співвідношення з максимальним балом дозволяють судити про ступінь реалізації маркетингової концепції загалом на підприємствах цього сегменту ринку електродвигунів. У цьому сегменті оцінка дорівнює 26.25. Таким чином, загалом лише на 71% (26.25/37) - рівень маркетингу наших підприємств відповідає вимогам. Водночас зрозумілі та напрями наближення до ідеалу.

Крім того, в процесі дослідження вивчалися вимоги до фахівців служб маркетингу та методи їхнього підбору. Виявилось, що найбільш потрібними - характеристиками є ініціативність та аналітичні здібності, а пошук працівників ведеться в основному серед знайомих і колег або серед співробітників інших підрозділів. Зрозуміло, що в останньому випадку цінується загальна поінформованість про працівника та його знання самого підприємства, а професійні якості доводиться набувати з часом.

Для оцінки сильних і слабких сторін Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко», його можливостей і загроз проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Зовнішнє середовище	
1	2
Можливості	Загрози
1. Відносно стабільний попит на ринку Європи та інших країн світу 2. Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Північної Америки 3. Можливість пожвавлення внутрішнього ринку України. 4. Співпраця зі світовими виробниками	1. Зростання конкуренції на ринках інших країн 2. Зростання світової фінансової кризи 3. Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Японія, Індія, Південно-Східна Азія 4. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами 5. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку 6. Зростання цін на продукти 7. Нестабільність курсів світових валют.

Продовж. табл. 2.12

1	2
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність у портфелі бізнесу унікальної продукції, що має попит на зовнішніх ринках 2. Збереглися традиції та досвід виробництва солодошів 3. Наявність галузевих НДІ і КБ, що мають в своєму розпорядженні фахівців (хоча значно менше, ніж було). 4. Поступове технічне переоснащення. 5. Значний досвід роботи. 6. Підтримка та розвиток інноваційної діяльності	1. Відсутність системи сервісного обслуговування (як правило, сервісне обслуговування передбачає контракти) 2. Експорт переважно в країни Європи 3. Продукція переважно є неконкурентоспроможною з продукцією розвинених країн 4. Недостатня наявність кваліфікованих кадрів, фахівців і робітників 5. Високий рівень зношення активної частини основних фондів 6. Низька інвестиційна привабливість 7. Політика власників направлена на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток 8. Відсутність портфеля перспективних розробок продукції для запровадження у виробництво.

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» не зовсім відповідає ринковим умовам господарювання насамперед у зв'язку з неефективним управлінням економічних ризиків (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко»

Можливості + Сильні сторони 4+6=9	Можливості + Слабкі сторони 4+10=14
Загрози + Сильні сторони 7+6=13	Загрози + Слабкі сторони 7+10=17

У діяльності ТОВ «Домінік Ко» переважають слабкі сторони.

В умовах нестабільної економіки й загостренні конкуренції на внутрішньому і, особливо, на зовнішніх ринках має бути прийнято інноваційні, ефективні заходи щодо налагодження випуску конкурентоспроможної продукції, надання послуг, орієнтації на ринок,

готовності до диверсифікації, тому що товариству притаманна стратегія реструктуризації (ліквідації), тому необхідно не тільки зважати на загрози зовнішнього середовища, але і працювати, щоб перетворити слабкі сторони у сильні. Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» має прагнути того, щоб забезпечувати виконання намічених планових завдань з обсягу виробництва продукції з меншою чисельністю персоналу за рахунок підвищення продуктивності праці робітників.

Отже, відділ маркетингу здійснює дослідження кон'юнктури ринку, платоспроможного попиту на продукцію підприємства, прогноз продажів, цін, діяльності конкурентів, розробку пропозицій по удосконалюванню методів конкурентної боротьби.

Дослідження споживчих властивостей виробленої продукції і збір інформації про задоволеність ними покупців. Основні функції відділу маркетингу Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» показано на рис. 2.16 роботи.

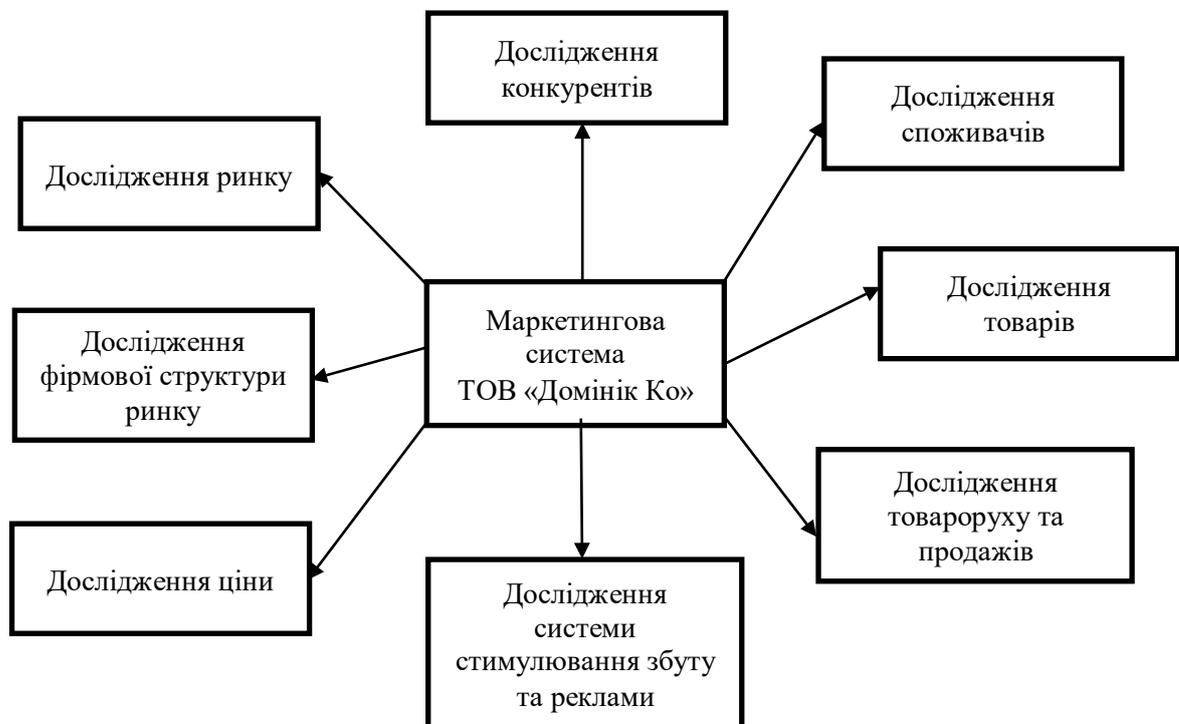


Рисунок 2.16 – Основні функції відділу маркетингу Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»

Основними завданнями відділу маркетингу є аналіз і прогнозування основних кон'юнктурутворюючих факторів потенційних ринків збуту випускаємої підприємством продукції:

комерційно-економічних, включаючи економічну ситуацію і фінансовий стан потенційних покупців, реальний платоспроможний попит на що випускається продукцію і співвідношення попиту і пропозиції на конкурентні види продукції;

обсягів постачання і якості конкуруючої продукції, її переваг і хиб у порівнянні з продукцією даного підприємства;

наявності нових ринків збуту і нових споживачів що випускається підприємством продукції.

Необхідно зауважити, що за умов війни в Україні, маркетингова система ТОВ «Домінік Ко» зазнає суттєвих змін, зокрема в умовах змін споживчого кошика населення продукція Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» отримує іншу питому вагу споживання, а отже сама маркетингова стратегія потребує суттєвого розвитку.

Висновки до розділу 2

Результати проведених досліджень в аналітичному розділі роботи дозволить зробити висновки:

1. ТОВ «Домінік Ко» утворене з метою забезпечення досягнення суспільно-корисних цілей та одержання прибутку для наступного його розподілу за рішенням власника, шляхом здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності, виробництва та реалізації товарів широкого споживання та продукції виробничо-технічного призначення, організації та здійснення фінансових та торгівельних операцій, залучення іноземних інвестицій, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України, формування товарного

ринку, розвитку інфраструктури і реалізації на основі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів власника підприємства, а також здійснення іншої не забороненої чинним законодавством України діяльності для отримання прибутку.

Функціонування СУОП ТОВ «Домінік Ко» реалізується через комплекс організаційних заходів, що передбачають створення служби охорони праці і призначення посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних завдань з охорони праці і здійснюють організаційне, технічне, оперативне і методичне керівництво діяльністю структурних підрозділів у рамках СУОП; встановлення функціональних зв'язків між структурними підрозділами і порядку їх взаємодії, розподіл обов'язків, прав і відповідальності роботодавця, керівників і спеціалістів структурних підрозділів.

2. Аналіз показників ефективності використання ресурсів та витрат ТОВ «Домінік Ко» дає змогу зробити висновок про збільшення коефіцієнту обіговості активів (капіталовіддачу). Так, у ТОВ «Домінік Ко» в 2021 році даний показник становив 0,12 обороти що на 0,11 оборота менше ніж у 2019 році, та на 0,06 оборота ніж у 2020 році. Темп зниження коефіцієнту обіговості активів ТОВ «Домінік Ко» у 2021 році порівняно з 2019 роком склав 47,83 %, порівняно з 2020 роком – 33,33 %. Динаміка зміни коефіцієнту обіговості активів (капіталовіддача) досліджуваного підприємства ТОВ «Домінік Ко» в період з 2019 – 2021 р.р., показано на рис. 2.14, кваліфікаційної роботи. Суттєво змінилися операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Так, у 2021 році даний показник становив 113,91 коп., що на 38,36 коп. більше ніж у 2019 році та на 7,47 коп., менше ніж у 2020 році. Темп зростання операційних витрат у 2021 році на 1 грн. реалізованої продукції по відношення до 2019 року склав 38,36 %, по відношення до 2020 року – зниження на 9,19 %. Динаміка скорочення операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 р.р. Аналізуючи рентабельність сукупного та власного капіталу, слід відмітити, що динаміка цих показників з року в рік зростає.

3. Необхідно зауважити, що за умов війни в Україні, маркетингова система ТОВ «Домінік Ко» зазнає суттєвих змін, в процесі дослідження вивчалися вимоги до фахівців служб маркетингу та методи їхнього підбору. Виявилось, що найбільш потрібними - характеристиками є ініціативність та аналітичні здібності, а пошук працівників ведеться в основному серед знайомих і колег або серед співробітників інших підрозділів. Зрозуміло, що в останньому випадку цінується загальна поінформованість про працівника та його знання самого підприємства, а професійні якості доводиться набувати з часом . Це очевидні ознаки перехідного часу, які поступаються з часом запрошенню підготовлених молодих спеціалістів із навчальних закладів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ДОМІНІК КО» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Розроблення стратегії розвитку системи маркетингу на підприємстві в умовах війни ТОВ «Домінік Ко»

Будь-яка діяльність спрямована на досягнення конкретних цілей потребує певних ресурсів. Для підприємства, що знаходиться в середовищі конкуренції пріоритетним завданням є пошук методів покращення технології виробництва, якості товару та зменшення витрат. Вирішення проблеми управління системою маркетингу дозволить суттєво покращити конкурентоспроможність ТОВ «Домінік Ко» і розширити можливості для подальшого розвитку.

Конкурентне середовище ТОВ «Домінік Ко» постійно змінюється, особливо в умовах війни, змушуючи його адаптуватись до нових умов, знаходячи ефективніші і менш затратні методи виробництва продукції.

Управління системою маркетингу і її оптимізація – одна з найбільш вигідних можливостей максимізації прибутку в ТОВ «Домінік Ко». Удосконалення управління системою маркетингу повинно носити не фрагментарний, а комплексний характер. Саме тому увага на ТОВ «Домінік Ко» повинна концентруватись на створенні спеціальних і унікальних систем, що дадуть змогу менеджерам і керівникам приймати своєчасні та раціональні рішення.

Звичайно ж, для ТОВ «Домінік Ко» дана система повинна враховувати особливості, недоліки та переваги існуючої ситуації на ринку та всередині підприємства. Можна виділити такі заходи, що в перспективі допоможуть удосконалити систему маркетингу, як рівень управління ТОВ «Домінік Ко» і можуть входити в розроблену систему в умовах війни (рис 3.1).

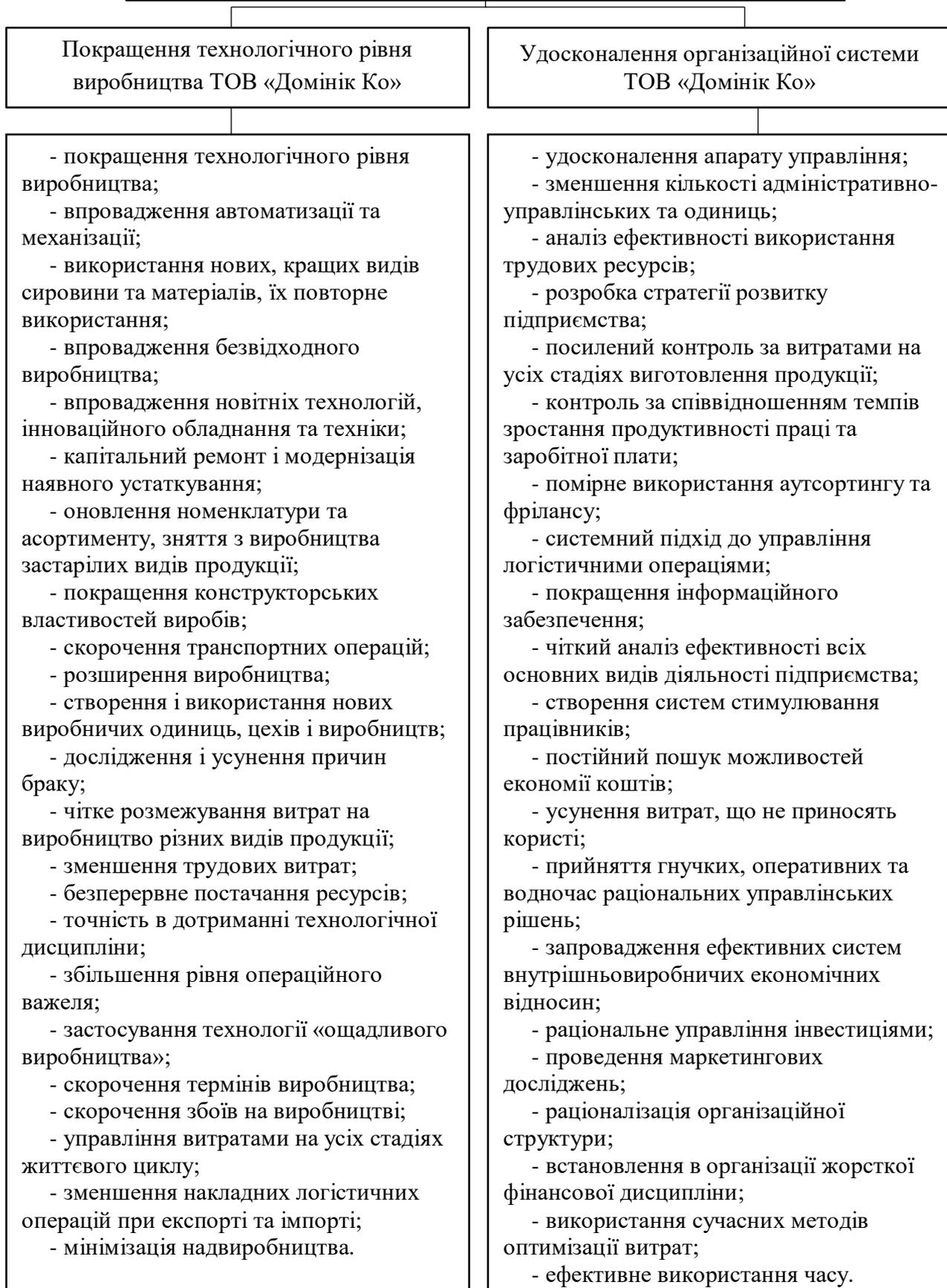


Рисунок 3.1. - Заходи щодо удосконалення управління системою маркетингу ТОВ «Домінік Ко» в умовах війни

Дана систематизація заходів дозволить розробити більш якіснішу і ефективнішу систему управління системою маркетингу на підприємстві, дасть змогу комплексно оцінити недоліки і переваги ТОВ «Домінік Ко».

Однак слід зазначити, що використання цих заходів не повинне негативно вплинути на якість чи корисність продукції, екологію і соціум. Крім того, в ТОВ «Домінік Ко» існує проблема недостатнього контролю, адже рівень не відображення витрат в системі маркетингу обліку становить 10-50%.

Це приводить до унеможливлення оптимізації, адже без чітких знань про поточну ситуацію в ТОВ «Домінік Ко» неможливо розробити діючу систему чи обрати найбільш вигідний метод управління логістичними операціями. Для вирішення цієї проблеми в ТОВ «Домінік Ко» необхідно посилити контроль за усіма видами господарської діяльності підприємства і встановити в організації більш жорсткішу виконавчу дисципліну.

Досить часто до основних заходів удосконалення системи маркетингу, особливо в умовах війни зниження рівня керованості на підприємства. На нашу думку, це вигідно лише в короткострокових періодах, адже при зменшенні норми керованості збільшується затратна частина підприємства. В систему управління маркетингом необхідно включити певні чинники, що стимулюватимуть працівників ретельніше виконувати свої обов'язки, тим самим покращуючи і зменшуючи витрати.

Завданням, що сприяє ефективному функціонуванню ТОВ «Домінік Ко» в умовах війни, являється оптимізація і зменшення торгових ланцюгів на рингу. Узагальнюючи вищесказане, з авторської точки зору, для підприємства необхідно запропонувати наступні заходи щодо оптимізації їх оптимізації:

по-перше, підвищення технічного рівня виробництва, яке забезпечується впровадженням нової, прогресивної технології, застосуванням нових видів сировини і матеріалів; використанням

інноваційної техніки та обладнання; автоматизацією і механізацією виробничих процесів.

по-друге, в умовах війни, вдосконалення організації виробництва і праці за рахунок зміни форм і методів праці, вдосконалення апарату управління, скорочення витрат на нього, а також зниження транспортних витрат.

по-третє, зміна обсягу і структури продукції. Це зміна номенклатури і асортименту; зниження матеріаломісткості і трудомісткості продукції.

по-четверте, поліпшення використання природних ресурсів, застосування більш практичних матеріалів, повторне їх використання, безвідходні технології виробництва.

по-п'яте, введення і освоєння нових цехів, виробництв і виробничих одиниць, диверсифікація виробництва.

по-шосте, використання альтернативних методів реалізації логістичних операцій: розмежування витрат на виробництво продукції і підготовчі етапи; застосування єдиної системи калькулювання витрат на всіх стадіях життєвого циклу продукції; чітке виділення витрат на управління, підготовку і оновлення процесу виробництва і т.д.

по-сьоме, вивчення причин браку та удосконалення системи маркетингу що їх призводять, що дасть можливість скорочення і більш раціонального використання ресурсів виробництва.

Підвищення технічного рівня виробництва в умовах війни ТОВ «Домінік Ко», з метою підвищення рівня ефективності маркетингової системи нерозривно пов'язано з вирішенням проблеми створення та впровадження ефективних систем автоматизації управління технологічними процесами і виробництвом в цілому. Підвищення рівня автоматизації процесу виробництва і управління є одним з основних напрямків технічного прогресу в усіх галузях народного господарства. Значимість автоматизації набагато зростає в умовах хімічного виробництва, що визначається його специфікою.

Підвищення технічного рівня виробництва ТОВ «Домінік Ко», якості і надійності продукції, перехід до комплексного управління автоматизованими виробництвами, розвиток наукового експерименту - все це багато в чому визначається своєчасним збиранням, оцінкою і використанням інформації про події явищах. Отже, підвищення технічного рівня виробництва є одним з основних факторів підвищення продуктивності системи маркетингу під час війни. Для підвищення технічного рівня виробництва ТОВ «Домінік Ко» бути розширена лабораторія фабрики створено спеціальне конструкторське бюро в складі не менше 10 чоловік.

Основним завданням організаційно-технічного розвитку ТОВ «Домінік Ко» є забезпечення прискорення впровадження дієвих елементів у діяльність підприємства в рамках стратегічних та поточних планів. Комплексне планування розвитку і підвищення ефективності діяльності в умовах війни, повинне знаходити висвітлення в плані організаційно-технічного розвитку підприємства, показниках ефективності виробництва та планах капітальних вкладень і капітального будівництва (інвестицій). План технічного розвитку та організації виробництва ТОВ «Домінік Ко» з метою удосконалення системи маркетингу повинна охоплювати наступні основні питання:

створення й освоєння нових видів продукції та підвищення якості продукції, що випускається;

впровадження прогресивної технології, механізації й автоматизації виробництва;

вдосконалення планування, організації, контролю та управління в цілому;

впровадження прогресивної організації праці;

капітальний ремонт та модернізація основних засобів;

науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

основні техніко-економічні показники рівня виробництва та продукції, що випускається;

соціальний розвиток підприємства.

Вдосконалення організації виробництва і праці за рахунок зміни форм і методів праці з метою оптимізації витрат виробництва можливе за рахунок реалізації наступних складових:

поглиблення спеціалізації, удосконалення форм організації виробництва, швидка переорієнтація виробництва на інші види продукції, забезпечення безперервності і ритмічності виробничого процесу, удосконалення організації процесів праці та виробництва в просторі і часі;

відповідність асортименту машинного парку, пропорційність виробничих потужностей, оптимальна спеціалізація підприємства, реконструкція і переозброєння підприємства;

інструментальне та енергетичне обслуговування виробництва, нормування витрат ресурсів, вибір оптимальних систем забезпечення, оптимізація експлуатаційних режимів роботи устаткування, раціоналізація методів ремонту і профілактичних робіт, виявлення причин простою та їх усунення;

визначення рівня незавершеного виробництва, запасів матеріальних ресурсів і готової продукції, організація їх транспортування та збереження;

організація забезпечення підприємства сировиною, матеріалами в разі зменшення їх запасів та запасів готової продукції;

створення і освоєння нової продукції та технології, формування якості і забезпечення конкурентоспроможності виробів.

На перший план в організації виробництва за умов удосконалення системи маркетингу в умовах війни в ТОВ «Домінік Ко» висувається нова мета виробництва, яка дає змогу влюбий момент перебудувати виробництва на випуск інших видів продукції при зміні попиту на неї з найменшими затратами, а також це повинно бути виробництво високої культури, яке створює умови для випуску високоякісної продукції точно у визначені терміни, яка може бути конкурентоспроможною на ринку.

Все це говорить про те, що організація виробництва ТОВ «Домінік Ко» має багатопланове завдання, рішення яких дозволить відповісти на питання, що має робити підприємство, щоб успішно господарювати.

Для керівників і спеціалістів підприємства можливості для успішного ведення господарювання відкриваються тільки тоді, коли вони ясно оцінюють стан свого виробництва, тверезо оцінюють перспективи для досягнення поставленої мети.

ТОВ «Домінік Ко» має свої специфічні завдання організації виробництва - комплекс завдань по забезпеченню сировиною, найкраще використання робочого часу та робочої сили, поліпшення асортименту і якості випуску продукції, освоєння нових видів продукції. В основному, багато завдань по організації виробництва вирішують технологи, тому важливо розрізняти функції технології і функції організації виробництва.

Технологія визначає способи і варіанти виготовлення продукції. Функцією технології є визначення можливих типів машин для виробництва кожного виду продукції, інших параметрів технологічного процесу, тобто технологія визначає - що треба зробити з предметом праці і при допомозі яких засобів виробництва, щоб перетворити його в необхідний продукт.

З метою удосконалення системи маркетингу в умовах війни на підприємстві, доречно використовувати безвідходні технології як основний важіль зниження собівартості продукції. Під час вирішення проблеми безвідходності виробництва в ТОВ «Домінік Ко» слід мати на увазі дві сторони єдиного процесу. Перша – це найбільш раціональний видобуток і повне використання ресурсів та, як наслідок, зменшення утворення відходів. Друга – це розширення використання відходів, що утворюються. Ці шляхи не виключають, а взаємно доповнюють один одного.

Поняття безвідходних технологій для ТОВ «Домінік Ко» дещо умовне, оскільки повної безвідходності досягти практично неможливо. Коректніше говорити про маловідходні технології. При цьому мається на увазі

можливість створення технологічних систем, вплив яких на природу не перевищуватиме її відновлювального потенціалу.

Безвідходне виробництво для ТОВ «Домінік Ко» передбачає встановлення повного контролю над рухом матеріальних ресурсів на всіх стадіях: сировини, її виробничої переробки, споживання, утилізації відходів виробництва та споживання. Безвідходні технології стають ефективними навіть у тих випадках, коли собівартість одержаної продукції стає вищою.

Основними проблемами розвитку ринку кондитерських у 2020 році й частково в 2021 р. є:

вплив пандемії на харчову промисловість, зокрема на купівельну спроможність споживачів;

переосмислення споживачами звичок, орієнтація на здоровий спосіб життя, скорочення споживання цукру;

зростання вартості сировини через старіння плантацій какао (Індонезія, Бразилія, Еквадор тощо);

сильні конкурентні позиції провідних брендів на міжнародних ринках, що послаблює позиції українського виробника;

наявність численних товарів-замінників в галузі;

загострення конкуренції, внаслідок встановлення зони вільної торгівлі між ЄС та Україною;

залежність цін на вітчизняну сировину від врожайності (цукор, фрукти, борошно);

залежність від імпортової сировини (какао).

Ефективним напрямком удосконалення реалізації системи маркетингу в ТОВ «Домінік Ко» є диверсифікація виробництва. Виготовлення продукції з нульовою рентабельністю з метою перенесення (перерозподілу) постійних витрат.

Диверсифікація відображує процес розширення підприємницької діяльності підприємств та означає одночасний розвиток різних, невзаємопов'язаних видів виробництв, розширення номенклатури та

асортименту вироблюваної продукції в межах одного підприємства, в результаті чого виробництва перетворюються на складні багатоцільові комплекси, що випускають продукцію або надають послуги різного призначення і характеру.

Для підвищення рівня ефективності системи маркетингу в умовах війни в ТОВ «Домінік Ко» доречно запровадити такі види диверсифікації: вертикальна, горизонтальна, концентрична, конгломерантна.

Вертикальна диверсифікація – коли ТОВ «Домінік Ко» починає виробляти продукцію, яка в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з існуючою продукцією підприємства. Вона характеризується розширенням діяльності з метою виробництва або контролю над виробництвом усіх компонентів, частин та матеріалів. Цей вид диверсифікації пов'язаний з поглинанням посередників та постачальників, і головним її результатом є контроль над усім ланцюжком виробництва – від сировини до готового продукту.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю;
- стабільність господарських зав'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами.

Горизонтальна диверсифікація ТОВ «Домінік Ко» – стратегія зростання, згідно з якою, товариство випускає або реалізує нові продукти, не пов'язані з існуючим асортиментом, але спрямовані на вже існуючу клієнтуру компанії. Вона передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих споживачів фірми.

ТОВ «Домінік Ко», може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг та користування цією можливістю. Це дає змогу враховувати потреби споживачів, та зменшити та збалансувати витрати товариства.

Концентрична диверсифікація для ТОВ «Домінік Ко» ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. При цьому зберігається діюче виробництво, але виникає нове, виходячи з можливостей, закладених в освоєному ринку, в технологіях.

Конгломерантна диверсифікація для ТОВ «Домінік Ко» полягає в тому, що товариство розвивається за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційними продуктами фірми і які будуть реалізовуватися на нових ринках.

Це вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам, як ТОВ «Домінік Ко».

Одним з методологічних підходів до здійснення диверсифікації виробництва, як стратегії підвищення ефективності системи маркетингу ТОВ «Домінік Ко» є ресурсний підхід.

Ресурсна концепція є загальноприйнятою теорією корпоративної диверсифікації і полягає в тому, що ТОВ «Домінік Ко» росте через диверсифікацію шляхом використання потенціалів зростання, які приймають форму організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів. Особливість ресурсного підходу ТОВ «Домінік Ко» в тому, що тут вид диверсифікації ставиться в залежність від гнучкості ресурсів. Концентрація на своїх сильних сторонах дає можливість підприємству виступати відразу на багатьох ринках і застрахуватися, таким чином, від циклічних коливань окремих ринках.

Коли наявних ресурсів недостатньо для збереження стабільних конкурентних переваг, ТОВ «Домінік Ко» повинно з'ясувати, які ресурси потрібно знову відновити або придбати. Якщо в результаті зіставлення продукції, що випускається і наявних ресурсів виявляються надлишкові потужності, то у відповідь на це може бути створено новий підрозділ підприємства, як самостійна господарська одиниця.

Одним зі самих ефективних напрямів удосконалення системи маркетингу для ТОВ «Домінік Ко» є попередження появи дефектів (браку у виробництві). Адже, чим менший відсоток браку, тим більше якісної продукції виробить ТОВ «Домінік Ко» та отримає запланований прибуток. Необхідно зазначити, що підґрунтям для організації контролю якості продукції повинна бути створена відповідна політика із забезпечення якості продукції на ТОВ «Домінік Ко».

Успішне функціонування ТОВ «Домінік Ко» в сучасних умовах господарювання залежить від управління системи маркетингу, у процесі якого приймаються рішення, спрямовані на підвищення ефективності його виробничо-господарської діяльності, конкурентоспроможності й прибутковості. Особливості маркетингової системи, як об'єкта управління, полягають в їхній різноманітності, постійному змінненні під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, різній динаміці у різні періоди часу. Усе це призводить до ускладнення точного кількісного оцінювання величини, динаміки, рівня витрат, визначення впливу витрат на економічні результати діяльності підприємства та методи їх оптимізації. Ефективність планування і контролю рівня витрат залежить також від своєчасного забезпечення релевантною інформацією всіх рівнів управління витратами. Для вирішення задач одержання максимально можливого прибутку та удосконалення управління логістичними операціями розроблено заходи, щодо оптимізації витрат підприємства на базі маржинального аналізу витрат і прибутку, що сприяють зростанню ефективності виробничої діяльності завдяки зниженню витрат. Всі ці заходи дозволять збільшити обсяг продажів і понизити собівартість продукції, що дозволить підприємству вкладати засоби, що звільнилися, в розвиток та розширення власного виробництва, що в свою чергу відкриє нові можливості для впровадження нової техніки та підвищення ефективності виробництва та, як наслідок, підвищення рівня прибутковості ТОВ «Домінік Ко» в цілому.

3.2. Забезпечення стратегії розвитку системи маркетингу на підприємстві в умовах війни ТОВ «Домінік Ко»

За сучасних умов господарювання майже всі види діяльності Товариства з обмеженої відповідальності «Домінік Ко» так чи інакше пов'язані з розвитком системи маркетингу, особливо в умовах війни.

Система маркетингу в умовах війни ТОВ «Домінік Ко» може бути збережена та розвиватися враховуючи лише їх чіткий контроль за наступними напрямками: ухилення від ризику; передавання (трансферт) ризику; утримання ризику; комбіноване застосування вищенаведених напрямків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендаційні напрямки вирішення ситуацій пов'язаних з економічними ризиками ТОВ «Домінік Ко» в умовах війни та розвитку системи маркетингу

Напрями	Приклади	Заходи (дії)
1	2	3
Ухилення від ризику (найбільш простий і радикальний спосіб для профілактики ризиків)	відмова від здійснення господарських операцій, рівень ризику яких надмірно великий і обтяжливий; відмова від використання банківських кредитів, якщо кон'юнктура фінансового ринку несприятлива; відмова від будь-якої інвестиційної політики з метою підтримки високого рівня платоспроможності;	відмова від здійснення господарських операцій, коли рівень ризику надмірно високий і не відповідає критеріям фінансової політики (незважаючи на високу ефективність цього заходу, її використання носить обмежений характер тому, що більшість господарських операцій пов'язані із здійсненням прямої торговельно-виробничої діяльності, яка забезпечує регулярне надходження доходів і формування прибутку);
Попередження ризиків	відмова від постачань імпортової сировини, які характеризуються можливими змінами в митному законодавстві; відмова від авансових оплат постачальникам і реалізації на умовах відстрочки платежів;	зниження частини позикових коштів у господарському обігові (відмова від надмірного використання позикового капіталу дає можливість уникнути одного з найбільш важливих господарських ризиків – втрати фінансової стійкості).
Попередження ризиків	відмова від постачань імпортової сировини, які характеризуються можливими змінами в митному законодавстві; відмова від авансових оплат постачальникам і реалізації на умовах відстрочки платежів;	зниження частини позикових коштів у господарському обігові (відмова від надмірного використання позикового капіталу дає можливість уникнути одного з найбільш важливих господарських ризиків – втрати фінансової стійкості).

Продовж. табл. 3.1

1	2	3
Передавання (трансферт) ризику	<p>передавання ризику відбувається на платній основі, бо сторона, яка приймає відповідні ризики, може мати кращі можливості щодо управління ними, або змушена це робити в силу певних обставин;</p> <p>якщо працівник складу підприємства отримує заробітну плату за збереження товарно-матеріальних цінностей цього підприємства, то, відповідно, така особа повинна брати на себе відповідальність за збереження відповідних цінностей;</p> <p>страхові компанії, які здійснюють певні види страхування на добровільних та ринкових принципах за згодою сторін і на платній основі (бізнес таких компаній вимагає від них спеціалізації в управлінні певними ризиками);</p>	<p>передавання ризику здійснюється за умовами контракту (будівельного, оренди, на збереження і перевезення вантажів, продажу, обслуговування, постачання) або через організаційну форму бізнесу через три причини, за якими передавання ризику вигідне як для сторони, що передає ризик (трансферту), так і для сторони, що його приймає (трансферте):</p> <p>1-а – втрати, які є завеликими для сторони, яка передає ризик, можуть бути незначними для сторони, яка приймає на себе цей ризик;</p> <p>2-а – трансферте може знати кращі способи і мати кращі можливості для скорочення можливих втрат, ніж трансферт;</p> <p>3-я – передавання контролю за ризиком у разі, коли трансферт може перебувати в кращій позиції для скорочення можливих втрат і ймовірностей настання несприятливих подій або контролю за господарським ризиком;</p>
Утримання ризику	альтернатива для рішення ризику, який полягає у відмові від ухилення і передавання ризику внаслідок певних причин	<p>коли ТОВ «Домінік Ко» приймає рішення здійснювати певний вид діяльності, яка характеризується деяким рівнем ризику, і при цьому такий суб'єкт не передає або не може передати всі ризики такої діяльності;</p> <p>всі ризики неможливо передати, так само як і неможливо ухилитися від усіх ризиків;</p> <p>у разі утримання ризику актуальними стають методи зниження рівня ризику.</p>
Комбіноване застосування вище-наведених напрямків	часткове застосування всіх можливих напрямків вирішення ризику, яке може реалізуватися через зовнішнє страхування і розподіл окремих ризиків.	сукупність заходів, які одночасно поєднують використання як напрямків вирішення ризику, так і методів зниження його рівня.

У більшості ситуацій рівень виявленого ризику для ТОВ «Домінік Ко» мінімізують, використовуючи один або кілька методів зниження відповідного рівня. Сутність усіх методів зниження рівня для ТОВ «Домінік Ко» полягає або в мінімізації ймовірностей настання несприятливих подій на ринку, а отже в системі маркетингу, або в мінімізації можливих втрат, які матимуть місце під час настання несприятливих подій.

Для зниження рівня ризику та підвищення системи маркетингу в ТОВ «Домінік Ко» треба застосовувати методи:

- диверсифікацію;
- лімітування;
- розподіл ризику;
- самострахування (об'єднання ризику);
- отримання додаткової інформації;
- планування (бізнес-планування);
- сукупність управлінських дій щодо нейтралізації внутрішніх і зовнішніх факторів ризику;
- хеджування;
- зовнішнє страхування.

Диверсифікація ресурсів являє собою процес їх розподілу між видами діяльності, які безпосередньо не пов'язані між собою. Диверсифікація дозволить ТОВ «Домінік Ко» уникнути частини ризику під час розподілу капіталу між різними видами діяльності.

Можна розглядати диверсифікацію як розсіювання інвестиційного ризику. Однак, вона не може звести до нуля інвестиційний ризик, що пояснюється тим, що на інвестиційну діяльність ТОВ «Домінік Ко» впливають зовнішні фактори, непов'язані з виробництвом конкретних об'єктів вкладення капіталу, а, отже, на них не впливає диверсифікація.

У ролі напрямків диверсифікації ТОВ «Домінік Ко» можуть бути використані:

- диверсифікація різних видів діяльності;
- диверсифікація постачальників товарів;
- диверсифікація асортименту своєї продукції;
- диверсифікація портфеля цінних паперів;
- диверсифікація депозитного портфеля.

Однак, на практиці диверсифікація може не тільки знизити рівень ризику для ТОВ «Домінік Ко», але й підвищити його. Якщо, наприклад,

відбувається диверсифікація видів діяльності ТОВ «Домінік Ко», то за умови відсутності інформації про нові їх види, можуть бути прийняті невірні управлінські рішення, які призведуть до додаткових втрат.

Диверсифікація видів діяльності ТОВ «Домінік Ко» обумовить необхідність отримання інформації та придбання досвіду за кожним із таких видів. Так само як і під час вкладення грошей у різні банки, з'являється необхідність додаткового отримання інформації про надійність усіх таких банків. Інакше рівень ризику втрати коштів може не тільки знизитися, але й бути вищим, ніж у роботі з одним банком.

Лімітування (встановлення лімітів, тобто межових сум витрат, продажу, кредиту) може бути важливим методом зниження рівня ризику для системи маркетингу в умовах війни ТОВ «Домінік Ко». Також лімітування застосовується під час кредитування, надання позик, визначенні сум вкладення капіталу. Лімітування не дозволить ТОВ «Домінік Ко» знизити ймовірність настання несприятливої події, воно лише обмежує можливі втрати. Сукупність нормативів, що забезпечують лімітування економічних ризиків, може містити:

максимальний обсяг комерційних операцій у закупівлі товарів, що вкладається з одним контрагентом;

максимальний розмір сукупних запасів товарів на ТОВ «Домінік Ко» (запасів поточного поповнення, сезонного зберігання, цільового призначення);

максимальний розмір споживчого кредиту (у межах диференційованих груп або покупців груп товарів);

мінімальний розмір оборотних активів у високоліквідній формі (з виділенням їх суми у вигляді готових засобів платежу);

межовий розмір використання позикових коштів в обігові (або їх питома вага в загальній сумі капіталу, який використовується);

максимальний розмір депозитного внеску, який розміщується в одному комерційному банку та інші.

Розподіл ризику є одночасно і методом зниження його рівня, і напрямком його рішення. Полягає в тому, що ризик певних втрат розподіляється між сторонами (учасниками) таким чином, що можливі втрати кожної сторони стають відносно невеликими. На цьому методі повинна ґрунтуватися діяльність ТОВ «Домінік Ко» при розвитку системи маркетингу в умовах війни. Реалізація цього методу не дозволить ТОВ «Домінік Ко» знизити ймовірності настання несприятливих подій, знижуються лише можливі втрати для кожної сторони (учасника).

Самострахування (об'єднання ризику) для ТОВ «Домінік Ко» виступає методом, що лежить в основі страхування і ґрунтується на трансформації безлічі випадкових втрат у постійні витрати. Тобто практичною реалізацією цього методу є ситуація, коли в кошторисі витрат усі очікувані втрати від впливу безлічі факторів ризику об'єднуються однією статтею: «Витрати на покриття непередбачених втрат». Самострахування як група заходів для внутрішнього страхування від ризиків ТОВ «Домінік Ко» може забезпечити нейтралізацію їх негативних фінансових наслідків у процесі його розвитку.

Самострахування (об'єднання ризику) не дозволить ТОВ «Домінік Ко» знизити ймовірність настання несприятливих подій та можливі втрати. Завдяки реалізації цього методу зрушують межі зон економічного ризику, що знижує його рівень. Тим самим ТОВ «Домінік Ко» зможе заощаджувати на витратах капіталу, які пов'язані із зовнішнім страхуванням.

Основне завдання самострахування полягає в оперативному подоланні тимчасових ускладнень фінансово-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко». У процесі самострахування створюються різні внутрішні резервні та страхові фонди, які залежно від мети призначення, можуть створюватися в натуральній або грошовій формі.

Резервні грошові фонди створюються, перш за все, на випадок покриття непередбачених втрат і кредиторської заборгованості, а їх створення є обов'язковим для ТОВ «Домінік Ко».

Отримання додаткової інформації як метод зниження рівня ризиків в системі маркетингу в умовах війни для ТОВ «Домінік Ко». Оскільки важливою причиною ризику є невизначеність майбутнього і зовнішнього середовища, отримання додаткової релевантної інформації знижує рівень відповідної невизначеності, а, отже, і знижує рівень ризику.

Інформація відіграє важливу роль у ризик-менеджменті. ТОВ «Домінік Ко» часто доводиться приймати ризиковані рішення, коли результати вкладення капіталу та здійснення логістичних операцій невідомі й засновані на неповній інформації. За наявності більш повної інформації, ТОВ «Домінік Ко» могло б зробити більш точне прогнозування і знизити рівень ризику.

Сутність цього методу зниження рівня ризику полягає в тому, що маючи додаткову інформацію щодо майбутніх подій та факторів ризику, ТОВ «Домінік Ко» приймає відповідні рішення щодо нейтралізації небезпеки, факторів ризику в порядку їх небезпеки. Ресурси ТОВ «Домінік Ко» об'єктивно є обмеженими, зокрема, і ресурси робочого часу суб'єкта управління.

Отже, у таких умовах неможливо нейтралізувати всі фактори ризику. Проте можливо вплинути на найбільш небезпечні. Залежно від особливості фактора ризику (зовнішній чи внутрішній), реалізація цього методу ТОВ «Домінік Ко» дозволяє знизити як імовірності настання несприятливих подій, так і можливі втрати.

Якщо ТОВ «Домінік Ко» у своїй діяльності має справу з асиметрією інформації та моральним ризиком, то для їх нейтралізації можливі наступні заходи:

- ретельний відбір контрагентів;
- диференціація контрагентів за групами ризику;
- диференціація умов взаємодії з контрагентами, залежно від їх причетності до певної групи ризику;
- відмова від співпраці з контрагентами групи високого ризику;

використання під час прийняття рішень відносної доцільності співпраці з контрагентами опосередкованої інформації, яка дозволяє передавати «ринкові сигнали»: репутацію, торгову марку, гарантію, фірмовий знак, сертифікат якості, поруку;

розподіл із контрагентами морального ризику (часткова компенсація збитків);

збір та систематизація додаткової інформації щодо контрагентів.

Планування (бізнес-планування) як метод зниження рівня ризику ТОВ «Домінік Ко» є засобом зниження рівня невизначеності майбутнього і зовнішнього середовища. Безперечно, що неможливо наперед усе з'ясувати і передбачити в планах, проте розробляючи ці плани (бізнес-плани), ТОВ «Домінік Ко» завчасно може замислитися над можливими проблемами в діяльності і розробити гнучку схему їх нейтралізації.

Отже, у такому випадку майбутнє ТОВ «Домінік Ко» стає менш невизначеним, і це означає, що знижується рівень ризику. Тобто планування не дозволяє повністю нейтралізувати невизначеність майбутнього, а лише частково прояснює його. Однак і це часткове прояснення певною мірою знижує рівень ризику. В результаті реалізації цього методу також може знижуватися або ймовірність настання несприятливої події, або можливі втрати, залежно від особливості факторів ризику, небезпека якого нейтралізується завдяки плануванню.

Сукупність управлінських дій щодо нейтралізації внутрішніх і зовнішніх факторів ризику – цей метод полягає в прямому управлінському впливі на відповідні фактори ризику, у результаті чого знижується або ймовірність настання несприятливої події, або можливі втрати. ТОВ «Домінік Ко» повинно використовувати всі можливості зниження рівня ризику, які можуть бути реалізовані через:

ретельний відбір персоналу;

ретельний огляд та аналіз контрактів, які укладаються;

перевірку партнерів;

здійснення бізнес-планування діяльності.

Після виявлення ризиків, які можуть загрожувати безпеці ТОВ «Домінік Ко» в процесі логістичної діяльності, визначення факторів, які впливають на відповідну діяльність, і проведення оцінки рівня цих ризиків, а також виявлення пов'язаних із ними очікуваних утрат, перед організацією постає завдання розробки заходів щодо мінімізації рівня виявлених ризиків. До таких заходів належать: недопущення втрат; мінімізація можливих утрат.

Недопущення втрат – метод, який передбачає здійснення ТОВ «Домінік Ко» певних заходів і дій, що спрямовані на недопущення ризикових ситуацій. Недопущення ризикованих ситуацій може бути досягнуто за рахунок:

- підвищення обґрунтованості підготовки та реалізації управлінських рішень;

- отримання додаткової інформації;

- розроблення схем ділової активності, які уникають найбільших зон утрат.

Мінімізація можливих утрат – метод, спрямований на розробку заходів щодо мінімізації можливих утрат у разі настання несприятливої події. Метод містить такі напрямки:

- диверсифікація діяльності ТОВ «Домінік Ко», яка полягає у розподілі зусиль і капіталовкладень між різними видами діяльності, безпосередньо непов'язаними один з одним. У такому випадку, якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності буде збитковим, то інший вид діяльності може приносити прибуток;

- використання професійних стратегій, які передбачають встановлення певної структури капіталу й майна ТОВ «Домінік Ко» за окремими напрямами їх використання для досягнення певних цілей (наприклад, портфельні стратегії можуть містити товарний портфель, інвестиційний портфель, портфель цінних паперів, валютний портфель);

лімітування обсягів найбільш ризикованих операцій логістичної діяльності, як спосіб мінімізації рівня ризику, передбачає встановлення лімітів на проведення найбільш ризикованих дій, до яких відносять обсяг транспортування товару однієї транспортної організацією, обсяг реалізації товарів, попит на який нестабільний або знаходиться в процесі формування; обсяг закупівлі товарів в умовах передоплати; обсяг реалізації товарів в умовах відстрочки платежу; обсяг позикових коштів, що залучаються; обсяг інвестування за одним проектом;

розробка та реалізація сукупності заходів для локалізації наслідків настання несприятливої події.

Різновидом управлінських дій ТОВ «Домінік Ко» щодо нейтралізації внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, як методу зниження рівня ризику, є розробка та впровадження сукупності штрафних санкцій. Практика розрахунків та включення в ціну ризикової надбавки передбачає компенсацію можливих втрат внаслідок виникнення несприятливої події.

Таким чином, різним може бути лише рівень цих ризиків за різними видами діяльності. До того ж, не всіх видів ризиків можливо уникнути. Ухилення від одного виду ризику може призвести до виникнення інших. Крім того, ухилення від ризикованих видів діяльності та заходів ТОВ «Домінік Ко» не дозволяє отримати максимальне значення очікуваного прибутку.

Якщо програма управління ризиками складається вперше, менеджер з логістики повинен узгодити її з керівництвом ТОВ «Домінік Ко», але і в цьому випадку, якщо первісна програма управління ризиками вже розроблена і мова йде про її відстеження, оцінку виконання і коригування, менеджер може уточнювати цілі і завдання, також погоджуючи їх з керівництвом.

Таким чином, однією із схильних до ризику сфер діяльності являється дослідження ринку. Особлива важливість аналізу ризику в цій галузі пояснюється тим, що під час проведення логістичних операцій відбувається

складний процес руху значної маси грошових коштів і матеріальних ресурсів, проведення юридичних документів, а також інформаційних потоків. Наявність ризику під час здійснення ринкових операцій пояснюється наступними факторами: нестабільність нормативно-правової бази та динаміки цін на товари; наявність своєрідних об'єктивних і суб'єктивних нюансів, пов'язаних зі складуванням, виробництвом і реалізацією товарів, а також інфляційних процесів. Майже всі логістичні операції критично схильні до впливу великої кількості факторів ризику. Тому визначення системи управління логістичним ризиком є необхідним в діяльності менеджера-логіста для здійснення управління ресурсами організації.

3.3 Економічна ефективність від запропонованих заходів

Будь – яка господарська діяльність передбачає певних витрат ресурсів і одержання певних результатів. Але як показує практика на різних підприємствах, які випускають однакову номенклатуру продукції на однакову кількість витрачених ресурсів припадає неоднакова кількість одержаних результатів. В такому випадку кажуть, що підприємства ведуть виробництво з різною ефективністю. Формування економічної ефективності зображено на (рис 3.2.)



Рисунок 3.2 - Формування ефективності господарської діяльності

Ефективність функціонування системи маркетингу як економічна категорія відображує дію об'єктивних економічних законів, яка виявляється в результативності виробництва. Вона є тією формою, в якій реалізується мета суспільного виробництва. Економічна ефективність показує кінцевий корисний ефект від застосування засобів виробництва і живої праці, а також сукупних їх вкладень.

Визначення ефективності функціонування системи маркетингу полягає в оцінці його результатів. Такими результатами можуть бути обсяги виготовленої продукції в натуральному чи вартісному виразі або прибуток. Але ж сама по собі величина цих результатів не дає змоги зробити висновок про ефективність або неефективність роботи підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати. Тому для отримання об'єктивної оцінки ефективності від покращення системи маркетингу на підприємстві необхідно також врахувати оцінку тих витрат, що дали змогу одержати ті чи інші результати. Процес маркетингово управління здійснюється через поєднання факторів, що його визначають засобів праці (основні засоби), предметів праці (оборотні фонди), робочої сили (трудові ресурси). Крім того, на маркетингову діяльність впливають також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші фактори. Тож за оцінку витрат логічно взяти оцінку всіх перелічених ресурсів.

В ході дослідження системи маркетингу було розглянуто ряд стратегічних кроки стосовно заходів щодо розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко».

Розрахуємо очікувані результати від кожної зі стратегій наведених в роботі, за умови що їх буде реалізовано на початок 2023 року. Оскільки шляхи впровадження даних заходів багатогранні і не має одного стандарту її проведення, то, відповідно, не існує єдиної методики оцінки їх ефективності. Однак, можна виділити певні загальні підходи до оцінки ефективності, або окреслити типове коло питань, які слід опрацювати, говорячи про успішність

даних проектів.

Керуючись накопиченим досвідом провідних вітчизняних та зарубіжних підприємств, можна з впевненістю сказати, що у кожна організація досягає ефективності в системі маркетингу не більше ніж на 80%. Характеризуючи проаналізовану систему маркетингу, можна з переконанням стверджувати, що після впровадження апробованих заходів в підпункті 3.2 роботи, обсяг реалізованої продукції суттєво збільшиться. В свою чергу в результаті збільшення обсягу реалізованої продукції, відбудеться перерозподіл постійних витрат, а отже підприємством суттєво збільшиться обсяг отриманих коштів. Проаналізувавши досвід та результати впровадження акцій з продажу продукції на іншими підприємствами харчової галузі, можна стверджувати, що попит з продажу на акційна товари зростає в середньому на 34%.

Використання при прийнятті управлінських рішень математичних моделей в оптимізації, дозволяє підприємству адаптувати свою діяльність по випуску продукції до ринкових умов. В підрозділі 3.2 дипломної роботи наведено пропозицію з проведення акції для продажу продукції. Нами запропоновано проведення акції щодо продажу новорічних солодких подарунків «К-6 Солодкий подаруночок».

Суть даної акції полягає в перерахунку 5 гривень від реалізації кожної одиниці продукції на потреби ЗСУ та підтримки воїнів, що були мобілізовані на війну зі складу колективу Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко».

З цією метою, нами пропонується випуск не менше додаткових 15 000 шт., даної продукції з встановленням ціни на реалізацію кожної в розмірі 74 грн. 90 коп.

Фінансово-економічною службою підприємства, проведено підрахунок собівартості даної продукції, а авторам роботи запропоновано перелік солодоців, що входить до даного товару (подарунку) (табл. 3.2 роботи),

загальна вага подарунку, яка запропонована для проведення акції – складає 360 грам.

Таблиця 3.2. – Перелік та собівартість продукції «К-6 Солодкий подаруночок» для проведення акції на підтримку ЗСУ та воїнів, що були мобілізовані на війну зі складу колективу ТОВ «Домінік Ко»

Перелік продукції	шт.	Собівартість, грн.
Цукерки «Аркадія Домінік»	1	3,03
Цукерки «Смак ліщини»	1	2,5
Цукерки «Ромашка Домінік»	1	1,25
Цукерки «А-ля суфле!»	1	1,38
Цукерки «Домінік горіхові ласощі»	1	4,08
Цукерки «Shico»	2	4,1
Цукерки «Мак від Домінік»	1	2,3
Цукерки «Жуви-смайл»	1	3,18
Цукерки «Бабусин гостинець»	1	2,2
Цукерки «Гулівер від Домінік»	1	4,2
Цукерки «Північний ведмедик від Домінік» – 1 шт.	1	4,2
Цукерки «Кокосова забавка» – 1 шт.	1	2,07
Карамель «Жуйчики» в асортименті – 4 шт.	4	1,3
Карамель «Бурулька» – 1 шт.	1	1,7
Карамель «Домінік Барбарис» – 2 шт.	2	1,15
Карамель «Домінік» дюшес – 1 шт.	1	1,38
Драже «BooBalls» – 6 шт.	6	4,03
Пакувальний матеріал, та затрати часу на пакування продукції її зберігання та доставку		6,13
Σ		50,18

Отже, загальна собівартість одиниці продукції «К-6 Солодкий подаруночок», згідно даних фінансово-економічної служби підприємства – 50 грн. 18 коп. Для подальших обрахунків щодо ефективності запропонованої акції, проведемо обрахунок маржі продукції «К-6 Солодкий подаруночок», що запропонований для проведення акції

$$M = \frac{P - C_p}{P} \times 100\% \quad (3.1)$$

де, M – маржа;

P – вартість одиниці товару;

C_p – собівартість одиниці товару.

$$M = \frac{74,9 - 50,18}{74,9} \times 100\% = 33\%$$

Отже, маржа продукції «К-6 Солодкий подаруночок» що пропонується для проведення акції Товариством з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» – становить 33%.

Існує різноманітна кількість методик, щодо розрахунку ефективності маркетингових акцій, які дають змогу оцінити ефективність управлінських рішень та визначити матеріальні та нематеріальні вигоди, на результативній стадії дій.

Визначимо усі необхідні дані, для проведення акцій використовуючи коефіцієнт вигоди маркетингових маркетингової акції.

$$EMA = \frac{(Q_{па} - Q_{да}) \times P \times M}{V} \quad (3.2)$$

де, EMA – ефективність маркетингової акції;

$Q_{па}$ – обсяг продажів після запровадження акцій;

$Q_{да}$ – обсяг продажів до запровадження акцій;

V – витрати на акцію (кошти, що мають бути зібрані на підтримку ЗСУ та воїнів, що були мобілізовані на війну зі складу колективу ТОВ «Домінік Ко».

Акція вважається ефективно, якщо коефіцієнт ефективності маркетингової акції більше за одиницю. Якщо даний коефіцієнт рівний одиниці – дана акція вважається в рамках окупності. Використовуючи програму Microsoft Office Excel 2019, та надбудову «Пошук рішень» знайдемо необхідний обсяг продажів після запровадження акції, який би

забезпечив коефіцієнт маркетингової акції на рівні 1. За результатами обрахунків, даний показник складає 18804 шт. Для зручності залишимо даний розрахунок у вигляді запропонованої формули 3.1.

$$EMA = (((18804 - 15000) \times 74,9 \times 0,33) / (18804 \times 5)) \approx 1$$

Здійснимо перевірку проведених результатів за допомогою визначення рівня валового прибутку ТОВ «Домінік Ко» за умов проведення, або не проведення запропонованої акції з продукцією «К-6 Солодкий подаруночок».

$$Pr_{да} = Q_{да} \times (P - C_p) \quad (3.3)$$

$$Pr_{па} = Q_{па} \times (P - C_p - V_{од}) \quad (3.4)$$

де, $Pr_{да}$ - валовий прибуток до запровадження акцій;

$Pr_{па}$ - валовий прибуток після запровадження акцій

P – вартість одиниці товару;

C_p – собівартість одиниці товару;

$Q_{па}$ – обсяг продажів після запровадження акцій;

$Q_{да}$ – обсяг продажів до запровадження акцій;

$V_{од}$ – витрати на акцію, на одиницю продукції (кошти, що мають бути зібрані на підтримку ЗСУ та воїнів, що були мобілізовані на війну зі складу колективу ТОВ «Домінік Ко».

$$Pr_{да} = 15000 \times (74,90 - 50,18) = 370800;$$

$$Pr_{па} = 18804 \times (74,90 - 50,18 - 5) = 370814,88.$$

Як зрозуміло з обрахунків, різниця між прибутками без проведення акції і з проведенням акції становить 14 грн. 88 коп. Єдина відмінність закладається в обсягу продажу продукції «К-6 Солодкий подаруночок» в кількості 3804 шт.

Слід зауважити, що нами був знайдений ринок збуту даного об'єму продукції для підприємства ТОВ «Сучасні енергетичні та будівельні технології», керівництво якого зголосилося прийняти умову в акції, придбати запропонований товар в кількості 3850 шт., для подарунків на новий рік колективу свого підприємства. Отже запропонована акція вже не збитковою для підприємства, а дозволить забезпечити обсяг допомоги ЗСУ в обсязі 94020 грн., за умов отримання ТОВ «Домінік Ко», того самого рівня валового прибутку.

Однак, як було вказано, досвід та результати впровадження акцій з продажу продукції на іншими підприємствами харчової галузі, можна стверджувати, що попит з продажу на акційна товари зростає в середньому на 34%. Отже, проведемо розрахунок очікуваного обсягу продажу продукції «К-6 Солодкий подаруночок» за умов, що він зросте від базового на 34%.

$$Q_{\text{оч}} = Q_{\text{да}} \times (1 + (R_{\text{оч}} / 100)) \quad (3.5)$$

де, $Q_{\text{оч}}$ - очікуваний обсяг продажів обсяг продажів після запровадження акцій;

$Q_{\text{па}}$ – обсяг продажів після запровадження акцій;

$Q_{\text{да}}$ – обсяг продажів до запровадження акцій;

$R_{\text{оч}}$ – очікуваний приріст обсягу продажу

$$Q_{\text{оч}} = 15000 \times (1 + 34/100) = 20100 \text{ шт.}$$

Визначимо коефіцієнт ефективності маркетингової акції

$$EMA = (((20100 - 15000) \times 74,9 \times 0,33) / (20100 \times 5)) \approx 1,25$$

Отже, за умов обсягу 21000 шт., маркетингова акція є ефективною.

Визначимо допомогу ЗСУ та воїнів, що були мобілізовані на війну зі складу колективу ТОВ «Домінік Ко» за умов рівня обсягу 21000 шт.

$$V = Q_{\text{оч}} \times S \quad (3.6)$$

де, V – витрати на акцію (кошти, що мають бути зібрані на підтримку ЗСУ та воїнів, що були мобілізовані на війну зі складу колективу ТОВ «Домінік Ко»);

$Q_{\text{оч}}$ – очікуваний обсяг продажів після запровадження акцій;

S – вартість допомоги ЗСУ та воїнам, що були мобілізовані на війну зі складу колективу ТОВ «Домінік Ко» від од. шт.

$$V = 20100 \times 5 = 100500 \text{ грн.}$$

Визначимо обсяг валового прибутку, за умов проведення акції на рівні 21000 шт. товару «К-6 Солодкий подаруночок».

$$\text{Пр}_{\text{оч}} = Q_{\text{оч}} \times (P - C_p - V_{\text{од}}) \quad (3.7)$$

де, $\text{Пр}_{\text{оч}}$ - очікуваний валовий прибуток, після проведення акції;

P – вартість одиниці товару;

C_p – собівартість одиниці товару;

$V_{\text{од}}$ – витрати на акцію, на одиницю продукції (кошти, що мають бути зібрані на підтримку ЗСУ та воїнів, що були мобілізовані на війну зі складу колективу ТОВ «Домінік Ко».

$$\text{Пр}_{\text{оч}} = 20100 \times (74,9 - 50,18 - 5) = 396372 \text{ грн.}$$

Знайдемо загальний ефект від запропонованих заходів як різниця валових прибутків від реалізації продукції в 15000 шт., (без проведення

акції), та 20100 шт., за умов проведення акції та суми коштів мають бути зібрані на підтримку ЗСУ та воїнів, що були мобілізовані на війну зі складу колективу ТОВ «Домінік Ко».

$$F = \text{Пр}_{\text{оч}} - \text{Пр}_{\text{да}} + V \quad (3.8)$$

де, F – загальний ефект від запропонованих заходів

$\text{Пр}_{\text{оч}}$ - очікуваний валовий прибуток, після проведення акції;

$\text{Пр}_{\text{да}}$ - валовий прибуток до запровадження акцій.

$$F = 396372 - 370800 + 100500 = 126072 \text{ грн.}$$

Отже, в результаті впровадження вищевикладених стратегічних кроків ТОВ «Домінік Ко» отримає ефект буде становити 126072 грн. Даний економічний ефект підприємство за власним бажанням може направити на розвиток підприємства (частину в обсязі 25572 грн.) шляхом придбання нових засобів виробництва, організувати підвищення кваліфікації працівників, або направити кошти на покращення інфраструктури підприємства.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи пропозиції по шляхам вдосконалення процесу управління системи маркетингу ТОВ «Домінік Ко» в умовах війни доцільно запропонувати такі висновки:

1. Управління системою маркетингу і її оптимізація – одна з найбільш вигідних можливостей максимізації прибутку в ТОВ «Домінік Ко». Удосконалення управління системою маркетингу повинно носити не фрагментарний, а комплексний характер. Саме тому увага на ТОВ «Домінік

Ко» повинна концентруватись на створенні спеціальних і унікальних систем, що дадуть змогу менеджерам і керівникам приймати своєчасні та раціональні рішення. Звичайно ж, для ТОВ «Домінік Ко» дана система повинна враховувати особливості, недоліки та переваги існуючої ситуації на ринку та всередині підприємства.

2. Система маркетингу в умовах війни чітко залежить від системи управління ризиками на підприємстві. Таким чином, однією із схильних до ризику сфер діяльності являється дослідження ринку. Особлива важливість аналізу ризику в цій галузі пояснюється тим, що під час проведення логістичних операцій відбувається складний процес руху значної маси грошових коштів і матеріальних ресурсів, проведення юридичних документів, а також інформаційних потоків. Наявність ризику під час здійснення ринкових операцій пояснюється наступними факторами: нестабільність нормативно-правової бази та динаміки цін на товари; наявність своєрідних об'єктивних і суб'єктивних нюансів, пов'язаних зі складуванням, виробництвом і реалізацією товарів, а також інфляційних процесів.

3. Результаті впровадження вищевикладених стратегічних кроків ТОВ «Домінік Ко» отримає ефект буде становити 126072 грн. Даний економічний ефект підприємство за власним бажанням може направити на розвиток підприємства (частину в обсязі 25572 грн.) шляхом придбання нових засобів виробництва, організувати підвищення кваліфікації працівників, або направити кошти на покращення інфраструктури підприємства. Допомога ЗСУ в умовах війни від запроваджених заходів складає 100500 грн.

ВИСНОКИ

У роботі на тему: «Формування системи маркетингу на підприємстві в умовах війни» були сформувані наступні висновки.

У першому розділі роботи були розглянуті теоретичні засади удосконалення системи маркетингу на підприємстві в сучасних умовах.

1. У спадок від адміністративно-командної системи господарювання українським підприємствам дісталася виробнича організаційна культура, за якої всі основні цінності пов'язані саме з виробництвом, з людьми, які здійснюють трудовий виробничий процес. Про споживачів особливо ніхто і не турбується. Для вирішення проблем, на підприємствах виробнича орієнтація організаційних культур має бути замінена на маркетингову. Отже, «маркетингове управління», або «маркетинговий менеджмент» являє собою таке управління, яке дозволяє досягти цілей організації в отриманні - наміченого обсягу прибутку за рахунок своєї повної орієнтації на споживача, на все повніше задоволення його потреб та потреб.

2. Стратегічний контроль та ревізія маркетингу в умовах війни – це відносно регулярна, періодична або епізодична ревізія маркетингової діяльності фірми. Даючи об'єктивне уявлення про діяльність фірми «в розрізі», він дозволяє уявити в сукупності весь функціонуючий механізм фірми, визначити його переваги та недоліки, оцінити результати та витрати. Інакше кажучи, керівництво отримує виважену оцінку стану справ на фірмі, що дозволяє йому вжити відповідних коригуючих заходів або взагалі докорінно змінити стратегічний курс маркетингової та загально фірмової діяльності, що проводиться.

3. Для виявлення конкретного змісту потенціалу маркетингу застосовано проблемно-аналітичний підхід – представлено ієрархічну структуру складових потенціалу. У цьому випадку на різних рівнях подання дана категорія інтегрує дедалі більшу кількість коштів у міру деталізації аналізованих проблем. У результаті виходить деяка піраміда, на чолі якої

знаходиться власне потенціал маркетингу, а на підставі - прийоми, моделі, алгоритми та методи постановки маркетингової діяльності підприємства.

У другому розділі роботи проведено аналіз управління системи маркетингу ТОВ «Домінік Ко»

4. ТОВ «Домінік Ко» утворене з метою забезпечення досягнення суспільно-корисних цілей та одержання прибутку для наступного його розподілу за рішенням власника, шляхом здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності, виробництва та реалізації товарів широкого споживання та продукції виробничо-технічного призначення, організації та здійснення фінансових та торгівельних операцій, залучення іноземних інвестицій, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України, формування товарного ринку, розвитку інфраструктури і реалізації на основі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів власника підприємства, а також здійснення іншої не забороненої чинним законодавством України діяльності для отримання прибутку.

Функціонування СУОП ТОВ «Домінік Ко» реалізується через комплекс організаційних заходів, що передбачають створення служби охорони праці і призначення посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних завдань з охорони праці і здійснюють організаційне, технічне, оперативне і методичне керівництво діяльністю структурних підрозділів у рамках СУОП; встановлення функціональних зв'язків між структурними підрозділами і порядку їх взаємодії, розподіл обов'язків, прав і відповідальності роботодавця, керівників і спеціалістів структурних підрозділів.

5. Аналіз показників ефективності використання ресурсів та витрат ТОВ «Домінік Ко» дає змогу зробити висновок про збільшення коефіцієнту обіговості активів (капіталовіддачу). Так, у ТОВ «Домінік Ко» в 2021 році даний показник становив 0,12 обороти що на 0,11 оборота менше ніж у 2019 році, та на 0,06 оборота ніж у 2020 році. Темп зниження коефіцієнту обіговості актив ТОВ «Домінік Ко» у 2021 році порівняно з 2019 роком склав

47,83 %, порівняно з 2020 роком – 33,33 %. Динаміка зміни коефіцієнту обіговості активів (капіталовіддача) досліджуваного підприємства ТОВ «Домінік Ко» в період з 2019 – 2021 р.р., показано на рис. 2.14, кваліфікаційної роботи. Суттєво змінилися операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Так, у 2021 році даний показник становив 113,91 коп., що на 38,36 коп. більше ніж у 2019 році та на 7,47 коп., менше ніж у 2020 році. Темп зростання операційних витрат у 2021 році на 1 грн. реалізованої продукції по відношення до 2019 року склав 38,36 %, по відношення до 2020 року – зниження на 9,19 %. Динаміка скорочення операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 р.р. Аналізуючи рентабельність сукупного та власного капіталу, слід відмітити, що динаміка цих показників з року в рік зростає.

6. Необхідно зауважити, що за умов війни в Україні, маркетингова система ТОВ «Домінік Ко» зазнає суттєвих змін, в процесі дослідження вивчалися вимоги до фахівців служб маркетингу та методи їхнього підбору. Виявилось, що найбільш потрібними - характеристиками є ініціативність та аналітичні здібності, а пошук працівників ведеться в основному серед знайомих і колег або серед співробітників інших підрозділів. Зрозуміло, що в останньому випадку цінується загальна поінформованість про працівника та його знання самого підприємства, а професійні якості доводиться набувати з часом . Це очевидні ознаки перехідного часу, які поступаються з часом запрошенню підготовлених молодих спеціалістів із навчальних закладів.

У третьому розділі роботи визначено шляхи вдосконалення процесу управління системи маркетингу ТОВ «Домінік Ко» в умовах війни.

7. Управління системою маркетингу і її оптимізація – одна з найбільш вигідних можливостей максимізації прибутку в ТОВ «Домінік Ко». Удосконалення управління системою маркетингу повинно носити не фрагментарний, а комплексний характер. Саме тому увага на ТОВ «Домінік Ко» повинна концентруватись на створенні спеціальних і унікальних систем, що дадуть змогу менеджерам і керівникам приймати своєчасні та раціональні

рішення. Звичайно ж, для ТОВ «Домінік Ко» дана система повинна враховувати особливості, недоліки та переваги існуючої ситуації на ринку та всередині підприємства.

8. Система маркетингу в умовах війни чітко залежить від системи управління ризиками на підприємстві. Таким чином, однією із схильних до ризику сфер діяльності являється дослідження ринку. Особлива важливість аналізу ризику в цій галузі пояснюється тим, що під час проведення логістичних операцій відбувається складний процес руху значної маси грошових коштів і матеріальних ресурсів, проведення юридичних документів, а також інформаційних потоків. Наявність ризику під час здійснення ринкових операцій пояснюється наступними факторами: нестабільність нормативно-правової бази та динаміки цін на товари; наявність своєрідних об'єктивних і суб'єктивних нюансів, пов'язаних зі складуванням, виробництвом і реалізацією товарів, а також інфляційних процесів.

9. Результаті впровадження вищевикладених стратегічних кроків ТОВ «Домінік Ко» отримає ефект буде становити 126072 грн. Даний економічний ефект підприємство за власним бажанням може направити на розвиток підприємства (частину в обсязі 25572 грн.) шляхом придбання нових засобів виробництва, організувати підвищення кваліфікації працівників, або направити кошти на покращення інфраструктури підприємства. Допомога ЗСУ в умовах війни від запроваджених заходів складає 100500 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: закон України від 16 січня 2003 р. / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України* [за станом на 13 червня 2021 р.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 15.06.2021).
2. Про акціонерні товариства: закон України від 14.09.2008 р. [за станом на 27 травня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 15.06.2021).
3. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 12, ст. 64 з редакцією від 07.05.2022 р. / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
4. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2695-ХІІ / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
5. Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення: закон України від 10.01.2002 р. Дата оновлення: 16.10.2020 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text> (дата звернення: 15.06.2021).
6. Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини: закон України від 23.12.1997 р. Дата оновлення: 06.09.2005 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2809-15#Text> (дата звернення: 15.06.2021).
7. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. Дослідження ринку за 2021 р. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-so-vzbitymi-aerirovannymi-massami-v-ukraine-2021-god> (дата звернення: 30.05.21).
8. Ангелко І.В., Лех І.А. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій у діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 11 – 14.

9. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник [вид. 3-тє, перероб. і допов.]. К.: КНЕУ, 2015. 543 с.
10. Белова Т.Г., Бутрій А.І. Упровадження концепції маркетингу взаємовідносин у діяльність підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 28(1). С. 32 – 35.
11. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. О.А.Біловодська. К.: Знання, 2015. 332 с.
12. Бондарева Т.І. Структурні моделі організації маркетингової діяльності на підприємстві. *Часопис економічних реформ*. 2021. № 1. С. 82 – 90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2021_1_13 (дата звернення: 30.05.21).
13. Векслер Д.М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. №4. С. 74 – 81.
14. Гудзь О.І. Аналізування маркетингової діяльності підприємства у контексті товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики (на прикладі ПрАТ «Львівський холодокомбінат»). *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 315 – 323. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2\(2\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2(2)_30). (дата звернення: 30.05.21).
15. Гудзь О.І. Дослідження основних положень брендингу у контексті маркетингової діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 164 – 170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_31. (дата звернення: 30.05.21).
16. Гук О.В., Тищенко О.М. Інноваційні підходи до застосування інтернет-комунікацій у маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 87 – 89.
17. Даценко І.М. Формування маркетингової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_4_80. (дата звернення: 30.05.21)

18. Друкер П. Ефективний керівник / Пітер Друкер; пер. з англ. Р. Машкової. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
19. Дяченко Т.О., Анохіна О.О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58(2). С. 7 – 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58(2)_3). (дата звернення: 30.05.21).
20. Зеліч В.В., Сойма С.Ю., Крися В.В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 160 – 167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_31. (дата звернення: 30.05.21).
21. Карпенко Ю. Використання сучасних управлінських технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 51 – 56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2016_1_12. (дата звернення: 30.05.21).
22. Ковальчук С.В., Лазебник М.Р., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого маркетингу. *Вісник ХНАУ*. 2018. № 6. Т. 1. С. 282.
23. Ковінько О.М. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності: монографія; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2017. 423 с.
24. Кравцова А., Янчук Т. Використання цифрових технологій в маркетингової діяльності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 75 – 81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2018_2_15 (дата звернення: 30.05.21).
25. Кузик О.В. Стратегічний маркетинг: теорія та методологія: навч. посіб. Львів: ЛНУ, 2015. 240 с.
26. Луцяк В.В., Чорна Л.О., Пронько А.О. Застосування сучасних методів дослідження в маркетинговій діяльності підприємства для

визначення ринкових перспектив. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_12. (дата звернення: 30.05.21)

27. Луцяк В.В., Красняк О.П., Кондратова М.В. Маркетингова діяльність підприємства: навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 353 с.

28. Майовець Є. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 450 с.

29. Маркетинг: навчальний посібник [Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О.]; за заг. ред. А.О. Старостіної К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

30. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / [Карпенко Н.В. та ін.]; за заг. ред. Н.В. Карпенко. К.: Центр учбової літератури, 2016. 251 с.

31. Муха Р.А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_30. (дата звернення: 30.05.21)

32. Нестеренко С.А. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності будівельних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 2. С. 31 – 39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2017_2_5. (дата звернення: 30.05.21).

33. Обзор ринку мінеральної води в Україні (2018 рік) URL: https://teletype.in/@branding_channel/SksNBCdCf (дата звернення: 30.05.21).

34. Опорний конспект лекцій з курсу “Основи маркетингу” для студентів денної та заочної форм навчання усіх факультетів університету. Укладачі: Голда Н.М., Краузе О.І. Тернопіль, 2018. 96 с.

35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.05.21).

36. Павленко І.І., Дашевська Т.Ш. Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове*

господарство. 2015. Вип. 3. С. 92 – 94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuuuevcg_2015_3_23. (дата звернення: 30.05.21).

37. Пахуча Е.В. Застосування інструментів маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 19-20. С. 82 – 89.

38. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навчальний посібник [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

39. Податковий кодекс України: закон України: [прийнято Верх. Радою 04 грудня 2010 р.]: [за станом на 15 травня 2021 р.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/conv#n256> (дата звернення: 15.06.2021).

40. Пономаренко І.В. Аналіз ринку мінеральних вод в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №25. С. 412 – 418. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12457/1/71.pdf> (дата звернення: 30.05.21).

41. Пономаренко І.В. Аналіз ринку мінеральних вод в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 25. С. 411 – 418.

42. Попко О.В. Стратегічні імперативи маркетингової діяльності операторів молочного ринку України: монографія Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2020. 251 с.

43. Пшенична М. В. Інноватизація маркетингової діяльності як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємств переробної галузі апк. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_12_101. (дата звернення: 30.05.21).

44. Родіонов С.О., Чепела В.В., Морозова Є.С. Сучасні маркетингові та інформаційні технології у діяльності сучасного підприємства. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління*. 2018. Вип. 1. С. 46 – 50.

45. Сахно І.В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 276 – 280. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/схеєбу_2020_2_42 (дата звернення: 30.05.21).
46. Селезньова О. О. Розвиток організаційно-економічного механізму управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(3). С. 23 – 26.
47. Селезньова О.О. Розвиток управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств в Україні: монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 355 с.
48. Семененко К.Ю., Бакуліна С.А. Особливості застосування інструментів онлайн-просування в маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(3). С. 26 – 29.
49. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
50. Сидоренко О., Якобчук Ю., Победаш М. Ринок фасованої мінеральної води в Україні: проблеми якості та безпечності. *Технічні науки та технології*. 2016. № 1(3).
51. Скупський Р.М., Єфремова Н.О. Економічна ефективність маркетингової діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 252 – 259.
52. Слюсар В.О. (2020) Сучасний стан та тенденції розвитку ринку мінеральних вод України. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи: матеріали всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. м. Вінниця, 18.05.2020 – 29.05.2020*. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2020. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/viewFile/8475/7076> (дата звернення: 30.05.21).

53. Собольова-Терещенко О.А., Антонова В.О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_39. (дата звернення: 30.05.21).
54. Танасійчук А.М., Середницька Л.П., Габрид А.І. Особливості формування сучасного ринку мінеральної води. *Modern Economics*. 2020. № 19(2020). С. 178 – 182. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-29](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-29). (дата звернення: 30.05.21).
55. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
56. Тюха І.В., Погребна А.В. Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку безалкогольних напоїв. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1084 – 1088.
57. Устік, Т. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія Т.В. Устік. Харків: Смугаста типографія, 2020. 336 с.
58. Філіп Котлер, Гарі Амстронг. Основи маркетингу. К.: Видавництво «Діалектика», 2020. 880 с.
59. Фоміченко І.П., Кондратенко О.О., Руденко Т.Є., Брант М.А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3. С. 139 – 145.
60. Хорошун В.В., Качуровський Д.В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(2). С. 144 – 148.
61. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 1. С. 257 – 262.
62. Шапоренко О.І. Маркетинговий підхід в організації управління діяльністю підприємства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*.

2019. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_5_6. (дата звернення: 30.05.21).

63. Шевченко А.В., Путінцева А.А. Інформаційне середовище забезпечення міжнародної маркетингової діяльності компанії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(3). С. 143 –147.

64. Шестопалов В.М. (2018) Новая классификация минеральных вод в Украине. *Природні ліки*. 2018. №11. URL: <https://cleanwater.org.ua/persha-ukrajinska-klasifikatsiya-mineralnyh-vod/> (дата звернення 15.05.2021).

65. Янишин Я.С. Сприяння вдосконаленню маркетингової діяльності в підприємстві. *Економіка АПК*. 2011. № 19. С. 169 – 171.

66. Chaffey D. (2009), E-business and E-commerce Management. Strategy, Implementation and Practice, Prentice Hall.

67. David Jobber & Fiona Ellis-Chadwick. Principles and Practice of Marketing. 7th Edition: McGraw-Hill, United Kingdom. 2012. 885 p., URL: https://www.researchgate.net/publication/225084026_Marketing_Management (дата звернення: 30.05.21).

68. Henry Assael. Marketing:Principles & Strategy: Dryden Press, United Kingdomю 2018. 739 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/225084026_Marketing_Management (дата звернення: 30.05.21).

69. Kotler Philip & Keller Kevin Marketing Management (15th Edition): Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom. 2018. 832 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/225084026_Marketing_Management (дата звернення: 30.05.21).

70. Malcolm Mcdonald. Strategic Marketing Planning: A State-of-the-art Review: Cranfield University, United Kingdom. 1991. 739 p., <https://core.ac.uk/download/pdf/137583.pdf> (дата звернення: 30.05.21).

71. Peter Doyle & Philip Stern Marketing Management And Strategy. Pearson College Div; 4th edition. 2006. 461 p. URL: <http://riom.in/ebooks/bba->

mba/marketing-books/Peter-Doyle_-Phil-Stern-Marketing-management-and-strategy-Financial-Times-Prentice-Hall-2006.pdf (дата звернення: 30.05.21).

72. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman. In search of excellence (Lessons from America's Best-Run Companies). 1984. Harper & Row, Publishers, New York 360 p.

ДОДАТКИ

Таблиця Г.1 – Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2021 р. до:			
		2019	2020	2021	2019 р.		2020 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	405855,5	437558	444876	39020,5	9,61	7318	1,67
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	370872,5	396713	401355	30482,5	8,22	4642	1,17
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	139489	149172	171755	32266	23,13	22583	15,14
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	610	506	422,5	-187,5	-30,74	-83,5	-16,50
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	266365,5	286197,5	269910,5	3545	1,33	-16287	-5,69
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	795	689	618	-177	-22,26	-71	-10,30
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	502 668	436 532	521563	18895	3,76	85031	19,48
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	593438	356247	469341	-124097	-20,91	113094	31,75
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	488 587	449608	534639	46052	9,43	85031	18,91
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	69 740	66760	78626	8886	12,74	11866	17,77
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7310,27	8074,50	9105,5	1795,23	24,56	1031	12,77

Продовж. табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток	тис. грн.	92 891	80 285	52222	-40669	-43,78	-28063	-34,95
4.2. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	19 858	31914	-24502	-44360	-223,39	-56416	-176,78
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	26407	38050	-24792	-51199	-193,88	-62842	-165,16
4.4 Чистий прибуток	тис. грн.	21215	30503	-21181	-42396	-199,84	-51684	-169,44
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	746,46	517	759,45	12,99	1,74	242,45	46,90
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,514	0,596	0,611	0,097	18,87	0,015	2,52
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,046	0,025	0,02	-0,026	-56,52	-0,005	-20,00
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,006	0,010	0,02	0,014	233,33	0,01	100,00
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	4,25	2,38	2,73	-1,52	-35,76	0,35	14,71
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,89	0,99	1,93	0,04	2,12	0,94	94,95
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	191	363,6	186,5	-4,5	-2,36	-177,1	-48,71
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,23	0,18	0,12	-0,11	-47,83	-0,06	-33,33
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	82,33	123,1	113,91	31,58	38,36	-9,19	-7,47
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	6,50	8,69	-5,57	-12,07	x	-14,26	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	5,72	7,68	-5,28	-11	x	-12,96	X
6.3. Рентабельність продукції	%	4,06	7,27	-4,58	-8,64	x	-11,85	X