

24
04.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КАМЛУК Сергій Вікторович
(студент групи ПВМ-8)

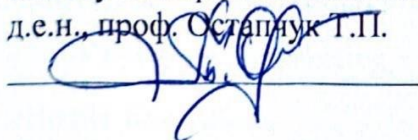


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

АНОТАЦІЯ

Камлук С.В. Забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, маркетингова політика, товар, клієнтоорієнтованість.

ANNOTATION

Kamluk S.V. Ensuring the effectiveness of the enterprise's marketing activities. - Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «master», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activity». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of the management of the marketing activity of the enterprise were considered and the directions for improvement of the relevant process were determined.

Keywords: marketing, marketing activity, marketing policy, product, customer orientation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність маркетингу підприємства	6
1.2. Механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства....	18
1.3. Методичні засади оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	31
1.4. Нормативно-правова база забезпечення маркетингової діяльності підприємства.....	42
Висновки до розділу 1	51
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «Д.А.С.»	54
2.1. Аналіз тенденцій розвитку легкої промисловості України	54
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Д.А.С.».....	64
2.3. Аналіз маркетингової політики підприємства та оцінка її ефективності	80
Висновки до розділу 2	100
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Д.А.С.».....	102
3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства	102
3.2. Резерви покращення маркетингової діяльності ТОВ «Д.А.С.»	107
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	116
Висновки до розділу 3	123
ВИСНОВКИ.....	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	128
ДОДАТКИ.....	139

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Маркетингова діяльність підприємства на ринку спрямована на забезпечення його економічної ефективності, безпеки, конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Кардинальні зміни в організацію маркетингової діяльності внесли тотальні карантинні обмеження, викликані пандемією COVID19, та російсько-українська війна. Відбулося закриття багатьох офісів та магазинів, велика кількість споживачів здійснює придбання товарів через мережу Інтернет і щораз більше зникає до адресних пропозицій. Традиційні маркетингові інструменти трансформуються у більш доступні цифрові. Тому особливої актуальності набуває проблема вивчення нових маркетингових інструментів, які набувають популярності впродовж останніх років під впливом активних процесів цифровізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання маркетингової діяльності та управління розвитком підприємств досліджуються багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями. До відомих дослідників зазначених питань можна віднести таких зарубіжних учених, як: І. Ансофф, П. Дойль, М. Бейкер, М. Книш, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Стребел, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов. Серед вітчизняних дослідників, які висвітлювали питання маркетингу та маркетингової діяльності, варто вказати О. Біловодська, О. Бровко, С. Васильчак, Є. Крикавський, А. Козаченко, Н. Куденко, Р. Ларіна, Л.Лояк, Є. Матвійшин, С. Савчук, Н. Чухрай та ін. . Однак, як показує проведений аналіз публікацій, у вітчизняній літературі питання доцільності та ефективності застосування сучасних маркетингових інструментів досліджено недостатньо..

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення

теоретико-методичних засад і науково-практичних рекомендацій щодо формування та реалізації маркетингової політики управління розвитком підприємства. Для досягнення визначеної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- визначити економічна сутність маркетингу підприємства;
- узагальнити механізм маркетингової діяльності підприємства;
- дослідити показники оцінки формування маркетингової діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правову база забезпечення маркетингової діяльності підприємства;
- проаналізувати тенденції розвитку легкої промисловості України;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Д.А.С.»;
- провести аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- узагальнити організаційно-методичні засади підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- запропонувати резерви покращення маркетингової діяльності ТОВ «Д.А.С.»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю підприємства в ринкових умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних засад і практичних аспектів забезпечення ефективної маркетингової діяльності в системі управління розвитком підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методинаукового пізнання явищ і процесів маркетингової політики в системі управління розвитком підприємства. Зокрема, застосовувались методи: аналітичний, кореспондентний аналіз, ретроспективний аналіз, моніторинг; матричний аналіз; моделювання. В процесі аналізу використано також метод спостереження, мають місце групування та графічне зображення результатів.

Інформаційною базою дослідження є фахова література, а також періодичні зарубіжні та вітчизняні видання з проблематики маркетингової діяльності. У роботі використані законодавчі та нормативно-правові акти України, звітні дані підприємства, дані опитування.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку методологічних та прикладних рекомендацій щодо управління маркетинговою діяльністю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

1. Функціональні аспекти маркетингового управління підприємства в контексті концепції його розвитку, а саме планування стратегії підприємства, формування програми маркетингу.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи, висновки та рекомендації мають практичне спрямування й можуть бути використані для удосконалення маркетингової діяльності на підприємствах.

За результатами дослідження опубліковано:

Камлук С.В. Забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир, ДУ «Житомирська політехніка». 09-10 листопада 2023 року.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 134 сторінках друкованого тексту. Робота містить 35 таблиць та 22 рисунки. Список використаних джерел налічує 88 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність маркетингу підприємства

Маркетинг у практичній діяльності підприємств різних сфер вважають інструментом успішного бізнесу, що використовується для вирішення різних питань з метою: оптимізації оподаткування; стимулювання збуту продукції (товарів, робіт, послуг); поширення інформації про продукцію (товари, роботи, послуги); налагодження взаємодії з покупцями; зниження витрат підприємства; збільшення дохідності діяльності підприємства; підвищення конкурентоспроможності підприємства; регулювання попиту та пропозиції; розвитку зовнішньоекономічної діяльності; управління інноваційним розвитком; формування політики цін; організації продажу продукції (товарів, робіт, послуг) тощо [1].

Останнім часом поширенню маркетингу в багатьох сферах і видах економічної діяльності господарюючих суб'єктів певним чином посприяла пандемія коронавірусу COVID-19 та викликана нею криза і численні невизначеності в усіх галузях економіки. Щоб досягти успіху в маркетингу, треба бути далекоглядним, а це потребує знання тенденцій, які напевно будуть значними для бізнесових структур. Тому спробуємо дослідити сутність маркетингу та узагальнити останні тенденції його розвитку, пропоновані для ведення бізнесу інструменти та підходи в досягненні цілей [3].

Загалом, поширення концепції маркетингу в усі сфери та види діяльності людини (промисловий маркетинг, маркетинг послуг, торговельний маркетинг, туристичний маркетинг та ін.), багатоаспектність, яка виявляється та діє в різних напрямках, призводить до неоднозначності розуміння та визначення категорії «маркетинг». Отже, для з'ясування

сучасних тенденцій розвитку маркетингу необхідно визначитись зі змістом даної категорії.

Сутність і значення маркетингу у своїх працях вивчали такі закордонні науковці, як: Ф. Котлер, Е. Райз, Дж. Траут, Р. Сінг, Т. Левіт та інші. Вітчизняними науковцями, що досліджували сутність маркетингу, є: Т. Шевченко, Н. Костюченко, Т. Дашевська, Т. Остапенко, І. Павленко, О. Азарян, О. Виноградов, І. Максютенко, О. Гриценко, С. Макуха та інші. Окремі визначення наведено у відповідних словниках. Так, у словнику іншомовних слів «маркетинг» – це система управління виробничою та реалізаційною діяльністю підприємств, яка забезпечує виявлення потреб споживачів, виробництво продукції та послуг, які відповідають цим потребам [15].

Словник маркетингових термінів тлумачить маркетинг таким чином (рис. 1.1).

- | |
|---|
| 1) Вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб засобами обміну. |
| 2) Комплексна система організації виробництва та збуту продукції, зорієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження та прогнозування ринку, вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, розробки стратегії й тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм. |
| 3) діяльність із забезпечення потрібних товарів для потрібної аудиторії в потрібному місці, в потрібний час, за відповідною ціною, під час здійснення необхідної комунікації та заходів стимулювання. |
| 4) процес планування та втілення задуму щодо ціноутворення, просування та реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій. |
| 5) нова підприємницька філософія, система поглядів на сучасне суспільство та суспільне виробництво, в основу якої покладені соціально-етичні та моральні норми ділового спілкування, міжнародні кодекси та правила доброчесної комерційної |

Рис. 1.1. Зміст категорії «маркетинг» за словником маркетингових термінів

Інтерпретацію зазначеної категорії вітчизняними та закордонними науковцями наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Розуміння категорії «маркетинг» за вітчизняними та закордонними
науковцями

Автор	Визначення
Касич А.О., Малюшенко О.О. [24]	процес створення концепції ідей, товарів і послуг, їх ціноутворення, просування та розподілу через взаємовигідні обміни відповідно до індивідуальних і корпоративних цілей
Карпенко Н. В. [25]	комплексна система організації й управління виробничою, комерційною та збутовою діяльністю підприємства
Кулиняк І. Я., Базарко С. В. [36]	процес, що полягає в прогнозуванні потреб потенційних покупців і у задоволенні цих потреб шляхом пропозиції відповідних товарів – виробів, технологій, послуг тощо
Луцій К. М. [39]	підприємницька діяльність, яка управляє просуванням товарів і послуг від виробника до покупця або користувача, або соціальний процес, за допомогою якого прогнозується, розширюється та задовольняється попит на товари і послуги шляхом їх розробки, просування та реалізації
Луцяк В. В. [40]	комплекс заходів у галузі досліджень торговельно-збутової діяльності підприємства з вивчення всіх згаданих чинників, що впливають на процес виробництва та просування товарів і послуг від виробника до споживача
Нестеренко В. Ю., Сідельнікова В. К. [47]	багатогранне філософсько-практичне поняття, інструмент конкуренції, який тісно пов'язаний із людською діяльністю та процесами управління організації, націленими на обмін організації зі споживачем і на вибір споживача на користь організації
Стерхова С. А. [72]	інструмент діяльності та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, існування та використання якого зумовлене постійним вивченням потреб, смаків і вимог споживачів на будь-якому ринку з метою їх повного задоволення та, як наслідок, отримання прибутку
Фалович В.А. [75]	Комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства-експортера, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм.
Шабан К. С. [79]	управлінська концепція, що забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності підприємства, тобто система управління, що передбачає скоординовану і цілеспрямовану діяльність щодо вивчення ринків збуту, пристосування до їх вимог, активний вплив на ринкові процеси, споживачів для прискорення збуту й отримання прибутку».
Хорошун В. В., Качуровський Д. В. [77]	функція творчого використання ресурсів фірми для досягнення відповідності між її можливостями і попитом

Отже, під маркетингом розуміють філософію управління в умовах ринку, яка орієнтується на задоволення потреб конкретних споживачів (рис.

1.2).

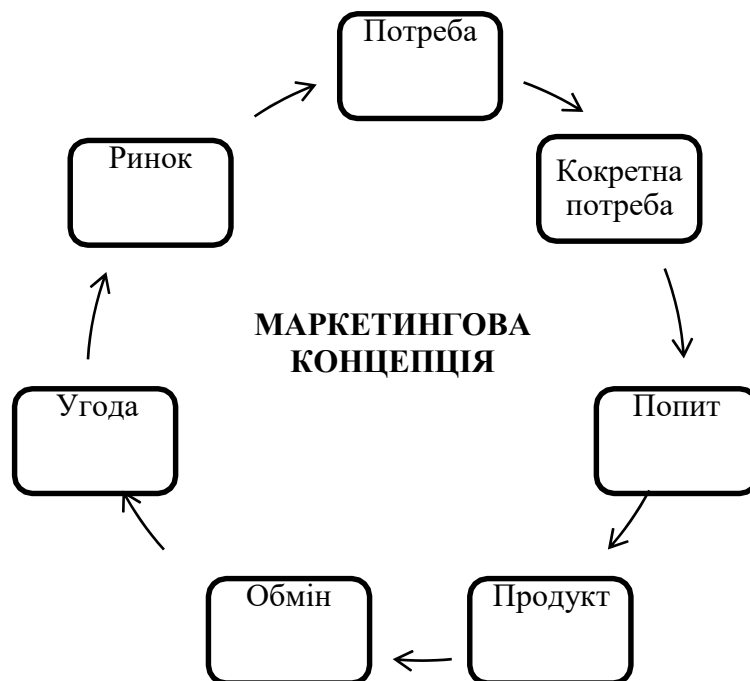


Рис. 1.2. Маркетингова концепція підприємства [16]

Роль маркетингової діяльності досить схематично визначена Ж.-Ж. Ламбенем (рис. 1.3) [39]. Але з рис. 1.3, можна відзначити, що Ж.-Ж. Ламбен в основу всієї маркетингової діяльності підприємства ставить товарну політику, абстрагуючись при цьому від інших складових маркетингової діяльності підприємства: збутової, комунікаційної і цінової політики, які тісно взаємопов'язані з товарною.

Проте, для підприємств основу маркетингової діяльності складає як збутова так і товарна політика, яка є похідним елементом формування всього комплексу маркетингу. Дані підприємства, орієнтуючись на певний ринок збуту, послідовно формують асортимент, комунікації та ціни, відповідно до умов того ринку, де підприємство зацікавлене працювати.

Таким чином, орієнтація на збутову діяльність в цілому визначає характер маркетингової діяльності та особливості управління нею. Але незважаючи на таке досить вузьке сприйняття маркетингової діяльності підприємств, маркетинг у достатній мірі інтегрований у загальну діяльність підприємства, що є необхідністю, бо тільки в цьому разі максимізується ефективність маркетингової діяльності та управління нею.



Рис. 1.3. Інтеграція маркетингової діяльності у загальну діяльність підприємства

Сучасні тенденції розвитку сучасного світу людей привели до того, що споживач на сьогоднішній день став іншим. За таких умов наголос у діяльності господарюючих суб'єктів зміщується з виробництва та продажу товарів, робіт і послуг на надання переваги цінностям їх створення, передачі споживачам і, як наслідок, перехід на маркетинг, який керується споживачем.

Глобалізація і технології вносять зміни в економіку будь-якої країни. Вільна торгівля та Інтернет дозволяють компаніям конкурувати між собою на всіх ринках. Рушійною силою економіки є гіперконкуренція. Вона полягає в тому, що підприємства виробляють товари в більшій кількості, ніж вони можуть реалізувати, що позначається на ціні. У такій ситуації організації використовують принцип більш широкої диференціації товарів, але вона носить психологічний характер, а не той, що є насправді. У будь-якому випадку така перевага тримається недовго, і знову потрібні інновації.

Інтенсивний розвиток маркетингу відбувається шляхом зміни панівної концепції [34, с. 390]. Наразі науковці виділяють класичний (традиційний маркетинг), який є основою навчальних програм для спеціалістів у галузі маркетингу в усьому світі та, так званий, новий маркетинг, який являє собою сукупність незалежних концепцій, створених різними авторами (холістичний маркетинг, латеральний маркетинг, інтрамаркетинг, партизанський маркетинг, вірусний маркетинг, маркетинг рекомендацій, інтернет-маркетинг, маркетинг мереж та ін.) [25, с. 93]. У рамках даної роботи ми сконцентруємося на найбільш відомих та науково обґрунтованих концепціях маркетингу, що наведені на рис. 1.4.

Маркетинг є досить динамічною галуззю знань і постійно змінюється під впливом факторів макросередовища. Сучасна маркетингова парадигма перебуває під впливом таких факторів [15, с. 315]:

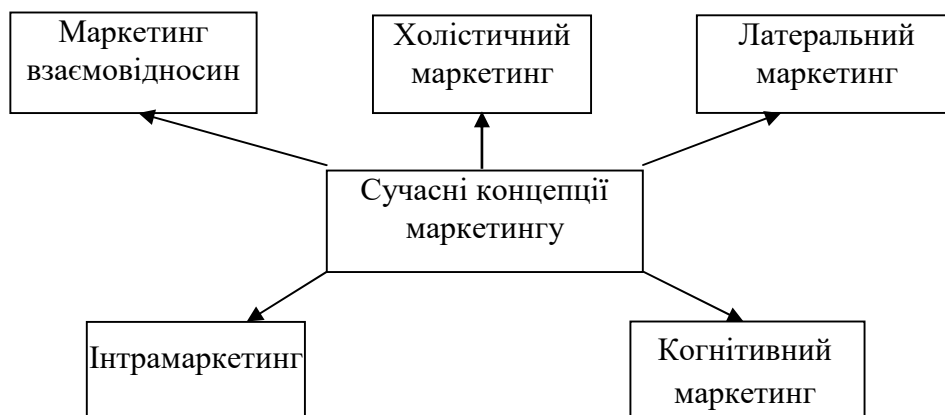


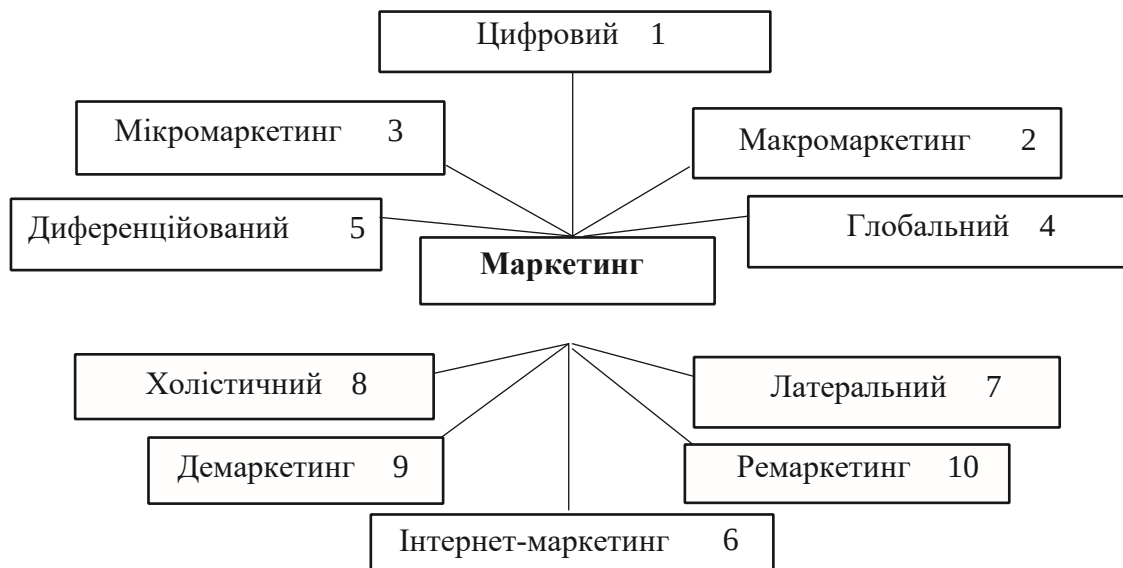
Рис. 1.4. Класичні концепції маркетингу [15, с. 315]

- стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій призводить до зникнення географічних кордонів між ринками та перенесення конкуренції на глобальний рівень;
- зростає загальний рівень і гострота конкуренції (на більшості ринків пропозиція перевищує попит, закріплюючи домінуюче становище транснаціональних корпорацій на світовому ринку);
- ускладнюється ринкова поведінка споживачів (постійно зростають вимоги до товарів і послуг, розмиваються традиційні моделі поведінки різних соціальних і вікових груп, що унеможлиблює прогнозування купівельної поведінки індивідів на основі екстраполяції поведінки інших);
- нівелюються класичні конкурентні переваги (нові технології, висококваліфікований персонал, методи менеджменту та просування однаково доступні всім потужним гравцям ринку), зникають відмінності між наявними на ринку товарами та послугами, внаслідок чого конкуренція переходить до емоційний рівень;
- скорочується життєвий цикл товарів і послуг з одночасним стиранням меж між окремими товарними категоріями (поява гібридних товарів, наприклад, трансформованих комп'ютерів, якими є і планшет, і нетбук).

Сучасні тенденції розвитку маркетингу включають такі напрями:

1. Поява новітнього та розширення меж і сфер використання існуючого видового складу маркетингу. У даний час широкого поширення

набули такі сучасні види маркетингу, як: макромаркетинг, мікромаркетинг, глобальний маркетинг, цифровий маркетинг, диференційований маркетинг, холістичний, латеральний маркетинг, ремаркетинг, демаркетинг та інші (рис. 1.5).



1 – вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дає змогу адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищі;

2 – соціальний процес як життєво необхідна технологія забезпечення, що має на меті досягнення кількісних та якісних результатів маркетингу, як технологію мобілізації та розподілу ресурсів;

3 – частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності;

4 – складова загального управління бізнесом з метою забезпечення товарами, рішеннями та послугами споживачів на глобальному ринку;

5 – спрямований на відповідні сегменти цільової аудиторії й окремі пропозиції по кожному сегменту;

6 – сукупність заходів у мережі, спрямованих на просування продукції компанії, збільшення її пізнаваності, а також утримання клієнтів;

7 – погляд збоку на проблему, перебуваючи немов поза проблемою, і пошук нестандартного її рішення;

8 – особливий, цілісний спосіб мислення, а не набір певних рецептів і технологій;

9 – припинення стимулювання збуту, перегляд рекламної кампанії, цінової політики;

10 – практика продажу речей, що вже були у вжитку, перепродаж.

Рис. 1.5. Сучасні види маркетингу [1]

2. Розширення можливостей Internet з метою проведення маркетингових досліджень, здійснення комунікацій, продажу товарів.

У даний час Інтернет є великим масивом інформації, що відкриває

широкі можливості для розвитку бізнесу. Він дозволяє використовувати наявну в даній мережі інформацію, а також надавати ті відомості, що цікавлять інших користувачів Інтернету. З появою віртуального простору багато питань вирішуються простіше і швидше, оскільки сформувалися інші інструменти, методи і підходи, що дозволяють значно підвищити ефективність ведення господарської діяльності. За допомогою Інтернету – нового онлайнового маркетингового інструменту, можна шукати нових покупців, обслуговувати їх, отримувати прибуток, зміцнювати бренди, економити витрати, шукати нових покупців тощо.

3. Відхід від стандартизації та необхідність більшого пристосування комплексу маркетингу до вузьких сегментів ринку, що обумовлюється зростаючою конкуренцією. Такий порядок речей дає можливість реалізувати найважливіший маркетинговий принцип – орієнтування на споживача – та гарантує отримання суб'єктами господарювання прибутку.

4. Встановлення партнерських відносин і перехід до маркетингу взаємовідносин. Маркетинг взаємовідносин – це процес створення та підтримки довготермінових відносин спільної взаємодії між партнерами будь-якого ринку на паритетній основі, з метою підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, розширення кола їх клієнтів.

Потенціал взаємодії з покупцем визначається рівнем витрат усіх видів ресурсів на розвиток взаємин з покупцями. Ці ресурси лише створюють майбутні можливості для отримання та реалізації економічного потенціалу. Однак часто ці можливості не використовуються. Наприклад, може існувати покупець, в якого компанія багато вклала або вкладає ресурси. Однак економічна ефективність від взаємин з цим покупцем низька. У цьому випадку треба проводити ретельний аналіз потенціалу даного покупця для прийняття рішення про подальші вкладення ресурсів.

Маркетинг взаємовідносин, на відміну від традиційного маркетингу, пріоритетом вважає не захоплення абстрактного споживача і не маніпулювання споживачем в інтересах короткострокової вигоди. На

противагу цьому маркетинг взаємовідносин зосереджує зусилля на тому, щоб отримати від споживача щось; на тому, що можна зробити для споживача, щоб забезпечити його задоволеність.

Мета маркетингу взаємин – ставитися до споживача як до шанованого партнера, якого цінує компанія, виявляти його потреби та домагатися від нього лояльності за допомогою якісного уважного обслуговування. Сучасний підхід маркетингу взаємин продиктований такими умовами (рис. 1.6).

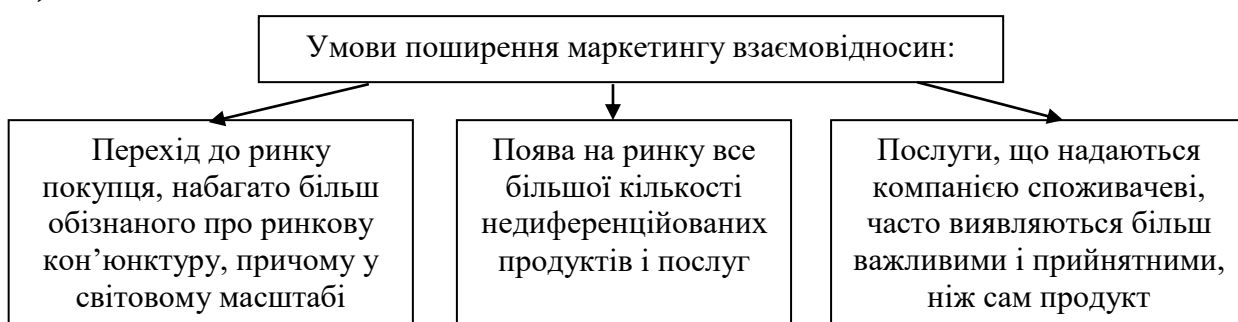


Рис. 1.6. Умови поширення маркетингу взаємовідносин

5. Посилення ролі стратегічного планування, що обумовлено стабілізацією економіки. Оскільки маркетинг взаємовідносин розрахований на довготривалий період, то на сьогоднішній день значного поширення в маркетингу набуває стратегічне планування.

Сьогодні маркетингологи все більше цікавляться розгортанням стратегічного планування на підприємстві, оскільки ефекти маркетингу носять в основному стратегічний характер. Вони проявляються в деякій, не завжди чітко визначеній часовій перспективі, і часто опосередковані результатами зусиль інших підрозділів підприємства. Стратегічний аналіз як один із найважливіших етапів стратегічного планування аналогічний за своїми завданнями можливостям аналітичної функції маркетингу, що відповідає за отримання й обробку ринкової інформації.

Стратегічна орієнтація діяльності компанії на потреби споживача або користувача не тільки має сенс, але є єдиним способом ведення бізнесу в умовах конкурентного ринку [11].

6. Пріоритет на забезпеченні відмінного обслуговування клієнтів (компетентного, доброзичливого обслуговування, зручного способу оплати тощо), що змушує покупців повертатися за новими замовленнями. Маркетингова стратегія зорієнтована на позитивну бізнес-культуру та надання виключно якісних послуг, що забезпечує успіх бізнес-ідей.

7. Зростання корисного і вільно доступного контенту. Споживачі стали більш активні та не чекають порад від консультантів-продавців, вони шукають інформацію в Інтернеті, читають відгуки й оцінюють пропозицію до покупки. Формально сучасний клієнт спирається в судженнях на своє «маркетингове дослідження». Тому маркетологи повинні запропонувати щось більше, ніж інформацію.

8. Використання цифрових технологій забезпечує постійний зворотний зв'язок і розробку індивідуальних пропозицій, скорочує кількість фізичних контактів зі споживачами, що покращує маркетингові результати та підвищує прибутковість бізнесу.

Грунтуючись на сформульованих принципах, доцільно графічно відобразити роль і місце маркетингової діяльності в системі управління підприємством (рис. 1.7).

У такому випадку основою маркетингової діяльності підприємств є маркетинг-мікс, який і визначає напрями діяльності. Ця роль маркетингової діяльності в системі управління характерна для етапу зростання підприємства (відповідно до моделі У. Ростоу) – «епохи масового споживання» [14].

З огляду на вищезазначене, простежується те, що сьогодні вітчизняна та зарубіжна наукова література не містить однозначних трактувань маркетингу, що, на нашу думку, пояснюється залежністю публікацій науковців від конкретних проблематик, вирішуваних у тій чи іншій публікації. Маркетинг переважно розпізнається як система управління збутовою діяльністю, ринковим попитом і купівельними перевагами, як система вироблення господарських стратегій і т. д.



Рис. 1.7. Місце маркетингової діяльності в системі управління підприємством

Вважаємо, що тенденції розвитку маркетингу в Україні останніми роками є реакцією на зовнішнє середовище. На тенденції розвитку маркетингу впливає досвід ведення міжнародного бізнесу світовими лідерами на українському ринку (саме вони є новаторами у сфері маркетингу). Звісно, маркетингові інструменти можуть працювати роками, а можуть враз стати незатребуваними. Тому, щоб домогтися взаємодії з клієнтами, маркетологам бізнесових структур пропонується:

- використання сучасних технологій, які спираються на дані про процес покупки;
- персоналізація комерційної пропозиції;
- мобільні технології для оперативного контакту з клієнтом;
- сильний імідж бренду у свідомості споживачів;
- використання цифрового маркетингу, який очевидно домінуватиме у 2023 р.

У будь-якому випадку інструменти маркетингу покликані забезпечувати максимізацію споживання, максимізацію ступеня задоволення споживачів, максимізацію вибору споживачів, тобто максимізацію якості їх життя.

1.2. Механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства

Сучасні події в світі, а особливо війна в Україні суттєво вплинули на бізнес-процеси переважної більшості підприємств, в тому числі, на маркетингову діяльність, управління якою у сучасних умовах потребує не лише врахування зміни поведінки споживачів, а й застосування інноваційних технологій, зміни загальної концепції.

Аналітики McKinsey&Company визначили 8 сфер життєдіяльності людини, які зазнали найбільших змін у період пандемії: робота (перехід в он-

лайн та зростання безробіття), купівля та споживання (розвиток електронної комерції, перевага перевіреним брендам та магазинам ближче до житла, зменшення частоти покупок), навчання (дистанційне навчання, витрати на вивчення суміжних галузей), життя вдома (житло як місце роботи), комунікації та інформація (розширення методів комунікації та обсягу використовуваної інформації), сфера розваг (перевага цифровим розвагам), охорона здоров'я (посилена увага до гігієни та здоров'я), подорожі та мобільність (зменшення обсягів та напрямів) [24].

За таких умов конкуренція між виробниками зростає та набуває нових характеристик, які повинні враховуватись в процесі здійснення маркетингової діяльності. Можливість швидкого поширення та забезпечення доступу споживачів до інформації про продукцію, зміни технологій виробництва, споживчі характеристики – набувають особливого значення для підприємств та зумовлюють зміну форм та методів управління маркетинговою діяльністю підприємства, які потребують подальших досліджень.

Спочатку пандемія, пізніше війна посилили використання цифрових інструментів у житті та бізнесі, щоб залишатися на зв'язку у світі, який фізично відключений. Поширене використання цифрових інструментів стирає межі між роботою, способом життя та соціальною взаємодією, а також між такими сферами, як мобільність, здоров'я, фінанси та маркетинг. Маркетингова діяльність, як й інші сфери діяльності підприємства, зазнають змін та потребують застосування управлінських інструментів з урахуванням умов в розрізі практики та трансформації концептуальних положень, які потребують активних досліджень у сучасних умовах.

Маркетинг ґрунтується на концепції та переконаннях, згідно з якими маркетингологи намагаються визначити та відповісти на вимоги та бажання цільових ринків краще, ніж конкуренти [26]. Американська асоціація маркетингу трактує маркетинг як прогнозування, управління економікою та попитом на товари чи послуги з метою організації людей і території у формі

обміну [33].

Відповідно в процесі управління маркетинговою діяльністю основними акцентами дослідження є врахування вимог та потреб ринку, а також діяльності конкурентів у цьому напрямку. Сутність управління маркетингом полягає в тому, щоб знайти оптимальну кількість клієнтів, необхідних для реалізації всього виробленого фірмою в цей момент обсягу продукції [36]. Завдання управління маркетингом полягає «у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомагало організації в досягненні її цілей» [39, с. 90]. У таблиці 1.2 наведено зміст поняття «управління маркетинговою діяльністю», які пропонують різні науковці.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «управління маркетинговою діяльністю»

Автор	Визначення	Ключова характеристика
Луцяк В. В. [40]	Під «управлінням маркетинговою діяльністю» розуміє певний процес управління підприємством, який ціленаправлений на визначення потреб та вимог ринку з метою формування стратегії виробництва та конкурентного розвитку підприємства.	Визначення потреб та вимог ринку
Нестеренко В. Ю., Сідельнікова В. К. [47]	Управління маркетинговою діяльністю є управлінням попитом, механізм якого складається з певних коштів, інструментів та зв'язків, до яких і належать складові маркетинг-міксу: продукт, ціна, місце поширення та просування. До того ж, як показує практика, використання комплексу маркетингових заходів ефективно не тільки для використання можливостей, але й вимог ринку. В управлінні попитом все залежить від продуктменеджера, який використовує можливості цільового ринку для реалізації продукту.	Управління попитом споживачів
Новікова Л. В., Чернишова Л. О. [48]	Маркетинг це війна конкурентів і основна ціль будь-якого підприємства – перемога у ній.	Інструмент ведення конкурентної боротьби
Стерхова С. А. [72]	Управління маркетингом є процесом, який передбачає формування та реалізацію ідей, концепцій щодо створення товару, його ціноутворення, збуту, просування шляхом взаємодії суб'єктів у процесі обміну.	Управління процесом створення та реалізації товару.
Ус М.І. [76]	Управління маркетинговою діяльністю це своєрідне дослідження маркетингового потенціалу підприємства, вибір цільового ринку та формування дієвих інструментів для регулювання маркетингової діяльності.	Управління формуванням інструментів здійснення маркетингової діяльності.

Таким чином, ключові аспекти процесу управління маркетинговою діяльністю стосуються не лише дослідження попиту, а й його формування, що дозволить забезпечити переваги над конкурентами, отримання яких вимагає активізації інноваційної діяльності. Таке комплексне бачення змісту поняття «управління маркетинговою діяльністю» дозволяє окреслити ключові сфери діяльності підприємства, які потребують удосконалення в процесі зміни концепції маркетингової діяльності. Маркетингова діяльність, серед іншого, дає можливість підприємству формувати реальні прогностичні тенденції зміни попиту споживачів, визначати очікувані характеристики продукції, що загалом сприятиме збільшенню обсягів виробництва та збуту продукції, а також забезпечувати бажаний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку [75].

Ключовим завдання діяльності будь-якого підприємства є досягнення максимально можливої ефективності та отримання прибутку. Певну роль у цих процесах забезпечує і маркетингова діяльність, для якої питання ефективності мають неабияке значення.

Формування ефективної системи управління маркетингом на практиці базується на обраній моделі здійснення маркетингової діяльності. В якості базисної моделі можна використовувати модель, яку зображено на рис. 1.8.

Представлена модель базується на поєднанні базисних функцій управління, зокрема, планування, організації, контролю, врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на маркетингову політику підприємства; виокремленні підсистеми методів управління маркетинговою діяльністю.

Основою формування підсистеми управління маркетинговою діяльністю мають бути такі складові як: комплексне дослідження ринку, визначення потреб споживачів, дослідження товару, ціноутворення, збут продукції, реклама.

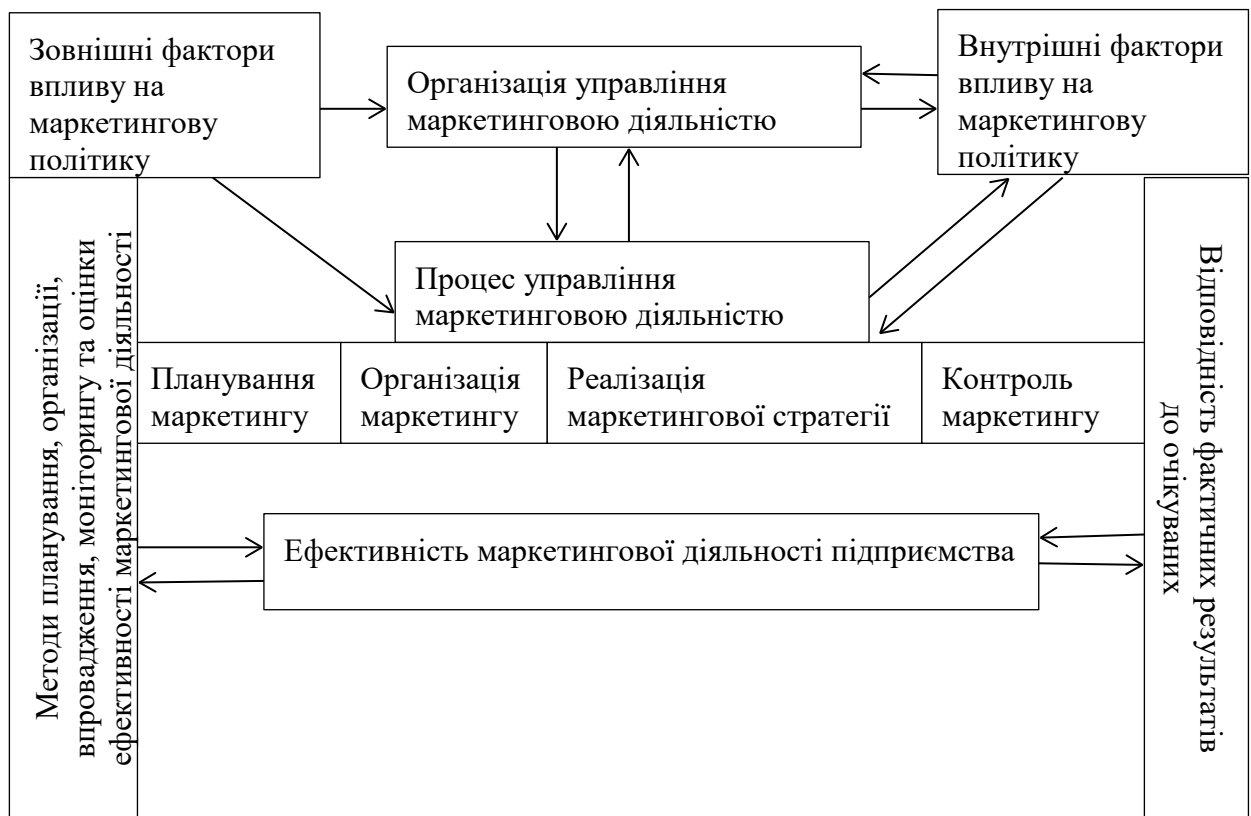


Рис. 1.8. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства

Управління маркетингом забезпечує виконання таких завдань перед підприємством [75]:

- 1) цільову орієнтацію ринкової діяльності;
- 2) комплексність зазначеної діяльності, яка виражається у технологічному процесі від розробки товару до його споживання;
- 3) дозволяє враховувати перспективу у вдосконаленні товарного асортименту відповідно до потреб та умов споживання.

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві здійснюється за такими напрямками, як організації маркетингової діяльності (служби маркетингу) та розробка і здійснення програми маркетингу.

Загалом, управління маркетинговою діяльністю підприємства ґрунтується на таких принципах [47]:

- чіткого розмежування зусиль підрозділів з різних маркетингових функцій: вивчення ринку, розробка нових продуктів та виробниче

планування, постачання та збуту, реклами та стимулювання збуту;

– усунення дублювання робіт; комплексності ринкових досліджень, розроблення стратегічних прогнозів, оцінки ефективності стратегій маркетингу.

Зазначені теоретичні положення управління маркетинговою діяльністю мають використовуватися і в умовах кризових процесів, зумовлених пандемією, однак слід враховувати ті виклики, які є специфічними у сучасних умовах, та зумовлюють трансформацію ключових моментів.

На сьогоднішній день, відзначається істотний вплив на функціонування підприємств та економіку загалом. Підприємства, які до пандемії вважалися успішними, сьогодні перебувають на межі банкрутства, а оголошені у світі карантинні заходи серйозно вдарили по бізнесу в середовищі офлайн. За таких умов значна кількість підприємств змушені удосконалювати принципи управління маркетинговою діяльністю та залучати більш новітні форми ведення маркетингу на підприємстві.

Так, Бабко Н.М., Квятко Т.М. та інш. [3] зазначили, що основними проявами кризи стали: скорочення маркетингових бюджетів переважної більшості підприємств, переведення діяльності в режим он-лайн та скорочення працівників, зміна часового горизонту прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу.

Загалом слід визначити такі тенденції розвитку ринків періоду пандемії, які мали вплив на маркетингову діяльність і які стали основою системи управління.

1. Пандемія суттєво обмежила горизонт довгострокового бачення поведінки споживачів та переорієнтувала на зусилля маркетологів на он-лайн заходи. Стратегічний підхід, взятий за основу управління діяльністю сучасних корпорацій, передбачає серед іншого розробку й маркетингових стратегій. Зміни, які відбулись у потребах споживачів, імовірно залишаться після пандемії та будуть впливати на майбутні тенденції галузі.

2. Переважаючий стиль спілкування між виробником та споживачем

до пандемії вічна-віч замінено на онлайн-обмін. Обмеження пересування та мобільності через карантинні заходи актуалізували розвиток цифрового маркетингу та опанування фірмами його інструментарієм.

3. Динамічна зміна попиту та пропозиції призвела до нестабільності цін на ринках більшості найменувань продукції виробників, а отже потребує перегляду структури витрат, в тому числі на маркетингові заходи.

4. Зміна логістичних ланцюгів постачання, як на стадії закупівель, так і на стадії постачання, що більшою мірою бути призводить до орієнтації виробництва на клієнтів. Одним із головних трендів сучасності стає безконтактна кур'єрська доставка, що визначає розвиток доставки за допомогою «дронів» та «автопілотної» доставки.

У роботі [10] здійснено групування компаній за ознакою адаптації маркетингової діяльності до нових кризових умов. Компанії на початку війни:

- по-перше, повністю припинили маркетингові заходи та перебували у стагнації;
- по-друге, переклали маркетинговий бюджет, що вивільнився, для реалізації стратегії інтернет-маркетингу та підтримували інтерес споживачів, щоб після зняття обмежень швидко повернути покупців у офлайн точки;
- по-третє, закрили офлайн-точки та перевели бізнес в онлайн.

Як показує практика, скорочення маркетингової діяльності та бюджету спочатку в період пандемії, пізніше війни згубно впливає на перспективи розвитку, оскільки споживачі дуже швидко переходять до конкурентів, які змогли використати кризу у своїх інтересах та залучили нових споживачів.

Відповідно до зазначених тенденцій розвитку більшості ринків можна виокремити такі особливості маркетингу на даному етапі:

- постійний моніторинг зміни потреб споживачів та забезпечення швидкої реакції на запити споживачів;
- перегляд методів ведення конкурентної боротьби та застосування основних маркетингових інструментів;

– удосконалення структури витрат за напрямками маркетингової діяльності; розширення спектру інноваційних інструментів маркетингової діяльності.

Під впливом зазначених процесів фактично відбувається зміна моделей маркетингової системи: з класичної моделі «4Р» до розширеної моделі «7Р». Чотири елементи (продукт, ціна, розподіл, споживання) мають змогу бути цілком підконтрольними підприємством, проте започаткована концепція «7Р» встановила більш розширені взаємозв'язки системи маркетингу (продукт, ціна, розподіл, споживання, персонал, процеси, фізичне оточення), які в умовах пандемії розширюють масштаби маркетингової діяльності. Подальшим напрямом розвитку моделей ведення маркетингової діяльності є розширення моделей «4Р» та «7Р» шляхом розширення їх елементів до «8Р» для компаній, що ведуть онлайн-діяльність шляхом включення партнерів (partners).

Відповідно відбувається пошук нових підходів до управління маркетинговою діяльністю у розрізі концептуальних підходів та реальних практичних інструментів.

Узагальнюючи основні тренди у розвитку концепції маркетингу, які пришвидшилися в умовах пандемії слід вказати розвиток цифрового, ситуативного та індивідуально-орієнтованого маркетингу (табл. 1.3).

Цифровий маркетинг – це процес просування товарів та адміністрування з використанням комп'ютеризованих каналів транспортування через ПК, мобільні телефони, КПК або інші автоматизовані гаджети [11]. Цифровий маркетинг зробив революцію в тому, як компанії керують і взаємодіють зі своїми споживачами та суспільством у глобальному масштабі. Він стає важливим і необхідним інструментом для вирішення проблем у сфері маркетингу. Результатом розвитку цифрових технологій та цифрового маркетингу є динамічний розвиток електронної комерції – способу здійснення торговельних та фінансових операцій, а в окремих випадках і бізнес-процесів, з використання комп'ютерних мереж.

Таблиця 1.3

Характеристики сучасних моделей маркетингу

Цифровий маркетинг	Ситуативний маркетинг	Індивідуально орієнтований маркетинг
– формування комплексу інформації про споживачів та їх вподобання; – здійснення комунікацій через інтернет; – зміна каналів продажу продукції; – накопичення інформації щодо клієнтів через створення маркетингових платформ; – застосування широкого спектру цифрових інструментів просування інформації.	– використання певних подій для проведення маркетингових заходів; – оперативне врахування запитів споживачів; – формування лояльності клієнтів з рахунок розуміння аудиторії та укріплення позицій на ринку; – динамічна зміна форм та методів маркетингової діяльності з орієнтацією на зміну запитів.	– активна взаємодія зі споживачем на етапі визначення потреб; – реалізація споживачу набору продукції; – максимізація угод з наявними споживачами; – співробітництво зі споживачами щодо визначення перспективного попиту; – пошук цифрових інструментів скорочення відстані між споживачем та виробником.

Ситуативний маркетинг – процес акцентування уваги споживачів на безпечності для здоров'я діяльності та продукції компанії за рахунок додаткових заходів, що має найбільше значення в умовах пандемії. Ситуативний маркетинг на практиці означає прийняття рішення у сфері маркетингу відповідно до ситуацій, які, в окремих випадках, швидко змінюються.

Індивідуально-орієнтований маркетинг – процес врахування мінливої поведінки споживачів, яка має бути врахована в процесі розробки бізнес-стратегій. Компанії повинні розуміти споживчу реакцію на пандемію. Особливістю процесу управління маркетингом в таких умовах є пошук та підбір нових концепцій для збереження та розширення клієнтського попиту. Випередження конкурентів для отримання лідерських позицій вимагає від підприємств поєднання як традиційних, так й інноваційних інструментів, укріплення бренду та активізації інноваційної діяльності. Актуальна та грамотна політика просування бренду компанії під час кризи забезпечить стабільність позицій та іміджу в очах споживача, а також допоможе перевершити конкурентів.

Програма маркетингу є результатом планування і відображає весь комплекс тих заходів, які необхідно виконати для досягнення мети. А наступний етап визначає ресурсну базу виконання програми маркетингу, тобто встановлює бюджет маркетингової діяльності. Етап контролю маркетингової діяльності передбачає аналіз ступеня реалізації програми маркетингу і, відповідно, виконання бюджету маркетингової діяльності.

Отже, з метою якісної побудови нової маркетингової концепції в системі управління розвитком підприємств, варто відобразити ієрархію таких взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих понять, як: маркетингова концепція управління, система маркетингу та управління як її елемент, маркетингова концепція управління розвитком підприємств (рис. 1.9).

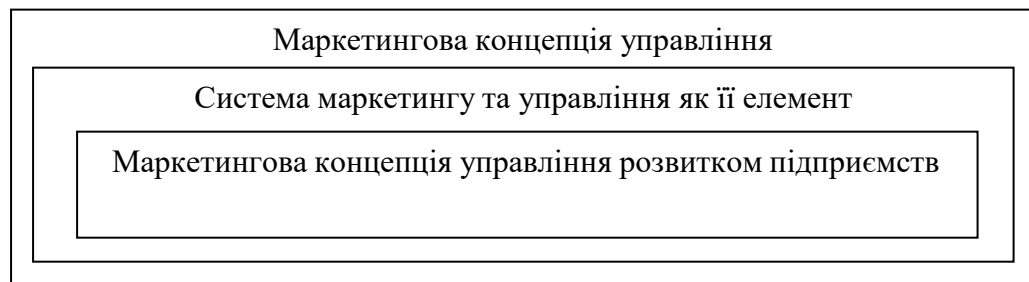


Рис. 1.9. Місце маркетингової концепції управління розвитком підприємств в системі маркетингу [16]

Таким чином, як висвітлюють окремі автори, маркетингова політика управління – це науково обґрунтована стратегічна постановка діяльності фірми, яка включає в себе основну ідею (місію) фірми, оперативний інструментарій реалізації основної ідеї і перелік головних цілей, які фірма прагне досягти. Система маркетингу - це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих суб'єктів, які включені у діяльність фірми.

Дослідивши економічний зміст політики управління маркетингом, можна відзначити, що реалізація маркетингу як функції управління підприємством має важливе значення для його розвитку та успішного ведення бізнесу. Дійсно, під впливом сучасних глобальних змін у зовнішньому середовищі підприємства доцільно вдосконалювати існуючі підходи до управління. Маркетинг – це системна діяльність, яка охоплює

низку процесів взаємодії всередині підприємства та його взаємодії із зовнішнім середовищем, інтегрована в систему управління підприємством як інструмент, що підвищує ефективність задоволення потреб як споживачів, так і самого підприємства.

Маркетингова концепція управління підприємством схематично представлена на рисунку 1.10, де виробництво орієнтоване на попит споживачів. При цьому конкурентоспроможність продукції буде забезпечена за рахунок високої якості, що забезпечить підприємству можливість отримати нові конкурентні переваги на споживчому ринку.

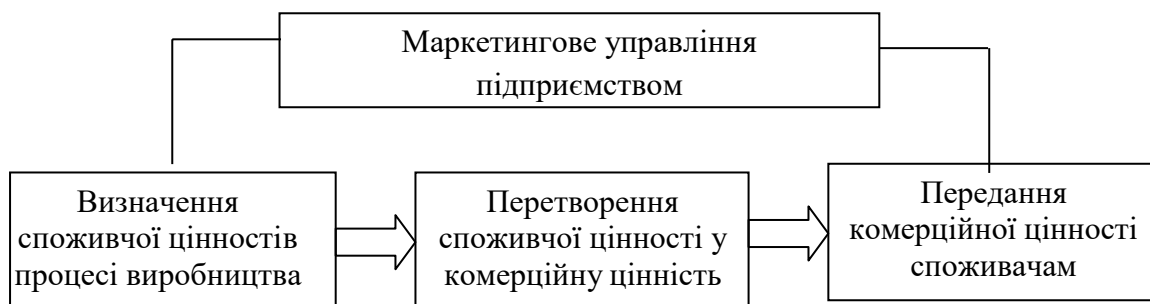


Рис. 1.10. Концепція маркетингового управління підприємством [24]

Маркетингова політика є невід'ємною частиною системи управління підприємством та, відповідно, характеризується циклічністю. Виходячи з того, що концепція маркетингу (і сам маркетинг) є підсистемою у системі управління підприємством, доцільно уточнити класифікацію цілей маркетингової діяльності (табл. 1.4).

Цілі маркетингової діяльності формуються виходячи з отриманих результатів дослідження і повинні відповідати низці вимог, наполягає Красовська О. Ю. [33].

Після формулювання цілей маркетингової діяльності розробляється план (програма) маркетингу, який за своєю суттю представляє процес планування маркетингової діяльності. Процес планування маркетингової діяльності та управління є дещо розробленим і в ньому можна виділити три моделі, які можна використовувати: логіко-раціональні моделі з домінуванням мислення; моделі суб'єктивного прогнозування з домінуванням відчуття і моделі прагматичного зростання з домінуванням дії.

Таблиця 1.4

Класифікація цілей маркетингової діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Тип цілі маркетингової діяльності
Ступінь стабільності	– Антикризова – Стабілізації – Розвитку
Терміновість	– Довгострокові (стратегічні) – Середньострокові (тактичні) – Поточні (оперативні)
Зміст	– Соціальні – Етичні – Економічні – Технологічні тощо.
Функціональний рівень	– Планові – Організаційні – Забезпечувальні (аналітичні) – Збутові – Комунікаційні – Продуктові (технологічні) – Контрольні
Рівень важливості	– Важливі у даний період – Важливі для існування – Альтернативні
Рівень відкритості	– Відкриті (доступні широкій громадськості) – Закриті (доступні лише персоналу в межах йогокомпетенції)

При розробці алгоритму маркетингового планування важливо визначити не тільки послідовність етапів, але також їх вкладення, коли кожний наступний етап входить у попередній. Сене вкладення стає очевидним при розгляді зворотних зв'язків (рис. 1.11).

Маркетинговий план підприємства, будучи частиною його концепції, являє собою всебічний опис бізнесу та середовища, в якому діє суб'єкт господарювання, а також системи управління, в якій він потребує досягнення поставлених цілей. Він служить основою для виявлення цілей бізнесу; сприяння виробленню стратегії й оперативної тактики для досягнення цілей бізнесу; створення системи вимірювання результатів діяльності; надання інструментарію управління бізнесом; надання засобів оцінки сильних і

слабких сторін бізнесу, а також виявлення альтернативних стратегій виживання тощо.

1. Стратегічний вибір

Процес розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення

2. Ресурси

Для кожної стратегії має проводитися аналіз можливостей її реалізації з урахуванням потенційних проблем, які можуть виникнути, і з урахуванням ресурсних можливостей підприємства

3. Реалізація рішень

Досвідчені менеджери знають, що розробити стратегічний план значно простіше, ніж виконати його. Реалізація стратегії вимагає великих зусиль, ніж її розробка. Завдання менеджера – перетворити стратегічний план в конкретні дії та домогтися їх виконання\

4. Розробка управлінських алгоритмів і технологій

Прикладом такої технології для реалізації рішень по комплексу маркетингу в частині просування є, наприклад, модель рекламного звернення AIDA (увага, інтерес, бажання, дія), відповідно до якої при проведенні рекламної кампанії необхідні алгоритми реалізації зворотних зв'язків

Рис. 1.11. Особливості планування маркетингу [36]

Як висновок зазначимо, що нові ринкові умови діяльності, зумовлені спочатку пандемією, потім війною, вимагають адаптації всього комплексу маркетингових заходів та підвищує їх значимість у розвитку підприємств в цілому. Ці події миттєво змінили набір успішних маркетингових технологій та поставили загалом результати діяльності бізнесу від його спроможності адаптувати ринкові та маркетингові інструменти до цих змін.

Підприємства потребують поєднання:

- довгострокових та короткострокових планів маркетингових заходів;

– розширення спектру методів дослідження ринка та заходів маркетингової діяльності; врахування результатів маркетингової діяльності в процесі удосконалення бізнес-моделей розвитку підприємств.

Для укріплення позицій підприємства на ринку зростає значення пошуку нових видів продукції, а отже інноваційної діяльності.

Ключовими формами маркетингової діяльності, розвиток яких прискорився в умовах пандемії стали цифровий маркетинг, ситуативний маркетинг та індивідуально орієнтований маркетинг. Комплексний підхід до реалізації маркетингу означає врахування як поточних, так довгострокових запитів споживачів [37].

Отже, процес управління маркетингом – це загальний комплекс маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію принципів та виконання маркетингових функцій, в результаті чого повинні бути виявлені та задоволені потреби споживачів, в рамках яких бізнес повинен досягти бажаних результатів. На практиці, однак, цей комплекс маркетингових заходів повинен оновлюватися і приводитися в дію в міру його розвитку для задоволення потреб бізнесу і споживачів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність є запорукою та одним з ключових факторів ринкової успішності підприємства будь-якої галузі. Але, в першу чергу, маркетингова діяльність – це складний, багатоаспектний процес, який впливає на фінальний результат діяльності будь-якого підприємства та потребує враховувати величезну кількість факторів, які на неї впливають. Розуміння доцільності обраної маркетингової стратегії можливе лише за умови оцінки реальної ефективності маркетингової стратегії та контролю її результативності на кожному етапі імплементації.

Процес оцінки маркетингової діяльності підприємства іноді є складним за своїм змістом, тому що не завжди можливо фінансово виразити цінності, створені за допомогою маркетингової стратегії, та кількісний результат, який можна отримати за рахунок маркетингових дій. Науковою спільнотою було розроблено набір різноманітних показників, які відображають економічний стан підприємства та мають вплив на ефективність прийняття управлінських рішень [6].

За їх допомогою керівництво може виокремити проблемні зони діяльності підприємства та запровадити заходи в результаті реалізації яких підвищиться ефективність використання всіх його наявних ресурсів. Отже комплексна оцінка ефективності маркетингової діяльності є надважливим завданням, тому питання співвідношення її результативності й ефективності досі є актуальними.

Незважаючи на достатню увагу, яку приділяють проблемам оцінки ефективності зарубіжні та вітчизняні маркетингологи, до теперішнього часу немає чітко вибудованої системи категорій, методів та показників, які дозволяють оцінювати маркетингову діяльність.

Деякі з науковців пропонують використовувати для виміру ефективності від маркетингової діяльності загальний критерій ефективності, а саме - відношення результату фінансової діяльності підприємства (приросту фінансового результату) через функціонування маркетингових служб до витрат на їхнє утримання із застосуванням показників ефективності відкриття n-го магазину, від презентації підприємства в соціальних мережах та промо-кампанії, від сегментування цільового ринку. При цьому, бачення науковців на це питання дуже різняться і кожен метод має певні недоліки.

Науковець В. В. Луцьяк є прибічником підходу із застосовування узагальненого критерію ефективності роботи маркетингових служб. Метод базується на основі розрахунку сукупного річного економічного ефекту від проведення маркетингових заходів із застосуванням вищевказаних

показників. Однак при такому підході не враховуються якісні показники маркетингової діяльності [40].

І. Я. Кулиняк, С. В. Базарко надають перевагу показникам ефективності маркетингу відповідно по відношенню до зовнішнього та внутрішнього середовища. Але деякі науковці критикують такий підхід та вважають його непродуктивним з практичної точки зору. Вони пояснюють це тим, що при такому підході не маркетинг впливає на чинники маркетингового середовища, а чинники на маркетинг [36].

Н. В. Карпенко пропонує оцінювати ефективність маркетингової діяльності за наступними напрямками: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність. Проте не зовсім зрозуміло які саме показники характеризують дані напрямки, адже ефективність є відносним показником [25].

А. Г. Жарінова, І. І. Корчагін оцінюють локальні показники маркетингової активності за наступними функціями: дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність. Вони пропонують формувати інтегральний показник за допомогою програмного продукту Marketing Expert. Однак, поза увагою науковців лишилася функція ціноутворення [20].

В. М. Божко, наприклад, пропонує розраховувати показники вартості на одиницю перспективного клієнта, вартість контакту, співвідношення витрат до прибутку, виміри, засновані на активності, рентабельність інвестицій [6].

І.А. Абрамович., Д.В. Воловик наполягають на оцінюванні ефективності маркетингової діяльності за допомогою статистичних методів (досліджується залежність між витратами на маркетинг і відповідним результатом □ обсягом продажів або прибутком) [1].

О. І. Гудзь, О. Б. Мусійовська звертає увагу наукової спільноти на недоцільність окремого оцінювання складових комплексу маркетингу,

оскільки використовуються вони комплексно та через можливу швидку зміну отриманого ефекту в часі й просторі [15].

Є також підходи, які рекомендують застосовувати в оцінці ефективності маркетингової діяльності саме фінансові методи, такі як: аналіз прибутковості маркетингу, оцінка співвідношення граничних прибутків до граничних витрат, вертикальні заходи інтеграції, аналіз продажів, передбачення відхилень в бюджеті маркетингу, оцінка потенційних грошових потоків. Але на практиці доведено, що тільки фінансового аналізу недостатньо для визначення ефективності маркетингової діяльності, оскільки поза увагою залишаються нефінансові чинники, які також обумовлюють фінансову ефективність. Приклад такого підходу можна побачити у працях Поля У. Феррі, Нейла Т. Бендла, Філіпа І. Пфайфера, Девіда Дж. Ребштейна. Саме вони запропонували будувати зв'язки між фінансами та маркетингом такими показниками як чистий прибуток, рентабельність продажів, рентабельність інвестицій, економічний прибуток, окупність, чиста наведена вартість, внутрішня дохідність, рентабельність інвестицій в маркетинг і т.д. [16].

Науковцями виділяються чотири групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності

Метод	Опис методу
Кількісні (фактографічні)	порівняння результативних показників маркетингової діяльності з витратами на її здійснення: рентабельність інвестицій у маркетинг; оцінка вартості бренда; оцінювання ринкового успіху компанії у зоні конкурентів.
Соціологічні	має на меті використання інструментів прикладної соціології, а саме: розробку соціологічних досліджень та проведення досліджень відповідно до даних програм (наприклад, оцінювання комунікацій).
Експертні (суб'єктивні)	передбачає використання знань і практичного досвіду експертів для отримання загального судження про ефективність маркетингової діяльності компанії, головним чином у формі оцінки (балів)

Якісні методи засновані на проведенні аудиту маркетингу	всеосяжна, систематична, незалежна та періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та конкретних напрямків маркетингової діяльності для підприємства в цілому або для його окремих структурних підрозділів. Проводиться власними силами або незалежними експертами.
---	---

При проведенні маркетингових заходів, котрі мають зв'язок із капітальними витратами, є доцільним використання показнику рентабельності маркетингових інвестицій, який дає змогу порівнювати та здійснювати вибір із різноманітних маркетингових заходів, простіше приймати обґрунтовані рішення, підвищувати рентабельність маркетингових кампаній, клієнтів та самих організацій.

Також поширеним є використання наступних дев'яти показників, котрі дозволяють всебічно оцінити результативність маркетингу:

1. Обізнаність про бренд (brand awareness) – характеризує відсоток споживачів, які підтвердили, що їм відома дана торгова марка.
2. Споживачі, які спробували продукт до покупки (test-drive).
3. Рівень відтоку клієнтів (churn rate) – співвідношення тих клієнтів, хто пішов до кінця певного моменту часу до тих, хто прийшов на початку цього періоду.
4. Рівень задоволеності (CSI, customer satisfaction index) – оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з компанією. CSI відображає наскільки успішним був клієнтський досвід споживача.
5. Прибуток (profit).
6. Чистий дисконтована вартість (NPV).
7. Внутрішня норма прибутковості (IRR).
8. Окупність інвестицій (payback).
9. Довічна цінність клієнта (CLTV, customer lifetime value) – це передбачуваний обсяг валового прибутку, яку може принести клієнт протягом свого життя [16, с. 117].

Дані метрики являють собою класичні маркетингові показники: з 1 по 5 – найбільш важливі немонетарні показники, з 6 по 9 – фінансові показники.

Поряд з цим існують підходи, що ґрунтуються на залученні методів економіко-математичного моделювання. До них відносяться пропозиції О. В. Калініна, який пропонує оцінювати ефективність маркетингу підприємства або через систему показників результативності функціонування підсистем маркетингу в структурі управління підприємством, або через оцінку ефективності ринкового розподілу з позиції підприємства та рівня економічної ефективності його діяльності, який у запропонованій авторкою методиці характеризується рівнем рентабельності виробництва та реалізації продукції [23]. Проте варто зважати на те, що рівень рентабельності не є вичерпною характеристикою ефективності та якості функціонування суб'єкта економічних відносин.

Дуже важливою є також група нефінансових показників для оцінювання маркетингової діяльності підприємств. Серед яких виділяють наступні підходи: бренд-аналіз, порівняльний аналіз комплексу маркетингу, аналіз політики утримання клієнтів (характеризує здатність підприємства або продукту зберігати своїх клієнтів протягом певного періоду), життєва цінність клієнтів (customer lifetime value), модель передбачення чистого доходу від відносин із споживачами, модель SCOR (Supply Chain Operations Reference), яка дозволяє пов'язати бізнес-процеси, показники ефективності, практики та вміння людей в єдину структуру. Також до таких підходів можна віднести ті, що використовують психологічну складову, яка сьогодні є дуже важливою в питаннях оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Наприклад, Бономо і Кларк запропонували методичний підхід оцінки ефективності маркетингової діяльності, що ґрунтується на психологічних змінних [25]:

$$MP = 5 AT / EPP \times EXT, \quad (1.1)$$

де: MP – показник маркетингової діяльності;

5AT – ступінь задоволення менеджменту результатами програми маркетингової діяльності;

ЕРР – зусилля, які були витрачені для досягнення цих результатів;
ЕХТ – вплив на маркетингові зусилля зовнішніх для організації впливів.

Отже, як ми бачимо з вищевказаних підходів, запропонованих вітчизняними та зарубіжними науковцями, на сьогодні спостерігається відсутність у науковій спільноті єдиного системного підходу та універсальної методики щодо оцінювання ефективності як маркетингової діяльності підприємств в цілому, так і окремих її структурних елементів. Можна стверджувати, що така розбіжність в поглядах негативно позначається на інвестиційній привабливості вітчизняних підприємств та прибутковості відповідних галузей.

На нашу думку, в першу чергу необхідно чітко визначитись з методологічними принципами, на яких ґрунтується побудова системи показників маркетингової діяльності. Всі можливі принципи з даного питання можна угрупувати в 5 категорій:

- система узагальнюючих показників, що характеризують різні аспекти маркетингової діяльності та відображають стан, структуру і розвиток інструментів комплексу маркетингу, в т.ч. окремих складових, що забезпечують її функціонування;

- система статистичних показників, що використовується для різних рівнів управління – для окремих підприємств, об'єднань, галузей і секторів економіки;

- система нефінансових показників для оцінювання маркетингової діяльності підприємств;

- взаємозв'язки між показниками системи (їх наявність і виявлення) для досягнення узгодженості між узагальнюючими та частковими показниками – найважливіша умова аналізу динаміки, факторів і ефективності здійснення маркетингової діяльності;

- забезпечення поєднання кількісних і якісних оцінок, що передбачено стратегією дослідження, а також узгоджено з методами збору інформації.

На основі викладених вище 5-ти угруповань можна сформувати вимоги до системи показників оцінки маркетингової діяльності, а саме:

- обов’язкова детальна оцінка рівня маркетингового забезпечення ринкової діяльності підприємства, виявлення прогресивних методів і проблемних питань у процесі управління маркетингом;
- вивчення факторів середовища маркетингу та ступені їх впливу на кінцевий результат;
- вибір напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства, які потребують уваги в першу чергу;
- розроблення заходів щодо розвитку маркетингової діяльності з урахуванням першочергових напрямів і реальних можливостей підприємства;
- формування довгострокових стратегій і комплексних програм удосконалення управління маркетингом, що визначають довгострокову перспективу розвитку окремих елементів та удосконалення їх взаємодії.

Коли стає зрозуміло на яких принципах ґрунтується побудова системи показників маркетингової діяльності та які вимоги висуваються до даної системи можна переходити до деталізації процесу оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств.

Процес оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств, об’єктивність якої залежить від повноти, якості та достовірності інформації, при впровадженні та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства пропонується здійснювати в рамках чотирьох етапів, які представлені на рис. 1.12.

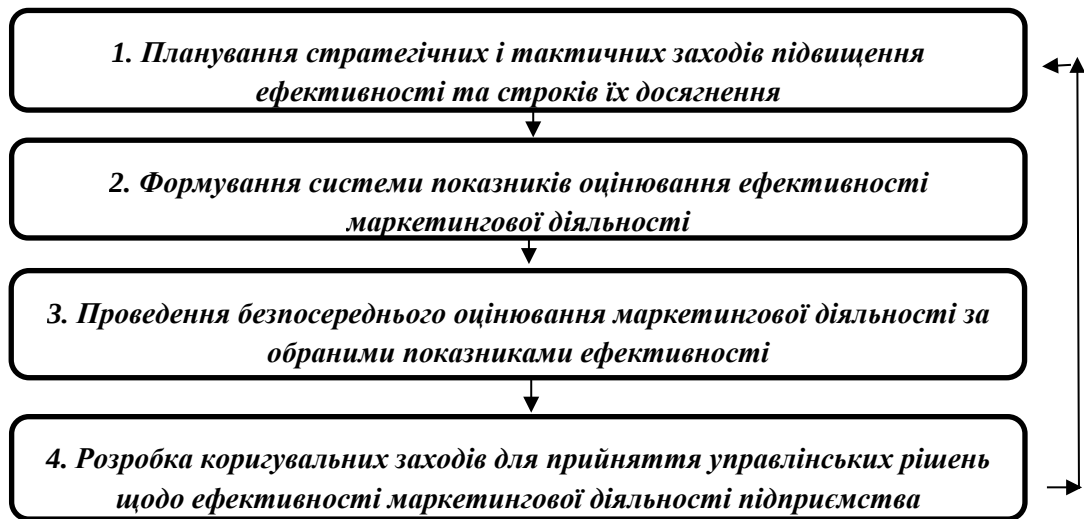


Рис. 1.12. Етапи проведення оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства

На першому етапі визначаються стратегічні маркетингові цілі та терміни їх досягнення. Також розробляються тактичні заходи, які дозволять досягти стратегічних цілей і розробити можливі сценарії розвитку подій.

На другому етапі формується набір показників результативності та ефективності маркетингової діяльності підприємства, серед яких кількісні показники, що характеризують загальні обсяги і темпи продажу товарів, та якісні, що розкривають умови розвитку діяльності підприємства.

На третьому етапі аналізується поточний стан маркетингової діяльності підприємства, що передбачає дослідження внутрішньої інформації підприємства, бухгалтерської звітності, можливостей підприємства та розрахунок поточних показників розвитку підприємства для подальшого порівняння їх зміни в процесі та після реалізації маркетингової стратегії.

На четвертому етапі розробляються коригуючі заходи для прийняття управлінських рішень щодо ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Також дуже важливо розуміти на яких рівнях управління варто розглядати ефективність системи управління та оцінки маркетингу підприємства.

Науковці Л. В. Новікова, Л. О. Чернишова пропонують три рівні управління (рис. 1.13).

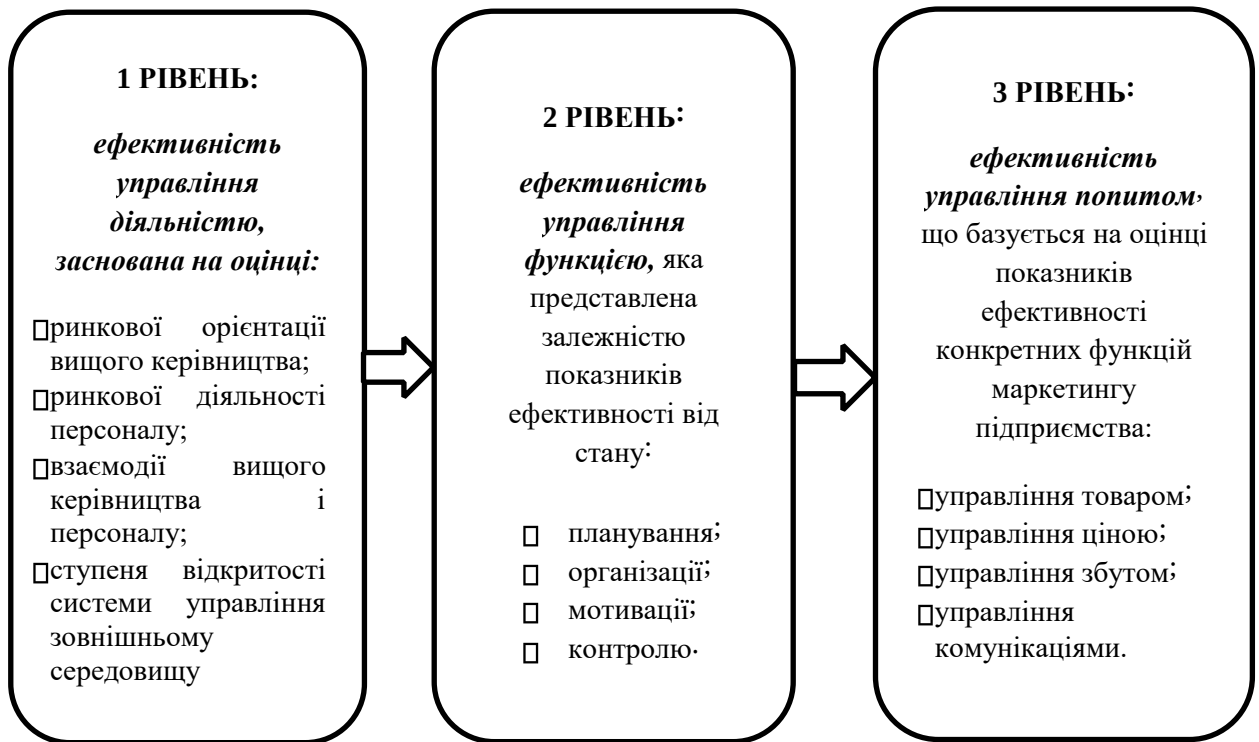


Рис. 1.13. Рівні управління ефективністю системи управління маркетингом підприємства [48]

Перевагою даної методики вважаємо її структурованість та спрямованість виключно на вивчення маркетингового складника процесу управління, однак, слід зауважити, що вона носить переважно якісний характер оцінки.

Також доцільним вважаємо визначити два напрями за якими вимірюється ефективність маркетингової діяльності, а саме – тактичний та стратегічний.

На тактичному напрямі є можливість оцінити короткострокову перспективу завдяки таким показникам як:

– прибутковість підприємства (валовий дохід; темпи росту (зниження) валового доходу; рівень валового доходу в розрізі окремих товарів; витрати обігу в цілому та по окремих статтях; питома вага витрат обігу в загальних витратах; чистий прибуток в цілому та в розрізі окремих товарів; коефіцієнт чистого прибутку);

- результативність маркетингу (обсяг продажів товарів; темпи росту (зниження) обсяги продажу; структура товарних позицій в обсязі продажів; обіговість товарних запасів; час обігу товарних запасів);
- частка ринку (частка ринку підприємства як відношення обсягів продажу товарів підприємства до галузевих обсягів продажу; частка підприємства на регіональному ринку; частка ринку підприємства відносно лідера);
- конкурентоспроможність в ринковому середовищі [52].

На стратегічному напрямі відбувається оцінка орієнтації підприємства на довгостроковий успіх. Він спрямований на оцінку ефективності маркетингової діяльності та на моніторинг адекватності маркетингової діяльності мінливим умовам зовнішнього середовища. Використовуються показники, що пов'язані з розвитком бренду підприємства, а саме: знання, лояльність, асоціації, фінансові індикатори бренду.

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності за цими двома напрямками, на нашу думку є доцільною ще й тому, що дозволяє враховувати часовий аспект виконання поставлених цілей і завдань, визначити причинно-наслідкові зв'язки між результатами діяльності та факторами, що зумовили цей результат.

Справедливо буде акцентувати увагу на тому, що вибір системи ефективних маркетингових заходів залежить від кожної конкретної ситуації, в якій знаходиться підприємство, тому маркетингова діяльність, як короткострокова, так і довгострокова вимагає розробки і впровадження такої стратегії, яка при заданих умовах максимально відповідала б економічній та соціальній політиці підприємства та забезпечувала б йому необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість у результатах його діяльності як суб'єкта господарювання.

Проведене дослідження показало, що наукова спільнота не дійшла до згоди в питанні розробки універсальних методичних основ системної оцінки ефективності маркетингової діяльності. Однак в цьому спостерігається деяка

позитивна тенденція: використання різноманітних методів оцінювання маркетингової діяльності дозволяє виявити ступінь ефективності ведення маркетингової діяльності на підприємстві, а також необхідність та доцільність впровадження тих чи інших маркетингових заходів. Кожна з вказаних методик має переваги та недоліки, і вибір однієї з них залежить від вибору цілей та об'єкта оцінювання. Проте наукова спільнота одноголосно дотримується думки, що оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємств будь-якої галузі необхідна в першу чергу для того, щоб обґрунтувати значення маркетингу для діяльності підприємств та мати змогу вдосконалювати маркетингову стратегію.

Підсумовуючи усе вище сказане, варто зазначити, що ефективне управління маркетинговою діяльністю є запорукою ефективної економічної діяльності підприємства. Компанії повинні мати таку систему маркетингу, яка дає їм можливість максимально точно планувати свою маркетингову діяльність, правильно організовувати роботу відділу маркетингу, контролювати її процеси. Всі напрямки вдосконалення маркетингу повинні впроваджуватися системно і комплексно.

1.4. Нормативно-правова база забезпечення маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова активність як рушійна сила розвитку наявного потенціалу малого бізнесу в Україні потребує значної уваги з боку підприємців. Зміни у сучасному правовому полі, зокрема тих норм, що регулюють маркетингову діяльність, відбуваються у контексті зобов'язань, взятих Україною щодо гармонізації законодавства у відповідності до права ЄС. Малий бізнес буде перебувати під впливом змін у сфері захисту конфіденційності інформації та приватності даних. Це стосуватиметься і діяльності у мережі Інтернет. Увагу до захисту прав споживачів, окрім звичних позицій, потрібно концентрувати на кожному кроці проведення

роботи з інформацією. Аналогічно зростає увага підприємця до того, що він повідомляє як про свій товар, так і про товар конкуруючої торговельної марки. Проте, швидка адаптація бізнесу допоможе скористатися перевагами нового ринку збуту та доступу до пропозиції ресурсів.

Загальновизнана теза про те, що малий бізнес – це один зі стовпів, на якому стоїть держава підтверджується реаліями сучасного українського господарства. Через масштабні руйнування, яких зазнають всі сфери економіки нашої держави, втрачаються виробничі потужності, логістичні ланцюги, головний ресурс – людський капітал. Через місяць після повномасштабного вторгнення росії, згідно з дослідженнями Європейської Бізнес Асоціації, працювали лише 13 % малих та середніх підприємств. При цьому, вже за декілька місяців відбулося поступове збільшення кількості тих, хто функціонує, а ті, що залишилися без зайнятості, у травні 2022 р. становили вже всього 17% [53]. Очевидним є швидка адаптація до змінюваних чинників навколишнього середовища для малого бізнесу, а отже, у короткостроковій перспективі саме малий бізнес матиме більше шансів для розвитку навіть за умов воєнного часу.

Для того, щоб швидко переорієнтуватися до змінюваних умов навколишнього середовища бізнесу доречним є приділення уваги до маркетингової складової управління бізнесом. Саме завдяки свідомому та обґрунтованому підходу до маркетингової діяльності (як цілісному комплексу дій та заходів) підприємці зможуть зафіксувати зміни ринкової ситуації, вчасно відреагувати на них та мінімізувати настання можливих негативних наслідків.

До того ж, сьогодні актуальним стає додаткове питання щодо адаптації українського малого бізнесу до умов, які зазнають змін у разі отримання повноправного членства України у Європейському Союзі. Швидке отримання статусу кандидата на членство для України очевидно свідчить про серйозні наміри реалізації євроінтеграційної перспективи. Це беззаперечно

призведе до появи додаткових факторів, які вимагатимуть врахування при розгляді ринкової ситуації підприємцями.

Зазначені вище положення стосовно набуття Україною статусу кандидата на членство у ЄС та подальша інтенсифікація процесу безпосереднього вступу нашої держави до нього потребують дослідження основних змін, які доведеться відчувати на собі малому бізнесу у сфері ведення маркетингової діяльності. В першу чергу, мова піде про його правові засади. Зокрема, про ті нові вимоги до ведення та управління маркетинговою діяльністю для малого бізнесу, адже разом з нормами національного законодавства, вони змушені будуть дотримуватися правил, що закріплені у регіональних джерелах права. Зокрема, регламентів та директив. І навіть, за умови, що останні реалізуються через національне право, тим не менш, підлаштовуватись під нові умови ведення бізнесу доведеться доволі швидко та з мінімізацією негативних наслідків. До того ж, скористатися перевагами нових ринків зможуть саме ті підприємці, які зроблять це найбільш ефективно.

Сьогодні основні кроки на шляху до ЄС Україна повинна реалізувати через процес гармонізації законодавства. На думку К. Смирнової, саме “він визначає умови подальшого поглиблення економічної та секторальної співпраці і створює правові передумови для переходу на наступні етапи європейської економічної інтеграції” [8]. Отже, положення норм, які закріплені національним законодавством повинні бути приведеними у відповідність до міжнародних норм, якими виступають регіональні норми ЄС.

Будь-який вид активності суб'єкта підприємницької діяльності буде реалізовуватися в рамках нових норм, спільних для всіх країн – членів, отже кожен вид діяльності зазнає змін. Маркетингова діяльність, у даному випадку, не буде виключенням. Тим більше, що механізми управління розвитком малих виробництв визначаються як маркетингові, якщо передбачають реалізацію сукупності принципів, напрямів та управлінських

засобів, в тому числі і нормативно-правових, які забезпечать задоволення потреб споживачів цільового ринку та підвищення конкурентоспроможності самого підприємства [12].

Як вже підкреслювалось, сьогодні в Україні не існує чіткої розробленої концепції правового регулювання маркетингової діяльності. Розглядаючи маркетинговий комплекс через призму правового регулювання, слід спиратися на законодавство, що регламентує його складові (товар, канали розподілу, ціни, маркетингові комунікації тощо).

Насамперед, законодавче регулювання потрібне щоб створити належні умови для розвитку конкуренції, без якої ринок не може існувати [8]. Саме на це спрямовані Закони України:

1. «Про захист економічної конкуренції», який визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин [57].

2. «Про Антимонопольний комітет України», основними завданнями якого є здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції [54]. Створений на основі відповідного закону Антимонопольний комітет України має територіальні відділення у всіх областях України, та сприяє демонополізації товарних ринків.

3. «Про захист від недобросовісної конкуренції», спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин [56]. Конкуренція виступає фундаментальним елементом ринку, завдяки якому досягається збалансованість між попитом і пропозицією, а в цілому – між суспільними потребами і виробництвом.

На сьогоднішній день відсутність реальної конкуренції у легкій промисловості спричиняє завищення цін, спонукає продавати низькоякісну продукцію, і, як наслідок, галузь втрачає свої позиції на вітчизняному ринку.

Законодавче регулювання маркетингової діяльності має ще один важливий напрям – це захист прав споживачів. Кінцевий споживач – єдиний об'єкт, на який спрямована робота цілого підприємства. Необхідно усвідомлювати важливість споживача для ведення ефективного маркетингу.

4. Закон України «Про захист прав споживачів» [58] регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.

Як раніше визначалось, в Україні створена нормативно-правова база для здійснення маркетингової діяльності у чотирьох основних напрямках, що охоплюють комплекс маркетингу. Першим елементом класичного комплексу маркетингу є товар (product). Товарна політика підприємств легкої промисловості має певні особливості, які виражені у сфері fashion-бізнесу, тобто проектування, виробництва та реалізації модних товарів. Ринковий успіх підприємства залежить від розширення асортименту вироблюваної продукції та розробки нових товарів.

5. Для правового забезпечення розроблення, виробництва і збуту високоякісних товарів прийнято Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» від 10.05.1993 № 46-93. Декрет визначає правові та економічні основи систем стандартизації та сертифікації, встановлює організаційні форми їх функціонування на території України. Згідно з цим Декретом в Україні створено Державну систему сертифікації продукції УкрСЕПРО і затверджено перелік товарів, які мають проходити обов'язкову сертифікацію [61]. Наявність сертифіката стверджує, що даний товар відповідає стандартам якості. Якість товарів є одним із найважливіших факторів успішної діяльності підприємств легкої промисловості.

Конкурентоздатність продукції легкої промисловості на ринку визначається тим, наскільки його якісні параметри задовольняють потреби потенційних споживачів.

Важливе значення для успішного розв'язання проблеми якості товарів і послуг має Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції» від 23.02.2001 № 113/2001 [59]. Для захисту прав виробників марочних товарів щодо неприпустимості їх підробки прийнято Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 № 3689-ХІІ [60].

З прийняттям цього закону Україна офіційно приєдналася до Паризької конвенції. На сьогодні Паризька конвенція є основним міжнародно-правовим документом, який визначає засади всіх інших міжнародно-правових документів, що стосуються охорони промислової власності. Це дає можливість боротися з виробниками різних підробок під продукцію всесвітньо відомих фірм, яких багато потрапляє на вітчизняний ринок. Водночас і українські виробники марочних товарів мають юридичний захист на зовнішніх ринках.

Беручи за основу дослідження Ю. Карпенко, С. Суворової [26], Н. Карпенко [25] можемо констатувати, що особливості формування системи маркетингової діяльності полягатимуть у концентрації на одній особі процесу прийняття управлінських рішень. Здебільшого маркетингові функції будуть реалізовуватися самими підприємцями, будуть характеризуватися відсутністю систематичності, інтуїтивністю прийняття рішень тощо. Проте, можуть бути і випадки залучення фахівців як у саме підприємство, так і за варіантом аутсорсингу. При цьому, знову відповідальність за вибір фахівця буде на підприємстві. Зміни середовища для малого бізнесу, в тому числі, і у зв'язку з євроінтеграцією, значно впливатимуть на підприємця, проте і адаптація до змін буде відбуватися швидше.

Практика здійснення маркетингової діяльності підприємцями у країнах-членах ЄС свідчить про підвищену увагу до бізнес-даних, які

використовуються при прийнятті будь-якого рішення. Це стосується всіх процесів, включаючи сегментацію ринку, формування бази контрагентів, планування бюджету тощо. В контексті бізнес-даних важливою є складова конфіденційності. Дотримання конфіденційності, як невід'ємної частини сучасного маркетингу у країнах ЄС, закріплено Загальним регламентом захисту даних, що набув чинності в 2018 році та замінив Директиву про захист даних. Регіональний законодавець визначає, що під поняттям персональних даних може розумітися будь-яка інформація, що стосується особи, незалежно від того, чи вона стосується її приватного, професійного чи громадського життя. Це може бути ім'я, фотографія, адреса електронної пошти, банківські реквізити, публікації на веб-сайтах соціальних мереж, медична інформація чи IP-адреса комп'ютера [8].

Таким чином, збір і обробка даних повинна відбуватися із чіткою впевненістю, щодо відсутності порушень правил поводження з такою інформацією. Наприклад, щоб підтримувати відповідність Регламенту маркетинголог (підприємець) повинен перевірити існуючі списки, перш ніж використовувати їх. Він обов'язково звіряє список із місцевими реєстрами “Не дзвонити” та будь-якими внутрішніми списками “не дзвонити”, визначаючи людей, які раніше заперечували або відмовилися від отримання маркетингових телефонних дзвінків. Регламентом передбачаються перевірки дотримання та санкції, в разі виявлення порушень встановлених норм. Від попередження у письмовій формі (ненавмисна дія, перший випадок) до штрафів (до 20 млн євро, або 4% обороту) [16].

Слід зазначити про комплексність захисту споживачів не тільки у сфері захисту даних, але і прав споживачів в цілому. Зокрема, бізнес орієнтується на положення Директиви про окремі аспекти продажу споживчих товарів і пов'язані з ними гарантії та, так званої, Директиви про недобросовісні комерційні практики. Зокрема, остання визначає недобросовісною практику поведінки, яка істотно спотворює, або може істотно спотворити економічну поведінку щодо продукту пересічного споживача, до якого він потрапляє чи

для якого він призначений, або пересічного члена групи, якщо комерційна практика спрямована на певну групу споживачів [8]. Поточна практика у країнах ЄС свідчить про проблеми у цій сфері. Наприклад, за результатами опитування, проведеного з метою дослідження придатності та ефективності дії норм споживчого та маркетингового права, у Нідерландах лише 18,4% опитуваних вважають їх ефективними та дієвими. Сектори, у яких спостерігається найбільша кількість претензій, стосуються цифрових контрактів (46,9%), роздрібних покупок (46,9%) і телекомунікацій (32,6%) [16].

Проблематика цифрового контракту може мати значний вплив на український малий бізнес, адже як майданчики для реалізації товарів він часто обирає інтернет. Починаючи від використання дошок оголошень (OLX, ogoloshia.ua, kidstaff.com.ua, shafa.ua тощо), соціальних мереж, маркетплейсів (Rozetka, Prom, Kasta, Allo тощо) і завершуючи створенням власних сайтів.

Директива про електронну комерцію [17] визначає особливості та обмеження прямого продажу товару підприємцями у мережі Інтернет. Реклама не повинна надавати недостовірну чи таку, що вводить покупця в оману інформацію. Сама рекламна пропозиція повинна чітко визначати умови покупки, що, в свою чергу, мають бути чіткими та доступними у своїй реалізації. Директива передбачає, що маркетингові електронні листи повинні бути ідентифіковані як такі для одержувача, і вимагає, щоб підприємці, орієнтовані на клієнтів в Інтернеті, регулярно перевіряли національні реєстри відмови, якщо вони існують. Коли замовлення розміщено, постачальник послуг повинен підтвердити його отримання швидко та електронними засобами, хоча Директива не приписує будь-яких правових наслідків розміщенню замовлення чи його підтвердження. Це повноваження віддано національному законодавству.

Звісно, слід зауважити, що сьогодні певна частина національного законодавства України вже гармонізована у відповідності до норм ЄС. Наприклад, вже набув чинності Закон України “Про внесення змін до деяких

законодавчих актів України (щодо гармонізації законодавства у сфері порівняльної реклами із правом Європейського Союзу)” № 0953 від 29.08.2019. Відповідно до його положень порівняльну рекламу (таку, що містить зіставлення з іншими особами, товарами, діями, прямо чи опосередковано ідентифікує конкурента) заборонено за умови, якщо вона має ознаки недобросовісної підприємницької практики чи конкуренції, вводить споживача в оману [55]. Часом складно “не перейти межу” у бажанні представлення свій товар у найвигіднішому вигляді. Особливою проблемою може бути фактичний дозвіл на використання чужих торгових марок у таких порівняннях, адже підприємцю потрібно бути стовідсотково впевненим у тому, що подається абсолютно правдива інформація про конкуруючу торгову марку.

Сьогодні у країнах ЄС допускається використання порівняльної реклами з дотриманням чітких вимог, як то відсутність бажання введення покупця в оману, пересвідчення у однакових характеристиках порівнюваних товарів (беруться до уваги лише релевантні, перевірені, репрезентативні ознаки таких товарів). При цьому, логічним є недопущення дискредитації та зневаги до конкурента [8].

Складність правил і перешкоди для їх послідовного застосування можуть викликати проблеми для малого бізнесу після отримання Україною статусу повноправного члена у ЄС. Проте, не можна вважати наявність певних нових норм проблемою. Зміни до законодавства мають враховувати реальну ситуацію в Україні. Проблеми виникатимуть у контексті незаконності дій певних підприємців (свідомих чи не свідомих) і бажанні залишитися непокараними за них. До того ж, не можна не зазначити і недостатню обізнаність споживачів щодо своїх прав, а отже необхідно активізувати громадську роботу у цьому напрямку.

Маркетингова активність як рушійна сила розвитку наявного потенціалу малого бізнесу в Україні потребує значної уваги з боку підприємців. Зміни у сучасному правовому полі, зокрема тих норм, що

регулюють маркетингову діяльність, відбуваються у контексті зобов'язань, взятих Україною щодо гармонізації законодавства у відповідності до права ЄС. Малий бізнес буде перебувати під впливом змін у сфері захисту конфіденційності інформації та приватності даних. Це стосуватиметься і діяльності у мережі Інтернет. Увагу до захисту прав споживачів, окрім звичних позицій, потрібно концентрувати на кожному кроці проведення роботи з інформацією. Аналогічно зростає увага підприємця до того, що він повідомляє як про свій товар, так і про товар конкуруючої торговельної марки. Проте, швидка адаптація бізнесу допоможе скористатися перевагами нового ринку збуту та доступу до пропозиції ресурсів.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства можна зробити наступні висновки.

1. Маркетингова діяльність являє собою одну з найважливіших функцій успішної діяльності компанії, яка покликана формувати конкурентоспроможність враховуючи внутрішні та зовнішні фактори впливу. Для досягнення успіху у власній економічній діяльності компанії в умовах ринкових відносин необхідно бути клієнтоорієнтованим, тобто звертати увагу на споживачів та їхні потреби, конкурентів, мати гнучкість та вміти пристосуватись до постійно змінної кон'юнктури ринку.

2. Основне завдання управління маркетингом полягає у тому, щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу у такий спосіб, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів і тим самим підвищував синергічний ефект.

3. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві здійснюється у трьох напрямках: формування маркетинг-міксу, управління службою маркетингу, внутрішній маркетинг. Отже, модель управління маркетинговою діяльністю підприємства – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства. В еволюції відділу маркетингу у компаніях можна виділити чотири етапи розвитку, кожен з яких можна знайти в діяльності сучасних компаній: Маркетинг як функція розподілу – збут товарів на цьому етапі є відносно простим. Маркетинг обмежується завданнями розподілу. Важливу роль відіграє відділ продажів. Дослідження ринку, планування збуту і реклами не мають істотного значення. Організаційна концентрація маркетингових завдань як функції збуту – проблеми зі збутом призводять до значних організаційних змін. Збутова діяльністю стала переходити під егіду одного керівника.

4. Використання різноманітних методів оцінювання маркетингової діяльності дозволяє виявити ступінь ефективності ведення маркетингової діяльності на підприємстві, а також необхідність та доцільність впровадження тих чи інших маркетингових заходів. Кожна з вказаних методик має переваги та недоліки, і вибір однієї з них залежить від вибору цілей та об'єкта оцінювання.

5. У роботі проаналізовано та систематизовано основні положення норм права ЄС при здійсненні маркетингової діяльності та визначені основні питання, на які потрібно звертати увагу підприємцям України. Досліджені питання дотримання конфіденційності інформації на всіх етапах маркетингової діяльності та захист прав споживачів продукту, в тому числі реалізованому за допомогою електронної комерції. Окрему увагу приділено порівняльній рекламі, а саме критеріям можливості її легального використання.

За результатами дослідження дійшли висновку, що підприємці повинні зосередитися на адаптації до змін правового поля здійснення маркетингової діяльності за умови євроінтеграції, а у разі її швидкої реалізації вони зможуть отримати доступ до міжнародних ринків ресурсів та скористатися перевагами нового ринку збуту своєї продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «Д.А.С.»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку легкої промисловості України

Основний виробник одягу в Україні – швейна промисловість, яка є складовою легкої промисловості України. Вона дає 1/3 обсягу валової продукції галузі та посідає друге місце у комплексі, поступаючись текстильній промисловості.

Швейне виробництво є однією зі складових високо диверсифікованої легкої промисловості, до складу якої входить 23 види господарської діяльності, об'єднані у 3 групи:

- текстильне виробництво (34 % валової продукції галузі);
- виробництво одягу (41 %);
- виробництво виробів зі шкіри (25 %) [83].

В сукупності вони забезпечують 5 % бюджетних надходжень, 2,6 % українського експорту товарів.

У світовому масштабі швейна промисловість в цілому і виробництво одягу зокрема, є одними з найбільш динамічними, що обумовлено збільшенням чисельності населення та доходів, розвитком урбанізації. Лідерами на ринку одягу є Китай, Індія, країни ЄС.

Тенденції розвитку галузі тісно корелюють з усіма кризовими процесами в економіці країни. Відповідно обсяги та ефективність функціонування швейних підприємств зазнавали негативних змін у 2009 р., 2014-2016 рр. Для прикладу виробництво чоловічих костюмів у 2014 р. скоротилося на 68 % порівняно з 2008 р. [83]. У 2017-2018 рр. відбулося

підвищення показників ефективності у галузі. Критичним фактором для розвитку швейної промисловості стала пандемія Covid 19.

Внаслідок скорочення попиту на внутрішньому ринку на 50-60 % та замовлень іноземних компаній на пошиття одягу – на 30 %, у 2020 р. значно знизилися обсяги виробництва, було скорочено понад 20 тис. робочих місць, експорт скоротився майже на 12 % [83].

Основними чинниками негативних тенденцій розвитку швейної промисловості останнього десятиліття були:

- критична обмеженість внутрішньої сировинної бази, залежність від імпортованої сировини;
- обмеженість власних фінансових ресурсів підприємств, відсутність державної підтримки, несприятливі умови кредитування;
- складність митних процедур при здійсненні операцій з давальницькою сировиною та експорті продукції;
- різке зниження купівельної спроможності на внутрішньому ринку;
- відсутність бюджетного фінансування інноваційних розробок у галузі;
- нерозвиненість дизайнерських рішень порівняно з закордонними виробниками.

Ринок одягу в Україні не є монополізованим. Однак понад 50 % його ємності забезпечують іноземні фірми, близько 30 % – продавці секонд-хенду, і лише близько 20 % – українські компанії. Додаткову недобросовісну конкуренцію для вітчизняних виробників створює дешева і неякісна продукція, що контрабандою потрапляє в Україну. Згідно з міжнародною статистикою з Китаю, Туреччини й Польщі у 2017 р. ввезено продукції легкої промисловості на суму 1079,1 млн дол., тоді як за даними Держстату України — лише на 483,3 млн дол. [80].

Швейна промисловість є соціально значимим (забезпечення базових потреб людини) і експортоорієнтованим видом економічної діяльності. Однак лібералізація зовнішньоекономічної політики України, спричинила

надмірну відкритість внутрішнього ринку і значно ускладнила умови його функціонування, що визначило низьку конкурентоспроможність українських товаровиробників та високий рівень імпортозалежності галузі.

Розміщені швейні підприємства у районах споживання, найчастіше у великих та середніх містах, а останніми роками швейне виробництво «проникло» у невеликі населені пункти і, навіть, села.

Традиційно в Україні найбільшими центрами швейної промисловості були великі міста – Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Львів, Чернівці, Хмельницький, Вінниця, де було зосереджено по кілька швейних фабрик зі значною кількістю зайнятих. Переважно це представники малого та середнього бізнесу. Вони забезпечують робочими місцями майже 50 тис. осіб. Більшість виробничих потужностей сконцентровані на півночі та сході країни. Найбільш відомими українськими швейними підприємствами є Черкаська фабрика імені Лесі Українки, Бердичівська фабрика одягу, ПАТ «Volodarka» (м. Вінниця), ПрАТ «Санта Україна» (м. Первомайськ Миколаївської обл.), ВО «Хмельницьклегпром», фабрика «Каштан» (м. Київ). Сьогодні через повномасштабну війну близько 60% компаній легкої промисловості або закрилися, або працюють з перебоями.

Українська легка промисловість має значний потенціал для розвитку, незважаючи на колосальні політичні, соціальні, економічні та військові потрясіння. Цієї думки притримуються як вітчизняні, так і міжнародні експерти. У табл. 2.1 наведені дані про кількість діючих суб'єктів господарювання за КВЕД «Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів» у 2017-2021 роках. За даними таблиці може зробити висновок, що виробництво за цим КВЕДом – це прерогатива саме малого бізнесу, який становить близько 98% від загального числа суб'єктів господарювання. Також, серед суб'єктів підприємницької діяльності - фізичних осіб практично усі – це суб'єкти малого підприємництва. Усе це свідчить, що мале підприємництво характерним для швейної галузі та потребує пильної уваги та підтримки.

Таблиця 2.1

Кількість суб'єктів підприємництва за КВЕД «Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів» у 2017-2021 роках

	2017	2018	2019	2020	2021
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів:					
- суб'єкти малого підприємництва	15825	16235	16503	15448	15702
- % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду	97,8	97,8	97,9	98,0	97,9
- суб'єкти малого підприємництва – фізичні особи-підприємці	13644	13912	14094	12954	11751
- % до загального показника фізичних осіб-підприємців	99,9	99,9	99,9	100,0	99,9

Джерело: складено автором за даними [50]

В цілому капіталізація ринку одягу оцінюється в 60 млрд грн. В результаті війни відбулися зміни у структурі операторів на ринку одягу в Україні – імпорту продукції скоротився майже на 60 % [82]. Однак значно скоротилося і виробництво вітчизняної продукції, оскільки території концентрації потужностей (Сумська, Харківська області) найбільше страждають від російської агресії та руйнувань. Варто зазначити, що лише 53,8 % продукції українських підприємств реалізується на внутрішньому ринку. 75 % виробництва здійснюється на умовах операцій з давальницькою сировиною. Переважно співпраця на даних умовах відбувається з фірмами з Німеччини, Великої Британії, Нідерландів, Іспанії, Угорщини. В цілому основним імпортером швейної продукції з України є країни ЄС (понад 80 % експорту – Італія, Іспанія, Нідерланди Німеччина, Польща, Франція, Швейцарія), Сполучене Королівство Великобританії, США.

У 2021 році в Україні функціонувало 2297 підприємств легкої промисловості, що дозволило створити близько 85 тисяч робочих місць. Зрозумілим є той факт, що у 2022 році ситуація змінилась у гіршу сторону. Багато підприємств просто припинили свою діяльність через воєнні дії в

регіонах їхньої локації, а деякі в процесі релокації у західні регіони України на сьогодні не відновили свого виробничо-збутового потенціалу.

Як зазначалося вище, критичним фактором для розвитку швейної галузі став covid-19. Навіть у постпандемічний період підприємства не змогли швидко відновити обсяги своєї виробничої та зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема у 2021 р. обсяги експорту та імпорту одягу порівняно з 2019 р. були меншими майже удвічі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники зовнішньоекономічної діяльності швейних підприємств України

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2020 р., +/-	2021 р. до 2020 р., %
Вартість експорту, млн дол.	515,7	448,2	332	-183,7	64,4
Частка у загальнонаціональному експорті, %	1	0,9	0,5	-0,5	X
Вартість імпорту, млн дол.	769	707,7	401,5	-367,5	52,2
Частка у загальнонаціональному експорті, %	1,3	1,3	0,6	-0,7	X
Експорт продукції, виготовленої з давальницької сировини, млн. дол	464	402	400,9	-63,1	86,4

Джерело: складено автором за даними [50]

Водночас потоки експорту продукції, виготовленої з давальницької 16 сировини були менш чутливими до кризових процесів. Це доводить, що підприємства, зорієнтовані у своїй діяльності на чистий експорт продукції, є менш стійкими до ризикових ситуацій.

На рис. 2.1 наведені дані про обсяги реалізованої продукції за видами (виробництво одягу). Починаючи з 2014 року виробництво одягу в Україні постійно збільшувалось: за чотири роки воно подвоїлось, а максимального значення досягло у 2018 році, коли одягу було реалізовано більше як на 10 млрд. грн. Причиною такого стрімкого зростання стало те, що українські виробники почали масово виготовляти одяг на замовлення відомих європейських та американських брендів. Висока якість виробів при відносно невеликих витратах зробила вітчизняний швейний ринок досить популярним серед західних компаній [83].

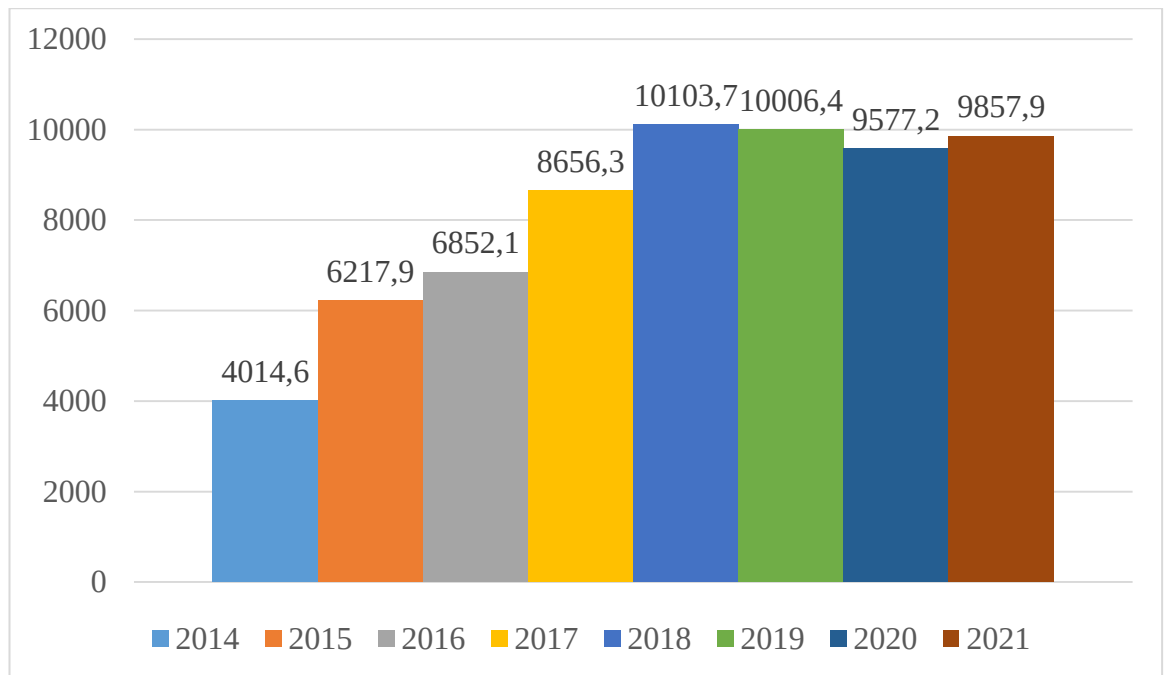


Рис. 2.1. Обсяги реалізації одягу в Україні у 2014-2021 роках

Джерело: розроблено автором за даними [50]

В наступні роки темпи реалізації дещо знизились, наприклад, у 2020 році порівняно з 2018 роком на 5,3%, хоча у 2021 році знову крива обсягів реалізації була висхідною.

Характерним для ринку легкої промисловості України, у тому числі, швейної галузі, на думку деяких експертів, є значний відсоток законсервованих виробничих потужностей. Їх величина сягає 250 млрд. грн./рік. Це істотно впливає на рівень інвестиційної привабливості швейної галузі, що підтверджує факт зростання виробництва та реалізації одягу у 2021 році. Також, на користь майбутнього розвитку галузі вказує й той факт, що у ній спостерігається досить високий відсоток рентабельності, а це, в свою чергу, є суттєвим чинником її привабливості для потенційних капіталовкладень та подолання вхідних бар'єрів у галузь.

Якщо конкретно характеризувати ринок швейних виробів, то його структура наведена табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура випуску виробів швейною промисловістю України у 2015 та 2021 роках, %

№ з/п	Вироби	2015 р.	2021 р.
1.	Спідниці	3,1	4,5
2.	Брюки	19,7	18,4
3.	Плаття	19,8	52,3
4.	Костюми	34,5	12,1
5.	Пальто і плащі	18,6	9,2
6.	Інші	4,3	3,5

Джерело:: складено автором за даними [50]

Якщо проаналізувати дані таблиці, то можемо відзначити, що впродовж останніх років стрімко зросли обсяги виробництва жіночого плаття і тому зросла їх частка у 2,6 рази, але знизилось виробництво верхнього одягу (пальто і плащі), що спричинило зниження їх частки у виробництві у 2 рази, костюмів – у 2,8 рази.

Важливим питанням є виділення основних чинників, які впливають на ринок жіночого одягу в Україні. Така пильна увага до нього продиктована тим, що досліджуване нами підприємство ТОВ «Д.А.С» спеціалізується на пошитті жіночого одягу.

Через війну близько 60% компаній легкої промисловості на початку 2022 року або закрилися, або працювали з перебоями [84].

Загалом перед війною в Україні працювало 1600 швейних підприємств, значна частина розташована у північно-східному регіоні країни: у Сумській, Чернігівській та Харківській областях. Ці регіони потрапили під удар ворога першими.

Так, одну з текстильних фабрик групи компаній Текстиль-Контакт в Чернігові розбомбили. До війни на ній виробляли 400 000 погонних метрів тканини на місяць. Згоріли і сировина, і обладнання. За оцінкою власника групи компаній Текстиль-Контакт Олександра Соколовського, близько 60% компаній на початку війни галузі або закрилися, або працювали із перебоями. Однак причина не лише в руйнуваннях, а й у відсутності замовлень [84].

Компанію в Рубіжному, яка опинилася у зоні бойових дій, спалили та пограбували. Зі складу сировини компанії окупанти вивезли 100 000 тон бавовни. Це Рубіжанська панчішна мануфактура з Луганської області, яка виробляла шкарпетки та бавовняні колготки великих розмірів під власними марками та виконували замовлення для Dodo Socks, Little Angel та інших компаній. За словами комерційного директора мануфактури Ольги Ушакової, все потрібно запускати з нуля. Тому компанія підшуковувала непрацюючі виробництва, які здаються в оренду на Львівщині. Велися перемовини з невеликим виробництвом на 20 в'язальних машин (у Рубіжному було 98 машин). На чужих потужностях працювали 2022 рік, щоб зберегти колектив. За цей час закуповували нове обладнання. Щонайменше \$3 млн інвестицій планують залучити у агентства США з міжнародного розвитку (USAID). Там же і шукають фінансування винайму житла для 130 співробітників. Деякі компанії також намагаються перенести виробництво на нові локації [82].

Як мінімум два десятки швейних компаній подали заявки на релокацію до Львівської військової адміністрації. Наприклад, на початку березня 2022 року український виробник Etnodim переїхав з Києва до Львова. Тут відкрили фізичний магазин та почали виробляти одяг на одному з місцевих підприємств. З Києва привезли лише кілька ключових співробітників, з якими компанія співпрацює понад два роки. Додатково залучили швей зі львівського підприємства. Чверть київського штату компанії, у якій працювало близько 55 людей, відправили у відпустку за власний рахунок. Коли ситуація в Києві стабілізувалася, то компанія поступово повернулася до столиці. Але про всяк випадок від нових потужностей не відмовляється і надалі та співпрацює з локацією у Львові на партнерських засадах.

Загалом потужності Etnodim не постраждали, проте велика кількість підприємств галузі зруйновані або пограбовані. Скільки таких – поки що остаточно невідомо.

Навіть якщо обладнання не постраждало, перевезти його – нелегка задача. В країні – дефіцит вантажного транспорту та водіїв. За словами

співвласниці харківського виробника рюкзаків та сумок Денаві Наталії Каткової, обладнання та залишки товарів перевезли з харківського підприємства до Львівської області залізницею, завдяки держпрограмі релокації бізнесу, де головним перевізником виступає Укрзалізниця. За оперативну доставку обладнання до залізниці відповідальна Укрпошта. Цей механізм передбачає компенсацію частини витрат на транспортування. Перевезення обійшлося підприємці орієнтовно в 50000 грн, з яких Укрпошта компенсувала 34 000 грн [84].

Але для великих виробництв важко знайти не тільки транспорт а й підходящу локацію. Наприклад, для евакуації обладнання чернігівської швейної фабрики Елегант, яка шиє на експорт жакети, брюки, сукні, напівпальта та пальта, потрібно щонайменше 50 фур. Фабрика, перебуваючи в оточеному місті, не постраждала від бойових дій. Поки її керівництву не вдалося знайти підходящого для релокації місця в центральній або західній частині країни. Фабрика частково почала працювати на 47-й день війни. Частина працівників зайнялася відновленням бази даних та перевіркою запасів сировини.

В той же час у Олександра Соколовського є сумніви, що його зруйновану фабрику в Чернігові вдасться відновити у повному обсязі. Тому новий інвестиційний проєкт (автоматизована швейна лінія, яка покращить продуктивність бізнесу у чотири рази), який до війни планували розгорнути в Чернігові, перенесуть ближче до західного кордону. Також компанія через втрату фабрики шукає інвестора для бізнесу з виробництва тканин. Варіанти розглядають не на сході, а у Львівській, Тернопільській, Івано-Франківській областях та на Закарпатті [82].

У 2023 році відбувається зростання у швейному виробництві. Дуже багато дрібних швейних цехів успішно розвиваються, подаються на гранти, отримують допомогу. Купують додаткове обладнання, працевлаштовують людей, тому що мають замовлення. Величезні тендери виграють і є виконавцями цих тендерів. Велике швейне виробництво просить контакти

малих швейних підприємств, тому що не встигає по строках, особливо в часи коли було відключення електроенергії, вони декілька годин шили, декілька годин простоювали, а у них укладені контракти. Саме це стало причиною сплеску цього напрямку. Тому що коли відключення електроенергії, то забезпечити генератором маленьке підприємство легше, ніж велике.

Для збереження в Україні людського капіталу, зупинення трудової міграції, збільшення зайнятості ВПО і росту ВВП необхідно інвестувати зусилля в розвиток інноваційно-індустріального виробництва.

Однією із таких галузей є легка промисловість України. Навіть в умовах воєнного часу, сектор довів свою життєздатність, можливість швидкого перелаштування та освоєння випуску нових видів продукції, релокації та відновлення на деокупованих територіях, навчання/перекваліфікація на виробництвах. Легпром має реальні можливості стати економічним драйвером.

Окрім того, маємо резерв галузевого зростання, що криється, насамперед, у наповненні внутрішнього ринку, обсяг якого мінімум 200 млрд. грн. щороку. До 2022 р. присутність продукції вітчизняного виробництва на ньому не перевищувала 15-25% за різними групами споживання через нерівні умови конкуренції. Воєнні виклики ще більше змінили ситуацію: якщо у 2021 р. імпорт перевищував галузевий експорт у 3 рази, то за даними січня-лютого 2023 перевищення імпорту досягло 4,5 рази, а спад експорту становив біля 40%. Однак, ціною неймовірних зусиль та самовідданої праці підприємствам легкої промисловості вдалось стабілізувати виробничу зовнішньоекономічну діяльність на підконтрольних Україні територіях, скоротивши спадний тренд експорту до 22%, а співвідношення негативного сальдо галузі зменшити з 4,5 до 3,5 разів. Обсяг реалізованої продукції легкої промисловості за 2022 р. склав 30,7 млрд. грн. (без ПДВ), експорт майже мільярд доларів США [84].

В цілому за оцінками експертів ринок одягу в Україні поступово відновлюється – на зміну негативним тенденціям (у лютому 2022 р. імпорт

одягу скоротилося на 18,13 % до 59,4 млн дол. США, а в березні – на 70,9 %, склавши 17,3 млн дол. США) прийшло незначне піднесення (у червні 2022 р. вартість імпорту порівняно з травнем збільшилася на 12 %, досягнувши 71,8 млн дол. США, що лише на 1 % нижче рівня січня 2022 р.) [68].

Важливо відзначити, що, навіть не враховуючи катастрофічні наслідки воєнних подій та коронокризи, українські підприємства швейної промисловості функціонували в складних умовах високого конкурентного тиску та низького рівня державної підтримки та регулювання, що призвело до відставання від показників функціонування аналогічної галузі у Польщі у 6 разів, Італії – у 73 рази [82].

Визначальними стримуючими чинниками розвитку швейної промисловості є: залежність від імпортованої сировини, що обумовлює високу собівартість продукції; брак фінансових активів, що породжує залежність від залученого капіталу; низький рівень попиту та платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку; технологічна відсталість виробництва; значні обсяги контрабанди продукції

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Д.А.С.»

ТМ «Д.А.С.» - український виробник жіночого одягу, який працює на ринку більше 15 років. Маючи багатий досвід, пропонує найвишуканіші та популярні моделі сезону, відібрані з кращих наших колекцій.

ТОВ «Д.А.С.» створене 21.12.2007 р. Код ЄДРПОУ 35556119.

Адреса: 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Тернопільська, будинок 13.

Вид діяльності за КВЕД: 14.13 Виробництво іншого верхнього одягу (основний).

Власники ТОВ «Д.А.С.»:

- Партасюк Наталія Володимирівна, засновник 23 000 грн. (50%).
- Козак Володимир Юрійович, засновник 23 000 грн. (50%).

Продукція торгової марки «Д.А.С.» - це оптимальне співвідношення невисокої ціни, відмінної якості та постійно оновлюваного широкого асортименту, який поєднує в собі традиційні класичні риси, елементи новинок світової моди і звичайно ж смаки та побажання наших клієнтів.

Якість продукції, що виробляється підтверджується всіма санітарно-епідеміологічними висновками. Торгова марка «Д.А.С.» зареєстрована як знак для товарів і послуг. Вся продукція пройшла державну санітарно-епідеміологічну експертизу і виготовлена відповідно до ДСТУ ГОСТ 25295:2005 «Одяг верхній пальтово-костюмного асортименту. Загальні технічні умови».

Швейна фабрика «Д.А.С.» – комплексно-механізоване підприємство, обладнане сучасною технікою останніх поколінь виробництва відомих японських та німецьких фірм, володіє найсучаснішою технологією виробництва швейних виробів та спеціалізується на пошитті жіночого та чоловічого верхнього одягу.

Структура підприємства: – експериментальний цех, – розкрійно-підготовчий цех, – три швейних цехи, в яких розміщено 10 потоків, в кожному потоці повний цикл виготовлення: від запуску крою до прасування готового виробу, маркування та комплектування. – механічний цех, – допоміжні служби.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.2.

Виконавчий орган – директор, який є ключовою ланкою корпоративного управління. Кожен керівник відділу має кілька підлеглих. Існуюча організаційна структура орієнтована на поточну діяльність і ухвалення стандартних рішень. Прийняття ключових рішень є прерогативою директора – співзасновника Козака Володимира Юрійовича.

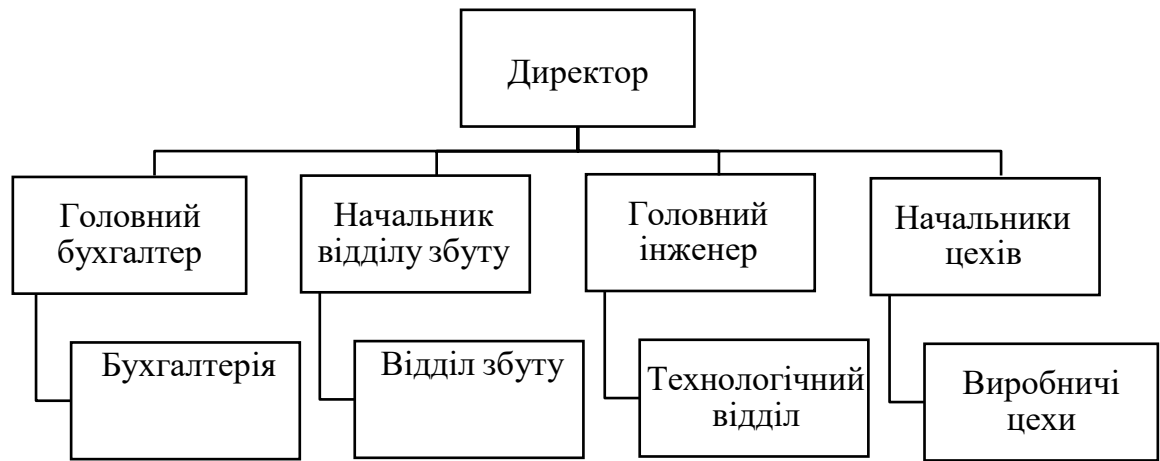


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Д.А.С.»

Контроль над діяльністю підприємства ТОВ «Д.А.С.» носить адміністративний централізований і спеціалізований за сферами і видами характер. На підприємстві існує жорстка система контролю над виробництвом, яка виражається в системі покарань всіх ланок, включаючи і управлінський апарат. Контроль над рештою сфер діяльності також зосереджений в руках директора, пропозиції фахівців підприємства по удосконаленню розглядалися у міру потреби, ухвала про їх раціональність виносилася в процесі обговорення. В основному виявлення проблем і відповідне коригування діяльності фірми до того, як ці проблеми не переросли у кризу, здійснювалося успішно.

На фірмі діють автоматизовані системи конструювання, проектування та розкрою деталей одягу фірми «Інвестроніка», а також автоматизована система управління. Система забезпечення якості, запроваджена на фірмі, забезпечує випуск продукції високої якості. У Статуті підприємства відображені такі основні види діяльності: швейне виробництво і продаж швейних виробів.

ТОВ «Д.А.С.» співпрацює з Турецьким виробником блузок «Esay» і також з турецькими виробниками жіночих джинсів та кофт і забезпечує прямі поставки товару. Також ТОВ «Д.А.С.» спеціалізується на виробництві верхнього одягу, виконує замовлення інофірм з давальницької сировини, та виготовляє продукцію на внутрішній ринок.

Жіночий асортимент: пальто, жакети, плащі, куртки, сукні, спідниці, брюки. Чоловічий асортимент: куртки зимові та демісезонні, плащі. Замовники – відомі торгові марки: відомі торгові марки: «Betty Barklay», «Gil Bret», «Vera Mont», «SANDRO», «KOKAI», «CAROLL», «Cop.copine», «BEST», «FAY».

Ефективність функціонування структури управління забезпечується лінійною організаційною структурою. В ній втілені принципи централізму і єдиноначальності. Оперативне управління компанією забезпечує одноосібний

Виробник жіночих брюк Das Elite більше 15 років працює в сфері пошиття одягу. За цей період компанія домоглася визнання не тільки на українському ринку, але і за кордоном. Підприємство співпрацює з десятками іноземних торгових мереж і постачає жіночі штани по всьому СНД.

Такий успіх став можливий, завдяки:

- відповідальному підходу до розробки нових моделей брюк;
- покроковому контролю якості;
- використанню безпечних сертифікованих тканин;
- сучасному швейному виробництву.

Розташовані виробничі потужності компанії Das Elite в м Хмельницький. Це цех, оснащений сучасними петельним і швейними машинами, оверлоком, пресами та іншим обладнанням. Завдяки використанню такої техніки і грамотному підбору кадрів, виробник жіночих брюк Das Elite легко справляється із замовленнями.

Технологічне обладнання: – система САПР та розкрійний комплекс фірми «INVESTRONIKA» – дублюючі установки фірми «KANNEGIESSER» – Зод. – швейне обладнання фірми «PFAFF», «DURKOPP ADLER AG», «STROBEL», – прасувальне обладнання фірми «VEIT» та «ROTONDI».

Створюючи сучасний одяг для українок, виробник жіночих брюк Das Elite керується модними тенденціями. Підприємство випускає широкий

асортимент виробів різного фасону і стилістики. Завжди в наявності класичні прямі брюки темних відтінків, а також:

- модні завужені моделі;
- галіфе;
- молодіжні джогери;
- завужені до низу моделі;
- вироби із завищеною талією;
- шорти і капрі;
- укорочені брюки з манжетами і кишенями-обманками.

Виробник жіночих брюк «Д.А.С.» пропонує вироби, що відрізняються не тільки по крою, але і за забарвленням. В наявності однотонні моделі сірих, коричневих, синіх, червоних тонів.

Також на фото-каталогі компанії представлені штани з принтами і візерунками. Наприклад, моделі в кольорову клітку. Такі вироби можна вільно носити в офіс, на прогулянку або в клуб. Вони відмінно поєднуються з наявними в будь-якому жіночому гардеробі блузами, туніками, однотонними светрами, піджаками.

Щотижня з потоку виходить близько 12 моделей різної щільності, розміру і забарвлення. Ознайомитися з повним асортиментом продукції і замовити жіночі молодіжні штани оптом можна на сайті Das Elite.

Крім речей власної торгової марки, компанія Das Elite пропонує покупцям одяг від турецьких постачальників. Це перевірені виробники, які займаються пошиттям:

- жіночих блуз;
- кофт різного покрою;
- джинсів;
- літніх штанів.

Речі поставляються в різних колірних рішеннях. Завжди в наявності вироби з принтами і малюнками, а також однотонні моделі різних кольорів. В тому числі, чорні, сірі, сині, бордові, пудрові, коричневі, молочні та білі.

Продукція марки Esey і інших турецьких брендів-партнерів поставляється безпосередньо. Замовити її без націнок і переплат на сайті компанії «Д.А.С.» можна вже сьогодні.

Компанія «Д.А.С.» дуже відповідально підходить до підбору тканин і фурнітури. Для пошиття виробів виробник жіночих брюк використовує виключно сертифіковані матеріали. Вони практичні, безпечні (не викликають алергій, подразнень) і стійкі до носіння. Навіть при частих праннях вироби не линяють і не втрачають первинну привабливість.

При підборі матеріалів виробник жіночих брюк також враховує особливості українського клімату. З цієї причини для пошиття багатьох моделей використовуються утеплені і щільні тканини. В тому числі:

- костюмка;
- габардин на байку;
- трикотаж;
- ашан;
- тіар;
- шерсть;
- екошкіра;
- вельвет.

Зшиті з них вироби можна носити навесні, восени або в холодну зимову пору. Вони добре утримують тепло і поєднуються з будь-яким одягом. Наприклад, завужені до низу брюки з екокожі можна носити з сорочкою, теплим светром або худі. А прямі вовняні штани в клітку будуть мати гарний вигляд з однотонною блузою, піджаком, кардиганом.

Для пошиття речей виробник жіночих брюк Das Elite використовує і більш легкі тканини. Наприклад, котон, льон і віскозу. Виготовлені з цих матеріалів моделі ідеально доповнять літній гардероб будь-якої модниці. Вони відрізняються легкістю, стійкістю до зносу і приємними тактильними якостями.

Одяг від Das Elite купують приватні підприємці та великі мережеві магазини. Причому попит на цей товар щодня зростає. Пояснюється це різноманітністю моделей і особливим підходом до контролю якості брюк.

Вироби перевіряються на кожному етапі пошиття. В обов'язковому порядку здійснюється міжпроцесорне декатирування. Завдяки цьому і використання сертифікованих матеріалів, виробник жіночих брюк «Д.А.С.» може гарантувати 100% якість своєї продукції.

Це далеко не єдина перевага співпраці з Das Elite. Виробник жіночих брюк всіляко дбає про своїх клієнтів і партнерів. При замовленні продукції їм гарантовані:

- можливість купити жіночі штани оптом і дрібним оптом;
- регулярні оновлення асортименту;
- суворе відповідність розмірній сітці;
- професійна допомога в підборі виробів;
- можливість оплатити покупку будь-яким зручним способом;
- швидкий збір і відправлення замовлень (протягом доби);
- можливість відправки в будь-яку точку України і СНД;
- доставка замовлень за рахунок компанії.

Розташовані виробничі потужності компанії Das Elite в м. Хмельницький. Це цех, оснащений сучасними петельним і швейними машинами, оверлоком, пресами та іншим обладнанням. Завдяки використанню такої техніки і грамотному підбору кадрів, виробник жіночих брюк Das Elite легко справляється із замовленнями.

Проведемо аналіз результатів фінансово-економічної діяльності ТОВ «Д.А.С.» на основі форм річної фінансової та статистичної звітності. Для економічної характеристики підприємства зберемо і систематизуємо інформацію про основні результати його діяльності за останні 3 роки, оцінимо її з погляду достовірності та порівнянності, проаналізуємо основні показники діяльності та побудуємо аналітичну таблицю 2.4:

Таблиця 2.4

Основні економічні показники ТОВ «Д.А.С.» у 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Чистий дохід, тис. грн.	29271	26847	25468	-3 803	-12,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	36896	25195	25837	-11059	-29,97
Чистий прибуток, тис. грн.	25	-88	-1 216	-1241	-48,6 р.м.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	39	37	37	-2	-5,13
Середньорічна вартість: – необоротних активів, тис. грн.	884,5	870,5	788,5	-96	-10,85
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	884,5	870,5	788,5	-96	-10,85
- оборотних активів, тис. грн.	23114	24327	21322,5	-1 792	-7,75
Фондовіддача	33,09	30,84	32,30	-0,79	-2,40
Фондомісткість	0,03	0,03	0,03	0,00	2,46
Фондоозброєність, тис. грн./особу.	22,68	23,53	21,31	-1,37	-6,03
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,27	1,10	1,19	-0,07	-5,68
Продуктивність праці, тис. грн./особу.	750,54	725,59	688,32	-62,21	-8,29
Рентабельність господарської діяльності, %	0,09	-0,33	-4,77	-4,86	x

Провівши аналіз основних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «Д.А.С.» за 2020- 2022 рр., було визначено, що з кожним роком показники погіршуються. Зміни у 2022 році торкнулись всіх показників. Дохід зменшився на 3803 тис. грн. (зменшення на 12,99%, що свідчить про неефективне управління продажами). Чистий прибуток зменшився на 1241 тис. грн., або в 48,6 разів в порівнянні з 2020 р. Пандемія коронавірусу завдає людству подвійного удару: як хвороба та як причина найбільшої від 2008 року економічної кризи. Паніка на ринках та невизначеність у майбутньому чинять шалений тиск на бізнес. Ще більше економічну ситуацію погіршують обмежувальні заходи, які уряди в усьому світі запроваджують, щоб зупинити поширення вірусу. Від карантинних заходів постраждало і ТОВ «Д.А.С.», про що свідчить зниження фінансових результатів підприємства.

Проаналізуємо кадровий склад ТОВ «Д.А.С.» в динаміці 3-х років. Основні дані та їх порівняння занесемо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Кадровий склад ТОВ «Д.А.С.» у 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал	8	21	7	19	6	16	-2	-25
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	28	72	27	73	27	73	-1	-3,57
Допоміжний персонал	3	8	3	8	4	11	1	33,33
Разом	39	100	37	100	37	100	-2	-5,13

Відповідно до практики багатьох підприємств, склалась така тенденція, що адміністративно-управлінський персонал повинен складати не більше 20% від загальної кількості працюючих на підприємстві. В разі, коли ця кількість більша, відбувається переважання функцій адміністративного апарату над виробництвом. Як бачимо, на ТОВ «Д.А.С.» кількість АУП знаходиться на рівні 19-21%, що свідчить про доцільність його фактичної чисельності.

На основі отриманих даних побудуємо графік «Структура кадрового складу» по роках (рис. 2.3):

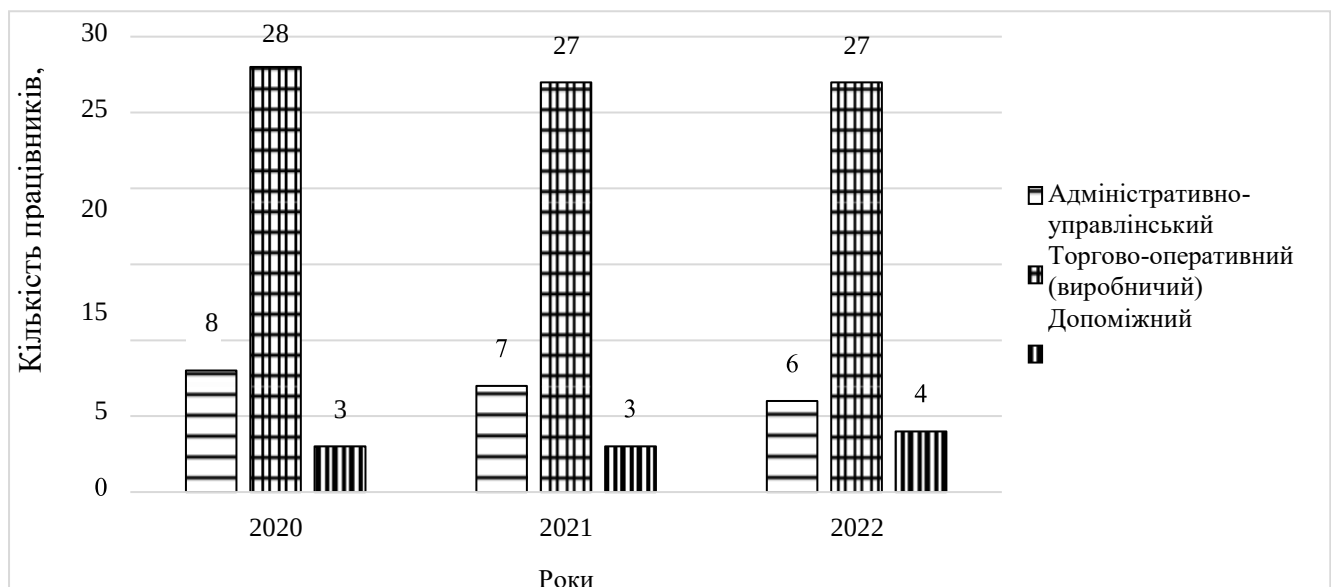


Рис. 2.3. Структура кадрового складу ТОВ «Д.А.С.» у 2020-2022 рр.

З рисунка 2.3 видно, що найбільший відсоток персоналу належить до категорії торгово-оперативного (виробничого), що можна пояснити специфікою роботи підприємства (швейна галузь).

Активи та зобов'язання ТОВ «Д.А.С.» проаналізовані в табл. 2.6-2.7.

Таблиця 2.6

Динаміка та структура активів ТОВ «Д.А.С.» у 2020 -2022 роках

Показники	31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Відхилення (2022 р. до 2020 р.)		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пунктів стр-ри
Необоротні активи, в т.ч.:	877	3,64	864	3,29	713	3,97	-164	-18,70	0,34
Основні засоби	877	3,64	864	3,29	713	3,97	-164	-18,70	0,34
Оборотні активи, в т.ч.:	23235	96,36	25419	96,71	17226	96,03	-6009	-25,86	-0,34
Запаси	877	3,64	864	3,29	713	3,97	-164	-18,70	0,34
Дебіторська заборгованість за товари	1364	5,66	935	3,56	2010	11,20	646	47,36	5,55
Грошові кошти та їх еквіваленти	27	0,11	892	3,39	277	1,54	250	925,93	1,43
Інші оборотні активи	50	0,21	162	0,62	23	0,13	-27	-54,00	-0,08
Разом	24112	100	26283	100	17939	100	-6173	-25,60	0,00

З табл. 2.6 видно, що за період 2020-2022 років у ТОВ «Д.А.С.» значно зменшились активи – на 6173 тис. грн., або на 25,6%. При цьому необоротні активи зменшились на 164 тис. грн., або на 18,7% і склали 713 тис. грн. у 2022 р. Необоротні активи на 100% складаються з основних засобів.

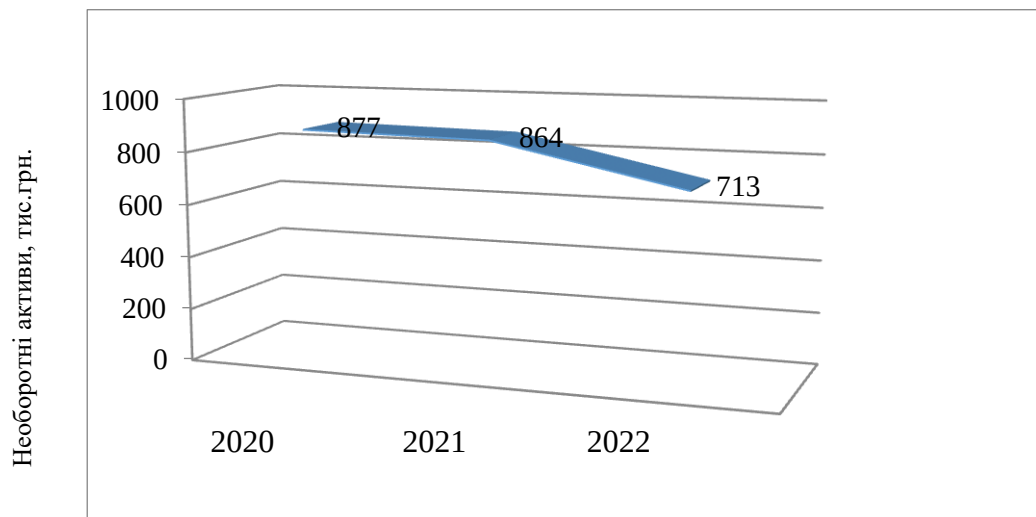


Рис. 2.4. Динаміка необоротних активів ТОВ «Д.А.С.» у 2020- 2022 рр.,
тис. грн.

Слід зазначити, що за 2020-2022 роки збільшилась питома вага

необоротних активів на 0,34 процентних пункти і склала 3,97% від вартості майна ТОВ «Д.А.С.» у 2022 році. Відобразимо представлені дані у графічному вигляді (рис. 2.4). Як бачимо з представленого рисунку, обсяги необоротних активів ТОВ «Д.А.С.» мають тенденцію до зменшення. Це відбувається безпосередньо за рахунок зниження вартості основних засобів ТОВ «Д.А.С.». Таке стрімке зменшення основних засобів є результатом списання з експлуатації старих об'єктів, а саме швейних ліній.

Динаміка джерел формування активів ТОВ «Д.А.С.» наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура пасивів ТОВ «Д.А.С.» у 2020-2022 рр.

Показники	31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пункти в стр- ри
Власний капітал, в т.ч.:	3684	15,28	3490	13,28	2274	12,68	-1410	-38,27	-2,60
Зареєстрований капітал	46	0,19	46	0,18	46	0,26	0	0,00	0,07
Нерозподілений прибуток	3158	13,10	3070	11,68	1854	10,34	-1304	-41,29	-2,76
Довгострокові зобов'язання	12762	52,93	14029	53,38	4855	27,06	-7907	-61,96	-25,86
Поточні зобов'язання в т.ч.:	7666	31,79	8764	33,34	7568	42,19	-98	-1,28	10,39
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5300	21,98	1228	4,67	308	1,72	-4992	-94,19	-20,26
Поточні зобов'язання за розрахунками	2043	8,47	2877	10,95	5716	31,86	3673	179,78	23,39
Інші поточні зобов'язання	323	1,34	1442	5,49	328	1,83	5	1,55	0,49
Разом	24112	100	26283	100	17939	100	-6173	-25,60	0,00

Зменшення вартості активів ТОВ «Д.А.С.» здійснювалося за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку – на суму 1304 тис. грн. через отримані збитки та за рахунок зменшення залученого капіталу, а саме за рахунок

часткової сплати довгострокових зобов'язань – на суму 7907 тис. грн. та поточних зобов'язань у вигляді зменшення кредиторської заборгованості – на суму 4992 тис. грн.

Сума власного капіталу зменшилась на 1410 тис. грн., або на 38,27% і склала 2274 тис. грн. у 2022 р., в структурі джерел скоротилася частка на 2,6 процентних пункти. У 2022 р. зменшилась сума нерозподіленого прибутку на 1304 тис. грн., або на 41,29%. Питома вага власного капіталу зменшується з 15,28% у 2020 р. до 12,68% у 2022 р., що свідчить про значну частку залученого капіталу в господарській діяльності ТОВ «Д.А.С.», а саме поточних зобов'язань.

Позитивним є значне зменшення довгострокових зобов'язань, які у 2022 р. склали 4855 тис. грн., що на 7907 тис. грн., або на 61,96% менше, ніж у 2020 р. Питома вага довгострокових зобов'язань у 2022 р. склала 21,06% в структурі пасивів ТОВ «Д.А.С.». Поточні зобов'язання ТОВ «Д.А.С.» в основному це кредиторська заборгованість – 7568 тис. грн. та поточні зобов'язання – 5716 тис. грн. у 2022 році.

Для аналізу ліквідності ТОВ «Д.А.С.» розрахуємо коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, чистий оборотний капітал (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз ліквідності ТОВ «Д.А.С.» у 2020-2022 рр.

Назва коефіцієнта	Період			Абсолютне відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Коефіцієнт покриття	3,02	4,58	2,71	1,56	-1,87
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,20	0,24	0,46	0,04	0,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,10	0,044	0,096	-0,056
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	15569	16655	9658	86	-6997

Як бачимо, коефіцієнт покриття за аналізований період демонструє тенденцію до зниження. Якщо у 2020 році даний показник становив 3,02, тобто на одну гривню поточних зобов'язань припадало 3,02 гривні поточних

активів, то станом на 2022 рік знизився до 2,71. Проте таке значення є цілком допустимим (нормативно він має бути більше 1) і дає право говорити про успішне функціонування підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності за всі 3 аналізовані роки є меншим за нормативне значення, в той час як допустимі значення складають 0,6-0,8. Це означає, що грошових і ліквідних активів може бути недостатньо для погашення поточних зобов'язань, тому необхідно встановити контроль за його динамікою.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за період 2020-2022 рр. був більшим 0 та постійно коливався в допустимих межах. Це дає свідчить про те, що ТОВ «Д.А.С.» зберігає поточну платоспроможність. Однак у 2022 році спостерігається істотне падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,10 до 0,044. Це могло бути наслідком об'єктивних причин (карантинних заходів) або результатом неефективного управління грошовими потоками компанії.

Чистий оборотний капітал хоч і демонструє тенденцію до зниження, проте має плюсові значення. Отже, перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Д.А.С.» проведемо шляхом розрахунку та аналізу коефіцієнтів автономії, фінансування, забезпеченості власними ОЗ та маневреності власного капіталу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз платоспроможності підприємства ТОВ «Д.А.С.» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 до 2020 року
				+, -
Коефіцієнт автономії	0,15	0,13	0,13	-0,03
Маневреність робочого капіталу	1,39	1,39	1,42	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	6,55	7,53	7,89	1,34
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	4,23	4,77	4,25	0,02
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,18	0,15	0,15	-0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,76	24,38	7,79	7,03

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання. Як бачимо, коефіцієнт автономії за 2020-2022 роки знаходиться значно менше норми – 13%, що свідчить про значну залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє тенденцію до зниження, за період 2021-2022 рр. з 4,77 у 2021 він зменшився до 4,25 у 2022 році. Це свідчить про недостатню гнучкість у використанні власного капіталу ТОВ «Д.А.С.».

Аналіз ділової активності включає аналіз коефіцієнтів оборотності активів, оборотності кредиторської заборгованості, оборотності дебіторської заборгованості, оборотності матеріальних запасів, фондів, оборотності власного капіталу та строки погашення кредиторської і дебіторської заборгованостей (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз ділової активності ТОВ «Д.А.С.» у 2020-2022 рр.

Назва коефіцієнта	Період			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	1,22	1,07	1,15	-0,07	-5,56
Тривалість обороту активів (дні)	299,25	342,57	316,89	17,63	5,89
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,95	7,69	11,20	3,25	40,96
Тривалість обороту власного капіталу (дні)	45,94	47,45	32,59	-13,35	-29,06
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,46	28,71	12,67	-8,79	-40,96
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	17,01	12,71	28,81	11,80	69,37
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,52	21,86	82,69	77,17	1397,21
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	66,09	16,70	4,41	-61,68	-93,32

Як бачимо, коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Д.А.С.» за період 2021-2022 рр. збільшився на 0,08, що є позитивною тенденцією та свідчить

про зростання ефективності використання активів, але в порівнянні з 2020 р. він зменшився на 0,07 пункти.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонструє тенденцію до збільшення, що розцінюємо як позитивну тенденцію, оскільки зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Строк погашення кредиторської заборгованості зменшився на 61,68 дні і склав 4,41 дні у 2022 р., отже, у підприємства немає проблем з даним показником.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за останній рік значно зменшився. Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. Строк погашення дебіторської заборгованості за останні 3 роки постійно зростає. З 17 днів у 2020 році даний показник піднявся до 29 днів в 2022 році, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу поступово зменшується, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства та свідчить про неефективне використання власного капіталу. Отже, ТОВ «Д.А.С.» має ряд проблем економічного характеру, які потребують негайного реагування.

В табл. 2.11 розглянемо динаміку фінансових результатів ТОВ «Д.А.С.» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.11

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Д.А.С.» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29271	26847	25468	-3 803	-12,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	36896	25195	25837	-11059	-29,97
Інші операційні доходи	32425	20847	19802	-12 623	-38,93
Інші операційні витрати	24770	22582	20649	-4 121	0,83
Фінансові результати до оподаткування	30	-83	-1216	-1 246	-40,5
Чистий прибуток (збиток)	25	-88	-1 216	-1 241	-48,6

Обсяг реалізованої продукції ТОВ «Д.А.С.» щороку зменшується. В 2022 році в порівнянні з 2020 роком чистий дохід зменшився на 3803 тис. грн., або на 12,99%.

У 2022 році відносно 2020 собівартість реалізованої продукції зменшилась на 11059 тис. грн., або на 29,97%, але все рівно вища показник доходу. Це призвело до отримання чистого збитку за аналізовані 2020-2022 роки у сумі 1216 тис. грн. Спостерігається негативна тенденція до отримання чистого прибутку. За 2022 рік отримано 1216 тис. грн. чистого прибутку, що проти 25 тис. грн. чистого прибутку у 2020 р.

В цілому ТОВ «Д.А.С.» намагається виконувати свої контракти, тому витрати більші за доходи у 2022 р.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Д.А.С.» наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Д.А.С.» у 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. до 2020р
Рентабельність продукції, %	-20,67	6,56	-1,43	19,24
Рентабельність господарської діяльності, %	0,09	-0,33	-4,77	-4,86
Рентабельність активів, %	0,10	-0,33	-6,78	-6,88
Рентабельність власного капіталу, %	0,68	-2,52	-53,47	-54,15
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	0,79	1,07	0,99	0,19
Коефіцієнт окупності активів	1,21	1,02	1,42	0,21
Коефіцієнт окупності власного капіталу	7,95	7,69	11,20	3,25

Рентабельність активів у 2022 р. зменшилась на 6,88 відсоткових пункти і склала -6,78%. Тобто з 1 грн. активів підприємство отримало 6,78 коп. збитку. Рентабельність власного капіталу зменшилась на 54,15 відсоткових пункти і склала -53,47%. В цілому підприємство отримало значний збиток в порівнянні з попередніми роками, саме тому всі показники рентабельності мають негативне значення і свідчать про нерентабельну діяльність.

Взагалі діяльність ТОВ «Д.А.С.» є збитковою, зменшуються обсяги виробництва і значення більшості показників погіршились.

Таким чином, проаналізувавши та оцінивши фінансову стійкість ТОВ «Д.А.С.» за період 2020-2022рр., ми дійшли висновку, що більшість показників не відповідають нормативному значенню, це говорить про поганий фінансовий стан та низьку фінансову стійкість.

Загальна рентабельність всіх показників за 2020-2022рр. <1 , а це вказує на незадовільний фінансовий стан ТОВ «Д.А.С.», негативні тенденції, та свідчить про відсутність управлінських рішень відносно діяльності за умови COVID-19.

2.3. Аналіз маркетингової політики підприємства та оцінка її ефективності

Головним стратегічним завданням ТОВ «Д.А.С.» є випуск продукції з заданими фізичними та естетичними параметрами, яка відповідає вимогам замовників, задовольняє запити споживачів, відповідає вітчизняним і міжнародним стандартам та забезпечує стійкий прибуток підприємства.

Для виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища та встановлення зв'язків для визначення стратегічних проблем та стратегічних альтернатив ТОВ «Д.А.С.» проведемо SWOT-аналіз.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.13). Проаналізуємо попарно фактори проблем і занесемо в табл. 2.14.

Таблиця 2.13

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Д.А.С.»

<i>ВС</i>	<i>ЗС</i>	<i>оцінка</i>	<i>Можливості</i>	<i>оцінка</i>	<i>Загрози</i>	<i>оцінка</i>
<i>Сильні сторони</i>			Орієнтація на високий ціновий сегмент	3	Швидкі темпи інфляції	3
Постійний моніторинг ринку		3	Зниження собівартості за рахунок зміни постачальників	2	Зменшення замовлень у зв'язку зі зменшенням доходів громадян	1
Сучасне обладнання		3	Збільшення вхідних бар'єрів ринку	1	Перехід покупців на більш дешеву продукцію	3
Високий інтелектуальний потенціал		2	Можливість зниження собівартості за рахунок впровадження більш нових технологій	3	Несприятлива політика уряду	2
Високі стандарти до управління		1	Випуск більш модної та сучасної продукції	2	Підвищення цін на ресурси	3
Відомість торгової марки		2	Залучення кредитів	1	Значний тиск іноземних конкурентів	2
Позитивний імідж компанії перед партнерами та кредиторами		2	Підвищення конкурентоспроможності за рахунок проведення маркетингової діяльності	2	Недостатня кількість фінансових інвестицій	1
Низька плинність кадрів		3	СіМ		СіЗ	
Співвідношення ціни-якості		3				
<i>Слабкі сторони</i>						
Недостатній асортимент		2	СЛіМ		СЛЗ	
Погана структура збуту продукції		3				
Інформаційний дефіцит		1				
Недостатність маркетингової діяльності		3				
Недостатня кваліфікація кадрів відносно обладнання		2				
Неповна завантаженість виробничих потужностей		1				
Недостатній рівень обслуговування		1				
Відсутність чітких цілей у вищого керівництва компанії		1				

Таблиця 2.14

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем «Д.А.С.»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СiМ	1. Втрата позиції на ринку через випуск продукції, що не задовольняє смаки споживачів	3
	2. Орієнтація на більш високий ціновий сегмент, що призведе до підвищення ціни продукції	3
СЛiМ	1. Розширення асортименту за рахунок залучення кредитів	2
	2. Недостатнє залучення кредитів для підтримання маркетингової діяльності фірми	2
СiЗ	1. Втрата позиції на ринку через несприятливу політику уряду	3
	2. Зниження якості продукції через підвищення цін на ресурси	2
СЛiЗ	1. Втрата частини покупців через недостатню маркетингову діяльність	2
	2. Втрата споживачів через недостатність маркетингової діяльності та неорганізованої системи каналів збуту	2

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Для вирішення цих проблем, а також для визначення напрямів майбутньої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив розвитку (табл. 2.15):

Таблиця 2.15

Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив ТОВ «Д.А.С.»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СiМ	1. Орієнтація на більш високий ціновий сегмент за рахунок використання сучасного обладнання	3
	2. Постійний моніторинг ринку та випуск продукції, яка відповідає сучасним модним тенденціям	3
СЛiМ	1. Розширення асортименту за рахунок залучення кредитів	2
	2. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок повного завантаження виробничих потужностей	2
СiЗ	1. Завоювання ще більшої частки ринку за рахунок використання таких конкурентних переваг як висока якість та доступна ціна	3
	2. Постійне впровадження інноваційних технологій при високому рівні інфляції та зменшенні попиту на продукцію галузі	3
СЛiЗ	1. Підвищення рівня обслуговування задля зменшення конкурентного тиску іноземних компаній	3
	2. Повільне реагування підприємства на інфляцію у зв'язку з дефіцитом інформації	3

Складемо стратегічний баланс ТОВ «Д.А.С.» (зіставлення стратегічних

активів і стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз)) щодо подальших змін функціонування підприємства. Стратегічний баланс створюємо на основі даних SWOT-аналізу (табл. 2.16):

Таблиця 2.16

Стратегічний баланс ТОВ «Д.А.С.»

Стратегічні активи	Оцінка ступеню впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеню впливу
Загалом сильні сторони (СС _т)	19	Загалом Слабкі сторони (С _л С _т)	14
Загалом зовнішні можливості (ЗМ)	13	Загалом зовнішні загрози (ЗЗ)	15
<i>Всього стратегічні активи</i>	32	<i>Всього стратегічні пасиви</i>	29

З таблиці видно, що стратегічні активи перевищують стратегічні пасиви, але ця перевага незначна ($32 - 29 = 3$). Це говорить про те, що число позитивних факторів впливу на діяльність організації перевищує, але ТОВ «Д.А.С.» повинно змінити свою стратегію і більш активно використовувати свої переваги, поки вони ще не втрачені.

Складові стратегічного потенціалу забезпечують ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Споживачами ТОВ «Д.А.С.» є населення України та її регіонів, оскільки верхній одяг – один із необхідних атрибутів життя кожного індивіда. Варто відмітити, що в цілому на ринках України, як і в більшості країн СНД, спостерігається «зарахування» покупцями одягу не до «великих» покупок, а до товарів другої необхідності (за останні три роки кількість осіб, що вважають одяг «великою» покупкою, знизилась вдвічі).

Обсяги пропозиції товарів швейної промисловості на українських ринках становлять 1,52 млрд. дол. за 2020 рік. При цьому попит за 2020 рік становив 2,36 млрд. дол. Тобто, насиченість ринку становить приблизно 64%. Але обсяги пропозиції було оцінено за офіційними даними. За неофіційними джерелами, обсяги чорного імпорту становлять 70% загального імпорту. А, отже, реальні обсяги пропозиції становлять приблизно 2,72 млн. дол. Тоді

насиченість внутрішнього ринку – 115%. Спостерігається перенасичення (за рахунок великої кількості дешевих імпортованих товарів, зокрема, китайських), що є сприятливою передумовою для виходу на міжнародні ринки [52, с. 7].

Товари швейної промисловості належать до товарів повсякденного попиту. Вони купуються досить часто, залежно від потреби.

Рівень цін визначається кон'юктурою ринку і міра впливу окремого продавця є незначною. Окрім того, ринок швейної продукції характеризується еластичним попитом. Співвідношення ціна/якість є досить адекватним, але за наявності більш дешевих товарів з Китаю конкурувати вітчизняним виробникам стає важче. До того ж, сьогодні споживачі більш вимогливо ставляться до достатньо високої якості товару за середніми цінами.

Для спрощення аналізу характеристик профілю покупців підприємства складемо таблицю 2.17.

Таблиця 2.17

Характеристики профілю покупців ТОВ «Д.А.С.»

Характеристика профілю покупців	Значення
Географічне розташування покупців	Вся Україна, де представлена марка, експорт в країни Європи
Демографічні	Вік, освіта та сфера діяльності не мають значення
Соціально-психологічні	Споживачі обирають товар, який відповідає сучасним модним тенденціям та має високу якість і доступну ціну
Ставлення покупця до продукту	Основна причина купівлі – необхідність в цьому товарі, ступінь оцінки потреби є високим
Торгова сила покупця	Покупець чутливий до ціни, існують вимоги до якості товару (тканини, матеріали), залежність між продавцем та покупцем взаємно пропорційна

Проведемо аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує ТОВ «Д.А.С.».

На внутрішньому ринку конкурентні умови є досить жорсткими. Тип конкуренції – монополістична. Варто підкреслити, що у монополістичній конкуренції важливим є диференціація товару, зокрема, формування бренду.

Існує ряд цінових механізмів впливу на вибір споживача. Усім відомо, що ціна – це найгнучкіший інструмент конкуренції, тому що її легко й швидко можна змінювати з урахуванням попиту, витрат виробництва і дій конкурента.

Підприємці нерідко маніпулюють цінами, навмисне занижуючи чи завищуючи їх, спираючись на так звану «специфіку» товару та керуючись певним видом цінової стратегії. Існує більше п'ятнадцяти варіантів стратегій, які визначаються, насамперед, орієнтирами ціноутворення, що обрала для себе фірма.

Наприклад, стратегія престижних цін, тобто на такі бренди, як «Armani», встановлюються вищі ціни. Для аналізу та порівняння ТОВ «Д.А.С.» з основними конкурентами згрупуємо внутрішні конкурентні переваги, що визначають ринкові позиції господарюючого суб'єкта, за 5 найбільш значущими аспектами:

1. Конкурентоспроможність товарів;
2. Ефективність маркетингової діяльності;
3. Рентабельність продажів;
4. Імідж (марочний капітал) підприємства;
5. Ефективність менеджменту.

Таким чином, якісну оцінку факторів внутрішніх конкурентних переваг господарюючого суб'єкта можна представити у вигляді таблиці 2.18, де окрім ТОВ «Д.А.С.» представлені швейні фабрики з подібними характеристиками.

Таблиця 2.18

Якісна порівняльна оцінка ТОВ «Д.А.С.» з основними конкурентами

Показники	ТОВ «Д.А.С.»	Основні конкуренти		
		ПП «Мілана»	ТОВ «Велма»	ПрАТ «Юність»
1	2	3	4	5
Товар і ціни				
Асортимент	23	19	14	28
Гнучкі ціни / знижки	+	+	фіксовані ціни	+
Зростання цін з 2020 р.	15%	16%	15%	18%

Продажі				
Кількість, шт.	3700	2500	2350	3540
Темп зростання продажів в порівнянні з 2020 р.	13%	12%	8%	15%

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5
Комунікаційні канали				
Прийом замовлень по e-mail	+	+	+	+
Прийом замовлень на сайті	-	+	-	+
Персонал				
Чисельність компанії	37	39	37	64
Торгові представники	-	-	-	-
Обслуговування				
Консультування	+	+	+	+
Фірмовий стиль	+	-	+	+
PR				
Рекламна діяльність	відсутня	активна	в меншій мірі	активна
Виставкова діяльність	раз на рік	раз на рік	раз на рік	раз на рік

Досліджувані конкуренти - це давно засновані підприємства, що успішно функціонують на своїй території, твердо зайняли свою частку ринку. Мають достатній асортимент, використовують гнучку цінову політику (окрім ТОВ «Велма»). Всі підприємства за 2020 рік збільшували ціну на основну продукцію не більше, ніж на 15%.

Всі аналізовані компанії, окрім «Д.А.С.», використовують маркетингові комунікації, проводять рекламні заходи, беруть участь у виставковій діяльності. Кількісну оцінку факторів внутрішніх конкурентних переваг господарюючого суб'єкта представимо в таблиці 2.19. В якості шкали оцінювання приймається шкала від 1 до 5, де 5 – найвищий показник, 1 – найнижчий.

Таблиця 2.19

Кількісна порівняльна оцінка ТОВ «Д.А.С.» з основними конкурентами

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Д.А.С.»	Основні конкуренти		
		ПП «Мілана»	ТОВ «Велма»	ПП «Юність»
1	2	3	4	5
1. Менеджмент підприємства				
Підприємницька культура і	3	2	3	4

філософія				
Цілі	4	3	2	5
Стратегії	2	1	2	3
Середнє значення:	3	2	2,3	4
2. Виробництво				
Устаткування	5	3	4	4

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4	5
Гнучкість виробничих ліній	4	3	2	3
Залежність від постачальників	4	4	3	4
Якість продукції	4	4	3	4
Середнє значення:	4,25	3,5	3	3,75
3. Наукові дослідження та розробки				
Використання нових ІТ	2	3	3	4
Середнє значення:	1,67	1,33	1,67	2,67
4. Маркетинг				
Ширина асортименту	3	3	4	4
Ціни	3	3	2	3
Реклама	1	2	1	3
Популярність фірми	4	2	2	4
Швидкість реакції на зміни в попиті	2	1	1	3
Середнє значення:	2,6	2,2	2	3,4
Загальний показник	2,88	2,26	2,25	3,45

З таблиці слідує, що тих конкурентних переваг, якими на сьогодні володіє ТОВ «Д.А.С.», недостатньо для того, щоб зайняти лідерську позицію на ринку пошиття верхнього одягу. Для більш наглядного представлення результатів подамо їх у графічному виразі (рис. 2.5).

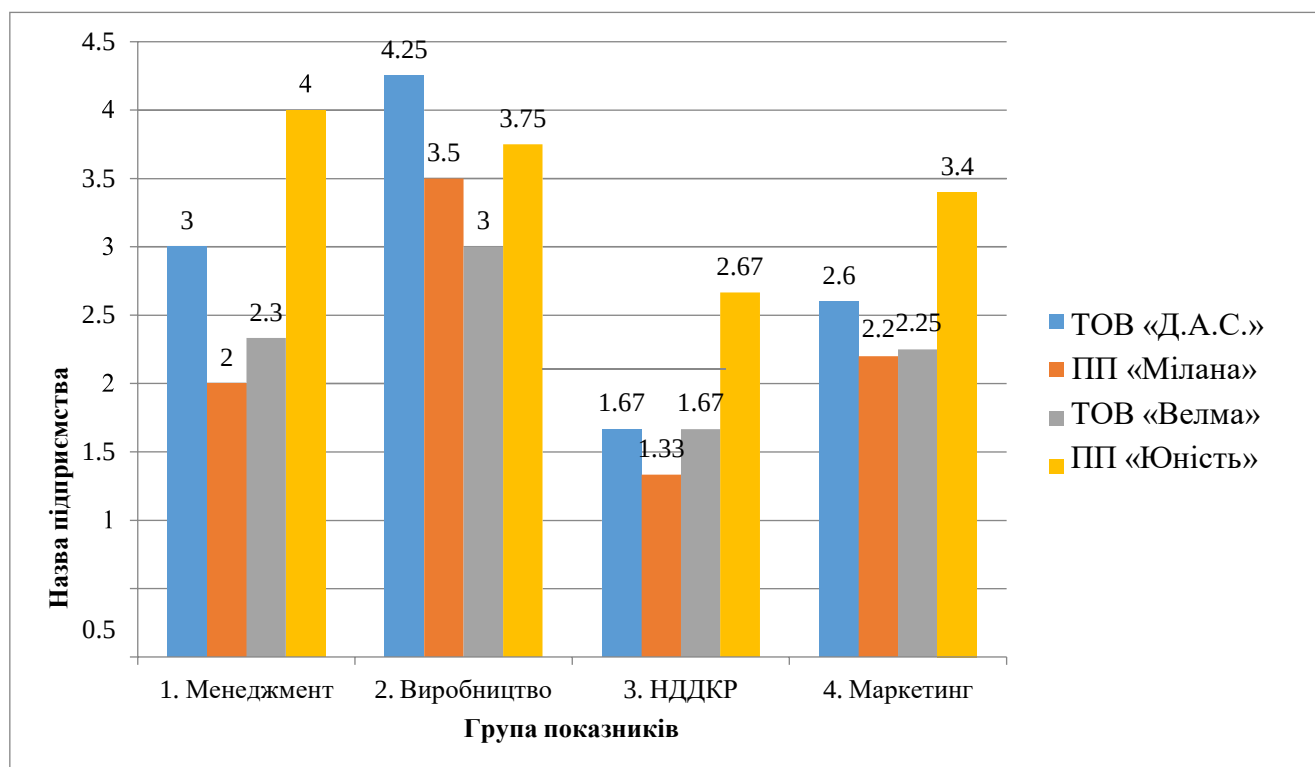


Рис. 2.5. Показники порівняльного кількісного аналізу ТОВ «Д.А.С.» з конкурентами

Кількісний аналіз показав, що головним конкурентом аналізованого підприємства є ТОВ «Юність», яке за рахунок більш чіткого усвідомлення цілей, правильної стратегії та реклами випереджає «Д.А.С.». Як бачимо з представленої гістограми, лише за показником виробництва ТОВ «Д.А.С.» вдалось випередити конкурентів. Це відбулось за рахунок недавнього впровадження нового обладнання, гнучкості виробничих ліній та випуску товару високої якості.

Щодо управління якістю, то організація технічного контролю якості на ТОВ «Д.А.С.» покладена на технологічний відділ. Його завданням є контроль якості продукції на всіх стадіях виробництва, а також контроль її зберігання, пакування, маркування. Крім того, відділ бере участь у розробці і здійсненні заходів щодо підвищення якості продукції та усунення причин випуску недоброякісних виробів, аналізує ці причини.

На ділянках підготовчого, експериментального і розкрійного виробництв виконують контроль якості матеріалів, виготовлення лекал, розкладок, замальовокі трафаретів, контроль крою.

Проаналізуємо зовнішнє середовище непрямого впливу аналізованого підприємства ТОВ «Д.А.С.». Для проведення даного оцінювання доцільно скористатися методом PEST-аналізу, який дозволяє оцінити фактори макросередовища підприємства.

Вплив усіх факторів зовнішнього середовища непрямого впливу зводимо в таблицю 2.20 (3 бали – сильний вплив; 2 – помітний; 1 – слабкий; 0 – відсутній).

Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснювалось за такою оцінною шкалою: +1 – позитивний вплив, -1 – негативний вплив.

У таблиці 2.21 наведемо перелік основних можливостей та загроз

макросередовища для ТОВ «Д.А.С.», відповідно кожному фактору відобразимо можливі варіанти рішень (реакцій), а також ступінь їх впливу, оцінений у балах (від 1 до 3).

Оцінка факторів макросередовища підприємства (PEST-аналіз)

Таблиця 2.20

<i>Група факторів</i>	<i>Фактор</i>	<i>Оцінка впливу фактору, (+1;-1)</i>	<i>Сила впливу (0-3)</i>	<i>Загальна оцінка впливу факторів, у балах</i>	<i>Прогнозна оцінка впливу (-1;0;1)</i>	<i>Прогнозна сила впливу (1-3)</i>	<i>Прогнозна оцінка, у балах</i>
Економічні	1. Зростання ціни на електроенергію 2. Зростання рівня ціни на матеріали 3. Зниження валютного курсу	1. -1 2. -1 3. +1	1. 3 2. 3 3. 2	1. -3 2. -2 3. -2	1. -1 2. -1 3. +1	1. 3 2. 3 3. 2	1. -3 2. +1 3. +2
Політичні	1. Україна є членом СОТ 2. Тісні зв'язки між країнами СНД 3. Економічна та політична нестабільність в Україні	1. +1 2. +1 3. -1	1. 3 2. 3 3. 2	1. +3 2. +3 3. +2	1. +1 2. +1 3. -1	1. 3 2. 3 3. 2	1. +3 2. +3 3. -2
Правові	1. Часта зміна законодавчих і нормативних актів 2. Державна інвестиційна програма	1. -1 2. +1	1. 2 2. 3	1. -2 2. +3	1. -1 2. +1	1. 2 2. 3	1. -1 2. +3
Науково-технічні	1. Розробка новітніх моделей одягу 2. Значний знос обладнання 3. Наявність власного спеціального обладнання	1. -1 2. -1 3. +1	1. 3 2. 3 3. 3	1. +3 2. -3 3. +3	1. -1 2. -1 3. +1	1. 3 2. 3 3. 3	1. -3 2. -2 3. +3
Природні	1. Погіршення стану доріг у зимовий період	1. -1	1. 2	1. -2	1. -1	1. 2	1. -2
Соціально-культурні	1. Більший попит на імпорتنу продукцію 2. Наявність СНД марки	1. -1 2. +1	1. 3 2. 2	1. -2 2. +2	1. -1 2. +1	1. 3 2. 2	1. -1 2. +3
<i>Сума</i>				+3			+5

Таблиця 2.21

Перелік можливостей та загроз макросередовища ТОВ «Д.А.С.»

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу) 1.1. Україна є членом СОТ 1.2. Тісні зв'язки між країнами СНД 1.3. Державна інвестиційна програма 1.4. Наявність власного спеціального обладнання	1.1.3 1.2.3 1.3.3 1.4.3	1.1. Залучення іноземних інвестицій, просування продукції на світові ринки 1.2. Розширення ринку збуту за рахунок цих країн, підписання контрактів з підприємствами 1.3. Можливість отримання спеціальних інвестиційних пільг з боку держави 1.4. Можливість зменшення собівартості продукції
2. Загрози (фактори несприятливого впливу) 2.1. Падіння валютного курсу 2.2. Зростання ціни на електроенергію 2.3. Зростання рівня ціни на матеріали 2.4. Економічна та політична нестабільність в Україні 2.5. Більший попит на імпорту продукцію	1.1.3 1.2.3 1.3.2 1.4.2 1.5.3	1.1. Можливі втрати за рахунок скачка валюти при експорті 1.2. Пошук альтернативних джерел транспорту та електроенергії, поширення залізничного транспорту, укладання довгострокових договорів з постачальниками, врахування умов ІНКОТЕРМС 1.3. Пошук більш дешевих джерел постачання 1.4. Орієнтація на іноземний ринок 1.5. Реклама вітчизняного виробника як такого, що має кращу якість за меншими цінами

Як бачимо з таблиці 2.21, кожен негативний фактор впливу можна нейтралізувати, якщо вчасно прийняти правильне управлінське рішення.

Щодо загрози появи продуктів-замінників, варто відмітити, що товари швейної промисловості належать до товарів повсякденного попиту. Вони купуються в міру потреби. На сьогодні альтернативи верхньому одягу немає, тому така загроза відсутня.

Досить популярним став продаж товарів через інтернет, індивідуальний пошив одягу. Такі гравці користуються попитом серед молоді, адже хочеться завжди бути в тренді та привертати увагу. Проте, зазвичай, такий одяг є

дорожчим, ніж одяг ТОВ «Д.А.С.».

Значення постачальників у діяльності ТОВ «Д.А.С.», як і у діяльності кожного швейного підприємства, досить велике, оскільки саме з їхніх товарів в кінцевому результаті виробляється одяг.

Головними постачальниками ТОВ «Д.А.С.» є підприємства, які займаються виготовленням тканин, ниток та фурнітури. Постачальники є перевіреними роками, на сьогоднішній день планів щодо їх зміни немає.

Співвідношення ціна/якість є досить адекватним, але за наявності більш дешевих товарів з Китаю конкурувати вітчизняним виробникам стає важче.

Оцінка структури конкуренції передбачає аналіз становища конкурентів на ринку. Одним з методів порівняння конкурентних позицій компаній є розробка карти стратегічних груп. Стратегічна група складається з компаній зі схожими стратегіями і займаними позиціями на ринку.

Серед головних конкурентів ТОВ «Д.А.С.» можна відзначити:

1. ПП «Мілана»
2. ТОВ «Велма»;
3. ПрАТ «Юність».

Це перелік головних конкурентів, які мають вплив на діяльність ТОВ «Д.А.С.» та змушують постійно проводити аналіз ринку, зміну поведінки та політики компанії. Втрата позиції відразу веде за собою втрату клієнтів та втрату прибутків.

Головним конкурентом ТОВ «Д.А.С.» є підприємство ПрАТ «Юність», яке має широкий асортимент досить якісної продукції.

У загальній конкурентоспроможності фірми значну роль відіграє те, наскільки конкурентоспроможні її товари. Розглянемо які з груп товарів ТОВ «Д.А.С.», виявились найбільш перспективними за останні 3 роки. Для цього дані за категоріями товарів та обсягами доходів від продажу занесемо в таблицю 2.22.

Таблиця 2.22

Доходи від продажу асортиментних груп товарів ТОВ «Д.А.С.» за період
2020- 2022 рр.

Категорія товару	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.			Відносне відхилення, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022/2020 рр.	2022 /2021 рр.
Жакети	5839	4656	4691	-20,3	0,8
Пальто	8953	9078	9237	1,4	1,8
Плащі	7633	731	7528	-4,2	3,0
Спідниці	3336	2887	1907	-13,5	-33,9
Штани	351	2916	2105	-16,9	-27,8
Всього	29271	26847	25468	-53,5	-56,3

Представимо результати графічно на рисунку 2.6.

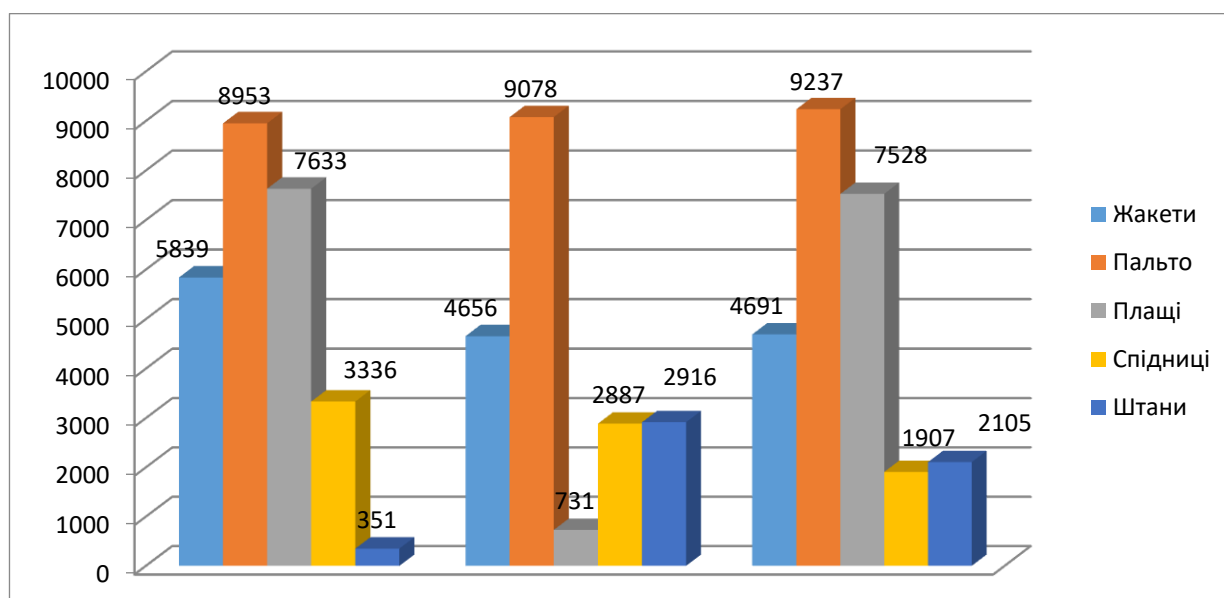


Рис. 2.6. Динаміка обсягів продажу асортиментних груп товарів ТОВ «Д.А.С.» за період 2020-2022 рр.

Як бачимо, за останні 3 роки відбулись значні зміни по кожній з груп товарів. Найбільш популярною виявилась категорія «пальто». У даної групи спостерігається стабільний ріст протягом останніх 3 років, що є наслідком сучасних модних тенденцій. На зміну певному зниженню продажів плащів та жакетів у 2021 році 2022 рік характеризується покращенням результатів. Це пояснюється збільшенням обсягів виробництва та підвищенням ціни. Проте, незважаючи на це, підприємство завершило рік зі збитком, оскільки дохід не покрити собівартість продукції.

Розглянемо, який відсоток складала кожна з асортиментних категорій у загальному обсязі чистого доходу (табл. 2.23):

Таблиця 2.23

Структура ТОВ «Д.А.С.» за категоріями товару

Категорія товару	% у чистому доході		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Жакети	19,95	17,34	18,42
Пальто	30,59	33,81	36,27
Плащі	26,08	27,23	29,56
Спідниці	11,40	10,75	7,49
Штани	11,99	10,86	8,27

З представленої таблиці можна зробити висновок, що дві з шести представлених категорій товару (спідниці та штани) стрімко втрачають популярність серед споживачів в той час як інші категорії навпаки збільшують частку прибутку. Якщо у 2020 році виручка від їх продажу складала близько 12% за кожен, то у 2022 році ситуація кардинально змінилась, а даний відсоток впав до 7,49 та 8,27% у категорій «спідниця» та «штани» відповідно.

Для підтвердження таких результатів проведемо АВС-аналіз асортименту підприємства. Такий метод дозволяє класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості та є одним з методів раціоналізації, що може застосовуватися в сфері діяльності будь-якого підприємства. В його основі лежить принцип Парето – 20% всіх товарів дають 80% обороту.

Для проведення АВС-аналізу побудуємо таблицю 2.24.

Таблиця 2.24

АВС-аналіз асортименту ТОВ «Д.А.С.»

Товарна категорія	Чистий дохід, тис. грн.	Частка у чистому доході, %	Частка чистого доходу за зростаючим підсумком, %	Група АВС
Пальто	9237	36,27	36	А
Плащі	7528	29,56	66	В
Жакети	4691	18,42	84	В
Штани	1907	7,49	92	С
Спідниці	2105	8,27	100	С
Сума	25468	100		

На основі проведеного аналізу необхідно більш докладно вивчити

причинипотрапляння товарів в ту чи іншу групу.

До групи А потрапили пальто – найважливіші ресурси компанії, які приносять максимальний прибуток. Компанія може понести значні збитки при різкому зниженні ефективності даної групи товарів.

До групи В входять плащі та жакети, які забезпечують достатні стабільні продажі. Цю категорію часто ще називають «дійними коровами», тому що вона є відносно стабільною. Інвестиції в товари групи В є незначними.

Група С – найменш важлива група товарів. Найчастіше до цієї групи належать ті товари, які потребують покращення або ж виведення з випуску. В нашому випадку до неї потрапили спідниці та штани.

При аналізі даної групи необхідно в першу чергу зрозуміти причину низького прибутку. В нашому випадку низькі обсяги продажів зумовлені незатребуваністю товару серед покупців. Низька ліквідність в порівнянні з іншим асортиментом може бути вирішена двома шляхами: зняттям товару з випуску або його покращенням. Оскільки ТОВ «Д.А.С.» має серйозні фінансові проблеми, більш доцільним буде тимчасове виведення представлених асортиментних категорій з випуску, оскільки прибуток вони приносять мінімальний, а затрати на виробництво та зберігання є суттєвими.

В такому контексті важливим є визначення результативності використання маркетингових інструментів в управлінні ТОВ «Д.А.С.», та їх впливу на діяльність і розвиток.

Враховуючи вище наведене, важливим є дослідити результативність впливу використовуваних маркетингових інструментів в управлінні ТОВ «Д.А.С.» в двох напрямках:

- а) ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні ТОВ «Д.А.С.»;
- в) ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні ТОВ «Д.А.С.» в контексті оцінки споживачів.

Коефіцієнт просування продукції на основі використовуваних

маркетингових інструментів в управлінні підприємства визначається як відношення вартості реалізованої продукції, в процесі збуту якої використовувались маркетингові засоби з метою покращення просування такої продукції, до вартості всієї реалізованої продукції.

Коефіцієнт понесених витрат на маркетинг буде визначено як відношення витрат в підприємстві, понесених на виробництво і просування продукції, в процесі реалізації якої використовувались маркетингові засоби, до витрат на всю вироблену продукцію та її реалізацію за один і той же період.

Коефіцієнт ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства на основі використовуваних маркетингових інструментів в управлінні підприємства визначається як відношення чистого прибутку, одержаного від реалізації виробленої продукції, в процесі просування якої використовувались маркетингові засоби, до чистого прибутку, одержаного від реалізації всієї виробленої продукції в підприємстві.

Результати розрахунку інтегрального коефіцієнта ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні ТОВ «Д.А.С.» наведені в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

Оцінка ефективності використання маркетингових інструментів в управлінні
ТОВ «Д.А.С.» у 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
1. Коефіцієнт просування продукції на основі використовуваних маркетингових інструментів в управлінні	0,275	0,313	0,318	0,043
2. Коефіцієнт понесених витрат на маркетинг	0,215	0,195	0,230	0,015
3. Коефіцієнт ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, враховуючи використання маркетингових інструментів в управлінні	0,564	1,026	1,126	0,562
4. Коефіцієнт ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні підприємства	0,351	0,511	0,558	0,207

Аналіз доходу від реалізації одягу на ТОВ «Д.А.С.», в процесі збуту яких використовувались маркетингові засоби з метою покращення їх просування доводить, що він не збільшився за досліджуваний період. Витрати понесені на виробництво та збут даної продукції закономірно зменшились, проте коефіцієнт їх зростання менший (в 2,4 рази) ніж збільшення витрат, понесених на виробництво і збут всієї продукції по підприємству. Окрім того, в даному випадку, від реалізації продукції на ТОВ «Д.А.С.», в процесі збуту яких використовувались маркетингові засоби з метою покращення їх просування, зростання доходу випереджає збільшення витрат на її виробництво і реалізацію в порівнянні із тенденцією, яка спостерігається в цілому по підприємству.

Порівняння фінансових результатів від реалізації продукції на підприємстві, в процесі збуту яких використовувались маркетингові засоби з метою покращення їх просування, засвідчує їх вагоме зростання в динаміці, в 2 рази більше, тоді як фінансові результати від реалізації всієї продукції по підприємству за 2020-2022 рр. вагомо зменшились.

Проведене дослідження та аналіз основних економічних показників ТОВ «Д.А.С.» засвідчує відповідну ефективність використовуваних маркетингових інструментів в управлінні підприємством, зокрема в процесі реалізації продукції. Так інтегральний показник ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні підприємства в динаміці за досліджуваний період збільшується із 0,351 в 2020 році до 0,558 в 2022 році.

Значення інтегрального коефіцієнта ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні ТОВ «Д.А.С.» в динаміці доводить його зростання, що засвідчує позитивний вплив використання маркетингових технологій в управлінні підприємством.

Важливим в дослідженні і наступним етапом є оцінка ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні ТОВ «Д.А.С.» з позиції споживачів виробленої продукції. Важливими при такій оцінці є

інтереси споживачів в контексті: оцінки використовуваних маркетингових інструментів ТОВ «Д.А.С.», що впливають на споживачів і спонукають їх до купівлі одягу, брендингу (дієвості маркетологів тих підприємств, торговим маркам яких споживачі надають перевагу при купівлі одягу), оцінки ширини та глибини асортиментного ряду, оцінки каналів промоції та реклами продукції, зокрема нового асортименту та видів продукції, оцінки мерчандайзингу та існуючих систем знижок в магазинах, оцінки особистого (персонального) продажу.

Встановити і провести кількісну оцінку ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні ТОВ «Д.А.С.» через суб'єктивну оцінку споживачів продукції, в даному випадку покупців одягу, є неможливим, але це ймовірно зробити із допомогою використання, перш за все, так званого експертного методу, де інсайдерами виступатимуть споживачі продукції.

На першому етапі в процесі оцінки був сформований перелік запитань, який би висвітлював відповіді в контексті:

- 1) Як Ви оцінюєте використовувані маркетингові інструменти ТОВ «Д.А.С.», що впливають на вас і спонукають вас до купівлі одягу даної марки?
2. Як Ви оцінюєте дієвість маркетологів тих підприємств (брендинг), торговим маркам яких ви надаєте перевагу при купівлі?
3. Як Ви оцінюєте ширину асортиментного ряду при купівлі одягу?
4. Як Ви оцінюєте глибину асортиментного ряду при купівлі одягу?
5. Як Ви оцінюєте канали промоції та реклами продукції підприємства, на основі яких ви довідуєтесь про новий асортимент і види продукції (на сайті підприємства, з реклами, від торгових агентів, від знайомих)?
6. Як Ви оцінюєте мерчандайзинг?
7. Як Ви оцінюєте існуючі системи знижок в магазинах?
8. Як Ви оцінюєте усну презентацію товару або особистий (персональний) продаж?

На наступному етапі обстеження проведено формулювання анкети для експрес-опитування покупців продукції в контексті оцінки ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні ТОВ «Д.А.С.». На основі встановленого переліку питань було сформовано анкету (додаток А) та проведено опитування споживачів на сайті та в магазинах, де представлена дана продукція.

В процесі опитування кожен споживач мав можливість оцінити кожне питання кількістю балів: два бали – не задовольняє, три бали – задовольняє частково, чотири бали – задовольняє в більшості випадків (переважно), п'ять балів – задовольняє.

На наступному етапі проводилось опрацювання отриманих даних на основі анкетування, де за кожною анкетой визначалась певна сума балів. На п'ятому етапі проводились підсумки загальних результатів опитування за всіма складеними анкетами.

В кінці вираховувалась середня оцінка ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні ТОВ «Д.А.С.» за відповідями всієї сукупності споживачів, які взяли участь в опитуванні.

Як доводять розрахунки на основі опитування, більшість споживачів оцінили використовувані маркетингові інструменти ще не належному рівні. Це засвідчує середня оцінка, яка є меншою за 3,9 бали. Проте, дана оцінка доводить потребу в покращенні використання маркетингових інструментів в управлінні ТОВ «Д.А.С.» та підвищення їх ефективності.

В зв'язку із доведеним виникає необхідність розробки відповідних заходів та формування маркетингової концепції в управлінні розвитком ТОВ «Д.А.С.».

За результатами аналізу ринку та динаміки діяльності підприємства протягом трьох років, можна зробити висновок, що зниження обсягів реалізації продукції ТОВ «Д.А.С.» не було. Але при зростаючій чутливості підприємства до змін у макросередовищі необхідна розробка антикризової маркетингової стратегії, яка є важливим напрямом маркетингової діяльності.

Зважаючи на поточний стан управління маркетингом та позицію ТОВ «Д.А.С.» можна зробити висновок, що інноваційній маркетинговій діяльності на рівні підприємства приділяється недостатньо уваги. Стратегія розвитку підприємства на даному етапі екстенсивна, зав'язана на збільшенні обсягів виробництва та споживачів.

Висновки до розділу 2

Підприємство ТОВ «Д.А.С.» є суб'єктом малого підприємництва, працює на існуючому ринку з уже відомим товаром та має досить відомий бренд. Останні кризові події в країні та на самому підприємстві поставили керівництво перед необхідністю скоротити виробництво задля збереження платоспроможності.

Дані фінансової звітності за останні 3 роки показують, що підприємство є збитковим і чистий збиток росте з року в рік. Таким чином, конкурентна стратегія має орієнтуватися на те, щоб вивести швейну фабрику з кризи.

Оптимальним підходом формування маркетингової політики швейної фабрики на сьогодні виступає конкурентоорієнтований підхід, що цікавий для компаній, які переважно виготовляють стандартну швейну продукцію, оскільки враховує конкурентні переваги компанії та її конкурентів.

Судячи з проведеного аналізу робимо висновок, що ТОВ «Д.А.С.» знаходиться в кризовій ситуації. Досягнуті показники стає все важче утримувати на поточному рівні, кількість клієнтів стрімко падає, виникає необхідність скорочення виробництва та зменшення кількості персоналу. Якщо не прийняти відповідних термінових мір по виходу зі складної критичної зони, ситуація кризи може призвести до неплатоспроможності, що встане причиною банкрутства підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Д.А.С.»

3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства

За умов посилення конкурентної боротьби на вітчизняних ринках товарів і послуг суб'єкти господарювання усвідомлюють потребу в активному проведенні маркетингових заходів. У зв'язку з цим актуальним стає підвищення ефективності як кожного окремого маркетингового заходу, так і маркетингової діяльності підприємства загалом.

Легка промисловість, а зокрема пошиття одягу на сьогодні займає домінуюче становище на ринку України, є другим сектором легкої промисловості за кількістю підприємств і обсягами виробництва. Основним завданням товарної політики даного сектору виступає створення такого інноваційного товару чи послуги і таке ним ефективне управління, щоб всі інші деталі маркетингової діяльності швейного підприємства використовуватися в мінімальній кількості і були допоміжними в процесі досягнення поставлених цілей або ж були взагалі непотрібні [44].

Товарна політика цих підприємств при цьому основною метою має ставити забезпечення прийняття управлінських рішень щодо управління та формування асортименту товарів, передбачивши правильний курс дій товаровиробника; знаходження для товарів оптимальних товарних сегментів; підтримку на певному рівні конкурентоспроможності товару.

Сучасні кризові умови господарювання накладають на підприємство значні обмеження стосовно ефективності використання усіх видів ресурсів. Тому питання перманентного оцінювання ефективності кожного напрямку діяльності підприємства є надзвичайно актуальним. Особливо важливою є

означена проблема, коли мова іде про ефективність маркетингової діяльності підприємства, бо саме цей вид діяльності в сучасних умовах визначає підсумковий результат діяльності всього підприємства.

В сучасних умовах високо конкурентного ринкового середовища значно підвищується вагомість маркетингової діяльності підприємства задля забезпечення ефективності функціонування підприємства. Сучасна маркетингова діяльність підприємства є багатоаспектним та комплексним явищем, на ефективність якого впливає низка факторів (рис. 3.1). Далі розглянемо зазначені фактори більш докладно.

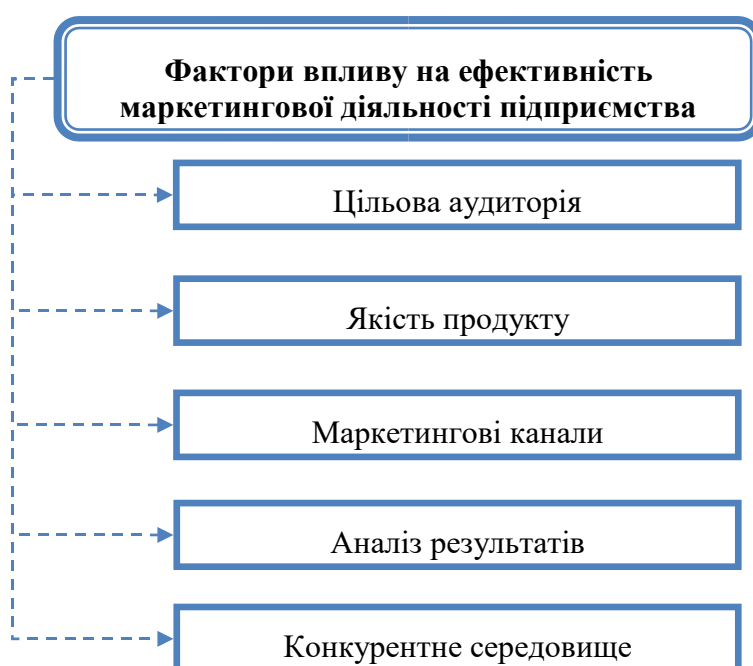


Рис. 3.1. Фактори впливу на ефективність маркетингової діяльності підприємства

Визначення цільової аудиторії в сучасних ринкових умовах є першочерговим фактором. Щоб бути ефективною, маркетингова діяльність повинна бути націлена на визначену цільову аудиторію. Якщо чітко зрозуміло, хто є потенційним клієнтом, стає можливим розробити маркетингові кампанії, які краще всього відповідають його потребам і бажанням.

Якість продукту або послуги є важливим фактором формування конкурентоспроможності продукції підприємства і її потенційної

затребуваності ринком в певному ціновому сегменті. Отже, якщо продукт або послуга не відповідають потребам клієнтів, то жодна маркетингова кампанія не буде ефективною. На сучасному ринку дуже важливо мати високоякісний продукт або послугу, щоб залучити та утримати клієнтів.

Використання правильних маркетингових каналів визначає ефективність усіх маркетингових зусиль підприємства. Залежно від потенційної цільової аудиторії та виду продукту чи послуги може бути ефективним використання різних маркетингових каналів, таких як соціальні мережі, контент-маркетинг, реклама в пошукових системах, email-маркетинг тощо. Тому дуже важливо визначити, які саме канали найбільш ефективні для продукції підприємства відповідно до його цільової аудиторії та інвестувати в них [45].

В процесі побудови ефективної системи маркетингу на підприємстві є дуже важливим етап вимірювання та аналізу її результатів. В сучасних умовах для визначення ефективності маркетингової діяльності необхідно об'єктивно виміряти та проаналізувати результати. Для цього можна використовувати різні показники, такі як ROI, ROMI, CPA тощо. Важливо проводити аналіз і зовнішніх змінних в маркетингових кампаніях підприємства, щоб підвищити їх ефективність.

Конкурентне ринкове середовище визначним чином впливає на принципи побудови маркетингової політики підприємства. Саме конкуренти багато в чому визначають ефективність маркетингової діяльності. Отже, обов'язково необхідним є проведення аналізу конкурентів, щоб визначити їх маркетингові стратегії та знайти переваги для підприємства.

Отже, як бачимо, ефективність маркетингової діяльності підприємства залежить від багатьох факторів і вимагає постійного аналізу та вдосконалення.

Говорячи, про ефективність маркетингової діяльності підприємства слід також розуміти певні особливості, які визначаються його галузевою приналежністю.

Розглянемо означену проблему в умовах підприємства матеріальної сфери виробництва. Перелік напрямків, які можуть допомогти підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства у сфері матеріального виробництва, зазначений на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства у сфері матеріального виробництва

Отже, для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства промисловості слід звернути увагу на такі актуальні аспекти цього процесу.

Перманентне проведення дослідження ринку дозволяє відповідати вимогам і потребам потенційних клієнтів, а тим самим сформулювати більш точне представлення про цільову аудиторію. Це може допомогти компанії з розробкою продуктів і послуг, які найбільше відповідають їх потребам.

Визначення конкурентних переваг в розрізі конкретного продукту підприємства у порівнянні з конкурентами дозволяє чітко сформулювати бачення про свої конкурентні переваги. Це може допомогти підприємству в розробці маркетингових стратегій, які будуть націлені на отримання цих

переваг, і дати можливість пропонувати продукти та послуги, які не можуть запропонувати конкуренти.

Ще раз слід відзначити важливість використання цільових маркетингових каналів. Наприклад, якщо потенційна цільова аудиторія продукції підприємства знаходиться в соціальних мережах, слід використовувати соціальні медіаплатформи для просування продукту. Якщо ж цільова аудиторія більше використовує традиційні ЗМІ, то необхідно використовувати друковані та електронні видання, тощо.

В сучасному ринковому середовищі все більший вплив на потенційного клієнта має бренд. Отже, для підвищення обсягів продажів та фокусування на конкретну цільову аудиторію надзвичайно важливим зараз є формування і просування бренду. Отже, саме укріплення бренду є ключовим аспектом маркетингової діяльності сучасного підприємства в сфері матеріального виробництва. Компанія повинна створити яскравий бренд, який викличе довіру і буде пізнаваним для потенційних клієнтів. Крім того, важливо використовувати різні маркетингові канали, щоб просунути бренд і збільшити інформованість щодо нього у цільовій аудиторії [45].

У процесі підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства не слід знижувати увагу і до оптимізації виробничих процесів, бо саме цей аспект визначає можливість отримання конкурентних переваг з точки зору собівартості продукції, її якості та технологічності.

Таким чином, маркетингова діяльність сучасного підприємства перебуває під впливом низки факторів, які значним чином визначають її ефективність, а отже, мають бути враховані під час її побудови і оцінювання її результативності. Особливо це стає важливим в умовах висококонкурентного ринкового середовища, коли на перший план виходить чітке бачення цільової аудиторії та розуміння вподобань та критеріїв вибору товару конкретним клієнтом.

3.2. Резерви покращення маркетингової діяльності ТОВ «Д.А.С.»

Сучасна маркетингова політика дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства. Пропонується розробити програму підвищення конкурентоспроможності, яка буде зосереджена на найважливіших аспектах розвитку організації, на тих сферах діяльності, які є найбільш значущими для підприємства в конкурентній боротьбі. Метою програми є усунення слабких сторін організації та розробка заходів для розвитку її сильних сторін.

Перш за все, необхідно серйозно підійти до вибору конкурентної стратегії, яка буде ефективною в ситуації, в якій опинилася фабрика, і дозволить їй вийти з кризи. На підставі фінансових показників та розрахованих коефіцієнтів ТОВ «Д.А.С.» слід звернути увагу на стратегію, спрямовану на підвищення ефективності виробництва та зниження витрат, а саме стратегію мінімізації витрат. Сфери зниження витрат, запропоновані стратегією мінімізації витрат, пов'язані з впровадженням більш дешевої сировини, дешевшою виробничою мережею, розміщенням виробництва, впровадженням більш дешевого і загального обладнання та зниженням невиробничих витрат [51].

Загалом існує два ефективних шляхи отримання конкурентної переваги в цій галузі. Перший – цілеспрямована робота по зниженню собівартості та підвищенню ефективності виробництва, другий – повний перегляд структури собівартості та відмова від найдорожчих і найменш ефективних технологічних операцій.

Виходячи з аналізу, де було виявлено стрімке падіння популярності (і, як наслідок, прибутковості) 2-х асортиментних груп товарів, тому пропонується прийняти міри стосовно стимулювання збуту або виведення їх з виробництва.

ТОВ «Д.А.С.» протягом 12-річної діяльності встигла себе

zareкомендувати як надійний виробник верхнього одягу, проте візитною карткою підприємства було саме виробництво пальто. Саме ця категорія завжди становила найбільший відсоток отриманого прибутку і користувалась популярністю як у вітчизняних, так і серед закордонних споживачів.

Спідниці та штани, вироблені на ТОВ «Д.А.С.» втратили попит через ряд причин: дистрибуція інтернет-торгівлі. В останні роки популярність інтернет-магазинів в Україні стрімко зростає. Як правило, такий спосіб покупки економить час, дозволяє вибирати з більшої кількості товарів, ніж представлено в звичайних магазинах, і має значно нижчі ціни; значна присутність іноземних виробників на ринку України. Проведені соціологічні дослідження показують, що понад 60% українців не довіряють українським виробникам і віддають перевагу іноземним. З кожним роком ця кількість зростає, що також призводить до падіння попиту; стихійна торгівля.

З урахуванням всіх цих факторів можливі два варіанти: заходи щодо стимулювання реалізації цих категорій або виведення їх із виробництва. Давайте розглянемо, який із них буде доречнішим.

Стимулювання продажів потребує значних коштів, які з огляду на поточний стан підприємства та його збиткову діяльність ТОВ «Д.А.С.» не має. Крім маркетингових заходів, доведеться також кардинально змінювати фасони та моделі спідниць та штанів, кольори та матеріали, адже однією з причин падіння обсягів продажів є невідповідність продукції сучасній моді. тенденції. І навіть за наявності потужної рекламної кампанії та відповідного товару немає гарантії, що його куплять. На даний момент компанія не в тому стані, щоб дозволити собі піти на такий ризик.

З огляду на все вищевикладене доцільно оптимізувати структуру виробництва, а саме тимчасово виключити з асортименту категорії «спідниці» та «штани». Цей крок дозволить вам заощадити за декількома напрямками: складські витрати, витрати на робочу силу та матеріали. Крім того, ТОВ «Д.А.С.» повинна забезпечити привабливість своїх товарів та послуг за допомогою різних механізмів, що сприяють зростанню

конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами, що займаються аналогічними товарами.

Узагальнюючи результати наукових досліджень вітчизняних і закордонних маркетологів та досвід маркетологів-практиків, виділимо стратегічні напрями маркетингової діяльності сучасного підприємства з відповідними їм маркетинговими інструментами та сферою їх використання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Нові стратегічні напрями маркетингової діяльності українських підприємств

Стратегічний напрям маркетингової діяльності	Маркетингові інструменти	Сфера використання
Нейромаркетинг	Використання технології виміру активності мозку людини; візуалізації; сканування; технології відстеження реакції людини та рекламу, продукти, послуги.	Рекламні дослідження; брендинг; шопінг.
Івент-маркетинг	Фокусування уваги потенційних покупців або клієнтів на просуванні продуктів або послуг через різні івент-заходи.	Фестивалі, симпозиуми, концерти, корпоративні заходи, презентації, конференції, виставки, пресконференції тощо
Емоційний маркетинг	Демонстрація поведінки щастя як протиставлення економічному спаду та стагнації. Тема добробуту, здорового способу життя як формування відчуття стабільності та щастя. Тема формування позитивних людських емоцій застосовується при рекламі або просуванню великого переліку товарів та послуг.	Створення міцного емоційного зв'язку з клієнтами за рахунок застосування різних інструментів.
Інтернет-маркетинг	Пошукова оптимізація (просування - SEO); контекстна реклама (SEA, PPCреклама); інтерактивна реклама; просування таргетированої реклами через соціальні мережі та інтернет канали; вірусний інтернет-маркетинг.	Інструменти залучення та утримання клієнтів або покупців в соціальних мережах та Інтернеті
Контент-маркетинг	Статті, сайти, фото, відео, блоги, смсрозсилка, електронні книги, друкована продукція, гейміфікація; контент-продукти; презентації; коучинг-програми; бази знань, інтернет-форуми; довідкові ресурси тощо.	Формування міцного зв'язку з реальними та потенційними клієнтами та покупцями.

Підприємства активно шукають нові стимули маркетингової політики, які б призвели до успіху у продажі своєї продукції та послуг. Традиційні маркетингові стратегії сьогодні не завжди можуть гарантувати успіх у продажу та просуванні товарів і послуг. Зміни у поведінці споживачів, сучасні умови карантинних обмежень внаслідок пандемії на COVID-19 потребують нових інноваційних маркетингових технологій. Маркетингові стратегії базуються на інноваціях в маркетингу.

Стратегічні напрями емоційного маркетингу та нейромаркетингу, які стабільно набирають позиції у світі, стають все актуальнішими. Швидко поширюються інструменти та стратегії інтернет-маркетингу, проте живе спілкування з клієнтами та покупцями все ще тримає пріоритетні позиції у маркетингу. В реальних умовах діяльності підприємства застосовується мікс маркетингових стратегій, в залежності від ситуації, а також завдань, які потрібно вирішити. Завдання сучасної маркетингової стратегії – бути у більш тісному зв'язку із реальними та потенційними клієнтами та покупцями, бути більш привабливими для споживачів, відкритими та зрозумілими.

Розробка маркетингової стратегії має специфіку залежно від сфери діяльності підприємства. Проаналізуємо цю специфіку на прикладі швейних підприємств.

Функціонування промислових підприємств, зокрема, швейних, в умовах карантинних обмежень із-за пандемії COVID-19 зазнало суттєвих впливів. Швейні підприємства отримали можливість ввести у виробництво нові види продукції, які є необхідними в період карантину, а саме, одноразовий медичний одяг та захисні медичні маски, що користувались значним попитом у споживачів.

Разом з введенням у виробництво нових видів продукції, швейним підприємствам потрібно було переорієнтуватися і визначитися із необхідністю виготовлення традиційних для них моделей одягу, на які споживацький попит значно знизився в період карантину. У нових умовах

господарювання швейні підприємства вимушені були розробляти новий перелік індивідуальних послуг, які б вони могли надавати своїм споживачам.

Оновлення продукції потребує від швейного підприємства запровадження нової маркетингової стратегії для залучення споживачів. Сучасні маркетингові стратегії просування послуг під новий сегмент ринку будуються на основі використання інструментів Інтернет-маркетингу. Для швейних підприємств маркетингові стратегії з використанням інструментів Інтернет-маркетингу не є звичними та широко вживаними, тому потребують теоретико-методичного обґрунтування та розробки практичних інструментів Інтернет-маркетингу.

Оновлення продукції та в подальшому розробка брендів вимагає застосування емоційної компоненти маркетингу. Основний асортимент продукції цього підприємства – верхній одяг для жінок. Відтак, необхідно врахувати їхні потреби у якісному, привабливому, модному одязі, який би підкреслював індивідуальність. Зважаючи на швидку діджиталізацію сучасного життя населення України, для просування продукції до споживачів доцільно застосування сучасних маркетингових інструментів Інтернет-маркетингу. Інструменти Інтернет-маркетингу передбачають спілкування зі споживачами через Інтернет (сайт підприємства) та вебконтакти (соціальні мережі).

Для підприємств, які виробляють моделі одягу, доцільними є проведення реклами своїх виробів у вигляді івент-подій: показів нових колекцій сезонних моделей одягу, акцентування уваги споживачів на інноваційних розробках. Проте, зважаючи на існуючі обмеження у скупченні людей через можливі ракетні удари, проведення таких подій варто проводити в онлайн форматі. Для сповіщення про подію можна використовувати соціальні мережі, смс-розсилку або розсилку повідомлень через Viber, Telegram, WhatsApp. Одяг виконує багато функцій для людини, зокрема, створює задоволення людини від нової, зручної, яскравої моделі одягу. Так як основними споживачами моделей одягу є жінки, а вони емоційно більш

мобільні, то у просуванні продукції до споживачів доцільно застосовувати елементи емоційного маркетингу, демонстрацію щастя та задоволення від новинок у моді.

Періоди економічних спадів та стагнації завжди змінюються періодами процвітання та економічного зростання. Так і в моді, періоди уповільнення впровадження нових розробок в моделях одягу внаслідок впливу різних негативних чинників, завжди змінюються періодами інноваційного підйому та підвищеного попиту на нові моделі. Тому орієнтація на інструменти емоційного маркетингу для виробників моделей одягу є необхідною. Інструменти контент-маркетингу доцільно використовувати у рекламі моделей одягу, особливо в таргетованій рекламі, в спілкуванні із споживачами через соціальні мережі, в блогах, супроводжувальних текстах до івент-заходів. Інструменти нейромаркетингу в умовах українських реалій застосовувати важче, оскільки потрібно спеціальне обладнання.

Проте удосконалити візуалізацію інформації на сайті підприємства доцільно, так як візуальна інформація завжди сприймається людиною краще. В сучасних умовах господарювання швейним підприємствам рекомендуємо використовувати широкий спектр маркетингових інструментів, реагуючи на зовнішню ситуацію і поведінку споживачів.

Формування маркетингової стратегії ми рекомендуємо починати із дослідження сайту швейного підприємства ТОВ «Д.А.С.» із виділенням сильних та слабких сторін самого сайту (табл. 3.2).

Навіть коректно сформований і налаштований сайт не дає 100% гарантії реалізації продукції.

З метою просування продукції ТОВ «Д.А.С.» до споживача нами обрано маркетингову стратегію застосування таргетованої реклами через соціальні мережі. Обираючи конкретні інструменти для формування таргетованої реклами потрібно пам'ятати, що інструменти просування рекламної кампанії через різні соціальні мережі будуть відрізнятися.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки сайту ТОВ «Д.А.С.»

Сильні сторони сайту	Слабкі сторони сайту
1.Сайт грамотно налаштований. При заданому пошуку в Інтернеті назви підприємства сайт цього підприємства є першим у видачі Google на запитання.	1. Основним недоліком є відсутність пропозиції широкого вибору моделей одягу. Моделі одягу є однотипними, обмеженими за кольоровою гамою та застарілими за фасонами. Представлені на сайті моделі не викликають зацікавленості у споживачів більш молодого віку.
2. Сайт зручний для користувача, зрозумілий, є віконце чату, контакти, легко зв'язатися через сайт із виробником моделей одягу в режимі онлайн.	2. Зображення моделі одягу на сайті (фото) представлено тільки у одному розмірі, що не дає можливості споживачам з іншими розмірами одягу уявити, як вони будуть виглядати в цій моделі одягу. Бажано представляти моделі одягу хоча би за найменшим та найбільшим розмірами за представленою розмірною лінійкою.
3. На сайті налаштований костюм-сервіс, споживачеві надається варіанти вибору щодо оплати товару та його доставки.	3. Сайт сформований як сайт інтернет- магазину готового одягу і не має інформації щодо послуг, які надає підприємство своїм споживачам.
4. На сайті є легкий перехід до соціальних мереж.	4. Сайт не має англомовної версії, що значно обмежує коло споживачів продукції підприємства тільки споживачами всередині країни.
5.Сайт зручний для користувача при обранні моделей одягу для покупки: є інформація про наявність тих чи інших моделей одягу, розмірна лінійка для визначення розмірів для споживача, зручний та зрозумілий алгоритм оформлення замовлення.	5. Сайт не має інформації щодо відзивів споживачів задоволеністю або незадоволеністю продукцією підприємства (якістю обслуговування: комфортності моделей одягу, зручністю оплати та доставки, відповідності заявленим на сайті розмірам моделей одягу дійсності тощо).

Тому при формуванні маркетингової стратегії просування послуг до споживачів доцільно використовувати сучасні інструменти налаштування таргетованої реклами через соціальні мережі. Для того, щоб інтегрувати маркетингову стратегію у соціальні мережі, доцільно розробити послідовний алгоритм в декілька етапів [51].

На першому етапі потрібно провести аналіз контингенту споживачів продукції підприємства та обрати ті соціальні мережі, у яких доцільно розміщувати рекламу. ТОВ «Д.А.С.» виробляє переважно жіночий одяг, тому цільовою аудиторією є жінки різного віку. Моделі одягу, які виробляє швейне

підприємство, розкуповуються споживачами повільно. Керівництво підприємства прийняло рішення, що можна надавати додаткові послуги споживачам щодо індивідуального пошиття окремих моделей верхнього одягу за замовленням клієнта та індивідуального пошиття інших моделей одягу за розмірами клієнта на замовлення.

Безумовно, що ціна на модель одягу, пошиту за індивідуальним замовленням, буде вищою за ціну на модель одягу, пошитою обмеженою партією. Послуга пошиття моделі одягу за індивідуальним замовленням споживача має значні переваги перед пошиттям моделей одягу за стандартними розмірами. Враховуючи значний попит населення на верхній одяг, швейне підприємство запропонувало своїм споживачам нову послугу: пошиття обраної стандартної моделі одягу за розмірами споживача, яку можна замовити на сайті швейного підприємства.

Таким чином, споживачу не потрібно буде витрачати кошти на переробку моделі одягу під свої розміри. Швейне підприємство прагне просунути нову послугу на новий сегмент ринку - пошиття стандартної моделі одягу за індивідуальними розмірами клієнта через інтернет-замовлення. Так як цільовою аудиторією нової послуги є переважно жінки різного віку, то для просування реклами нової послуги потрібно обирати соціальну мережу, якою користуються переважно жінки.

Для залучення нових потенційних клієнтів для швейного підприємства було обрано Інструмент Інтернет-маркетингу - SMM. Запропонована наступна пропозиція щодо застосування інструментів Інтернет маркетингу, як сучасного засобу діяльності підприємства: налаштувати та використовувати протягом 30 днів таргетовану рекламу у Facebook. Розроблено наступний алгоритм налаштування та запуск таргетованої реклами у Facebook.

Крок 1. Вибір цілей рекламної компанії. Так як заплановано використання таргетованої реклами у Facebook для збільшення аудиторії (потенційних клієнтів), то доцільно обрати інструмент «Трафік».

Крок 2. Формування бюджету рекламної кампанії. За практичним досвідом рекомендовано обрати бюджет у розмірі не менше суми, яка є еквівалентом 30 дол. США.

Крок 3. Назва компанії та місце, куди буде йти трафік (куди потрібно направити цільову аудиторію). Назву компанії бачить тільки маркетингове підприємство, яке налаштовує рекламний продукт. Цільову аудиторію направляємо на сайт швейного підприємства, де люди можуть приєднатися до розробленого ком'юніті.

Крок 4. Для оптимізації витрат на рекламну кампанію встановлюються рамки для бюджету.

Крок 5. Налаштування аудиторії. У нашому випадку аудиторією є вся територія України. На цьому кроці обирається вік та стать споживачів та відбувається налаштування детального таргетингу (демографічні особливості, інтереси та поведінка). Доцільно залучити більшу аудиторію для отримання кращого результату рекламної кампанії.

Крок 6. Оформлення реклами для показу. На цьому кроці обирається платформа та оформлюється кінцевий вигляд реклами.

Провівши аналіз кількості користувачів соціальних мереж і враховуючи, що основними споживачами послуги швейного підприємства є жінки, запропоновано для розміщення таргетованої реклами використовувати соціальну мережу Facebook.

Розроблений алгоритм розміщення таргетованої реклами у соціальній мережі Facebook передбачає шість етапів для виконання. Проведені розрахунки економічного ефекту від розміщення таргетованої реклами у соціальній мережі Facebook довели економічну доцільність запровадження адаптації Інтернет-стратегії просування продукції під новий сегмент ринку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Однією з основних проблем збиткової діяльності ТОВ «Д.А.С.» є висока собівартість продукції. Слід зазначити, що недоліки діяльності компанії тісно взаємопов'язані. Зниження собівартості призводить до збільшення чистого прибутку, а завдяки раціональному розподілу чистого прибутку можна збільшити частку власних коштів у джерелах фінансування та знизити залежність підприємства від позикових коштів.

Для реалізації заходів щодо зниження собівартості необхідно проаналізувати її структуру. Структура собівартості продукції ТОВ «Д.А.С.» за даними 2022 року ми представимо у таблиці. 3.3.

Таблиця 3.3

Структура собівартості реалізованої продукції ТОВ «Д.А.С.»

Статті витрат	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Матеріальні витрати	13145	50,9
Фонд оплати праці	8105	31,4
в т. ч.:		
- оплата праці	7000	27,1
- соціальні відрахування	1105	4,3
Послуги сторонніх організацій	1197	4,6
Інші виробничі витрати	3390	13,1
Всього	25837	100,0

За даними фінансової звітності у попередньому періоді було отримано чистий дохід в розмірі 25468 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції склала 25837 тис. грн. Рівень собівартості реалізованої продукції, робіт і послуг по відношенню до виручки склав 101,45%.

Таким чином, перевищення величини собівартості над доходами від реалізації продукції суттєве, що обумовлено високим рівнем витрат на оплату праці і матеріальних витрат.

Витрати на сировину і матеріали не варто недооцінювати – це один з основних елементів витрат на промислових підприємствах. Для їх зниження варто переглянути контракти підприємства з постачальниками і контрагентами або спробувати знайти нових постачальників з більш

привабливими умовами доставки, оплати і, звичайно ж, цінами. На практиці дані проблеми найчастіше вирішуються шляхом:

- укладення контрактів з заводами-виробниками безпосередньо, минаючи посередників або скорочуючи їх кількість до мінімуму, в результаті чого знижується закупівельна вартість сировини;

- укладення контрактів з постачальниками на закупівлю великої партії матеріалів. У цьому випадку також можна домовитися з постачальниками про надання знижок. Варіант реалізується в двох найпоширеніших випадках:

- перший – підприємство має достатніх фінансових можливостей для закупівлі великої партії і, відповідно, приміщення для зберігання матеріалів;

- другий зазвичай використовується невеликими підприємствами і передбачає інтеграцію з іншими підприємствами-покупцями одного постачальника, тобто підприємство може об'єднатися з іншим для спільної закупівлі матеріалів і таким чином, при домовленості з постачальником, домогтися знижки за великий обсяг закупки.

Що стосується ТОВ «Д.А.С.», то, за великим рахунком, жоден з розглянутих варіантів не підходить для реалізації. Підприємство закуповує вітчизняні матеріали без посередників; здійснювати закупку великої партії нерационально, тому що немає ні вільних фінансових коштів для закупівлі, ні гарантій, що виготовлений товар буде розкуплено. Змінити постачальника, який за кілька років спільної роботи добре зарекомендував себе, крім того, надає знижки, відстрочки і розстрочки платежів, інші пільгові умови, – не найкраще рішення.

Оскільки значні обсяги готової продукції не розпродуються, наступною пропозицією удосконалення маркетингової політики виступає розробка заходів щодо стимулювання збуту, метою якої є підштовхнути потенційних споживачів зробити покупку у ТОВ «Д.А.С.»

Із запропонованого ряду можливих стратегій, відштовхуючись від можливостей та потреб ТОВ «Д.А.С.», пропонується провести комплексний захід із запровадження системи знижок для різних категорій клієнтів, а

також залежно від сезону, оскільки найбільшим попитом верхній одяг користується саме восени та взимку.

Як додатковий захід по удосконаленню маркетингової політики підприємства пропонується програма активізації комунікаційної політики. Програма буде спрямована на створення образу ТОВ «Д.А.С.» як процвітаючого, перспективного і сильного конкурента, що динамічно розвивається, для інших підприємств на ринку швейних виробів і в галузі швейної промисловості.

Вкладаючи основну масу коштів у виробництво продукції, підприємство перестало приділяти необхідну увагу заходам щодо просування товарів. Однією з причин такого стану речей можна вважати відсутність на підприємстві маркетингового відділу. У зв'язку з фінансовими проблемами останніх років на підприємстві суттєво скоротилась кількість персоналу. Керівництво вживало всіх можливих методів задля збереження фірми на плаву, тому коли постало питання, що важливіше: реклама чи виробництво, вибір впав не на користь першого.

Комунікаційна політика є важливим елементом маркетингової політики загалом для кожного підприємства, що працює в будь-якій сфері виробництва чи послуг.

Керівництво ТОВ «Д.А.С.» вважає, що маркетингові заходи потребують значних фінансових вкладень, якими на даний момент підприємствоне володіє. Проте далі будуть наведені пропозиції, які доведуть, що комунікаційна політика може бути не лише ефективною, але й дешевою.

Для забезпечення стабільного і поступального розвитку організації однією з необхідних умов є постійне дослідження ринку, на якому працює підприємство, і безперервне вдосконалення всіх елементів його діяльності.

Враховуючи те, що українські покупці досить скептично ставляться до вітчизняних виробників, такі зміни не найкращим чином вплинули на їх прихильність до продукції швейної фабрики. Активізація комунікаційної політики допоможе частково нагадати підприємству про себе та повернути

втрачений імідж.

Також такий крок допоможе здобути нових покупців серед молоді, оскільки передбачатиме просування товарів через популярні для них соціальні мережі, що є одним із нових слів у продажі продукції, який успішно використовується багатьма всесвітньо відомими брендами, що займаються пошиттям одягу.

Отже, програма заходів щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства матиме наступний вигляд (рис. 3.3).

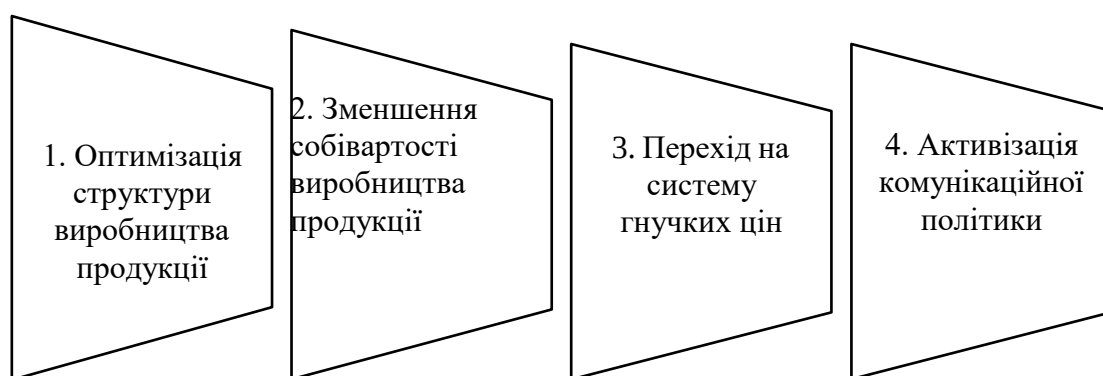


Рис. 3.3. Програма заходів з удосконалення маркетингової політики підприємства

Якщо керівництво ТОВ «Д.А.С.» з розумінням поставиться та буде використовувати запропоновані заходи, планується підвищення рівня конкурентоспроможності та поступовий вихід з кризової ситуації, що склалась на аналізованому підприємстві на сьогоднішній день.

Відносно реклами, то можна окреслити, що на даний час телевізійна реклама, як ефективний інструмент комунікації уже практично вичерпала себе. Дослідження, проведені восени 2023 року, показали, що 65% споживачів вважають кількість реклами надмірною, а 35% заявили в своїй зацікавленості купити прилади, які дозволяють блокувати рекламні ролики [67]. Тому доцільно використовувати підприємствам-виробникам інтернет-рекламу, зокрема контекстну рекламу, при якій показ текстової реклами проводиться у відповідності із пошуковими запитами споживачів, перевагами якої є гарантований контакт рекламного повідомлення із цільовою аудиторією. Окрім цього в маркетингових технологіях просування

продукції важливими є інтернет-торгівля та торгівля у віртуальному середовищі.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій, модернізація провадження підприємницької діяльності, всеохоплюючий розвиток Інтернет-мережі в Україні та його велика аудиторія стимулюють використання відносно нового виду маркетингу – Інтернет-маркетингу, застосування якого підприємцями сприяє успішному веденню їхнього бізнесу. Інтернет-маркетинг – це «комплекс дій, націлених на просування і продаж товарів чи послуг за допомогою технологій мережі Інтернет». За рахунок використання SMM-маркетингу (маркетингу у соціальних мережах), просування сайтів у пошукових системах, контекстної реклами, email-реклами та інших видів Інтернет-маркетингу малі підприємства та фізичні особи –підприємці здатні змагатися на ринку з більшими підприємствами та розширювати свою цільову аудиторію за межами власного локального розташування.

Інтернет-маркетинг передбачає цілу низку інструментів, серед яких: контекстна реклама; таргетована реклама у соціальних мережах; SMM (Social Media Marketing, маркетинг у соціальних мережах); email-маркетинг; SEO-просування і т. д. [70].

При цьому, вважаємо, підприємцям слід уважно підходити до вибору інструментів маркетингу. Так, ТОВ «Д.А.С.» підходить SMM та таргетована реклама у соцмережах.

Формування ефективної маркетингової політики в Інтернеті вимагає від ТОВ «Д.А.С.» реалізації низки взаємоузгоджених дій:

- 1) чітко сформулювати мету, місію, цілі підприємства у доступному для користувача стилі. Маркетингова політика під час переходу в Інтернет стає публічною інформацією і повинна швидко запам'ятовуватися та відрізнятися від решти;

- 2) визначити канали поширення (Google Search, Facebook, Instagram, Youtube і т. д.);

3) вибрати необхідні інструменти маркетингу. Для кожного каналу інструменти можуть різнитися. ТОВ «Д.А.С.» необхідно орієнтуватися на той інструментарій, який принесе їм найбільший прибуток.

Враховуючи політичну ситуацію, яка склалась в Україні на сьогодні, значна частка населення вирішила підтримати національного виробника. Такий стан речей в комплексі з системою знижок має дати позитивний ефект в плані обсягів реалізації продукції. Окрім того, прогноз збільшення попиту протягом 3-х наступних років на ринку загалом на 12,3% дозволяє зробити висновок, що товари ТОВ «Д.А.С.» також стануть більш затребуваними. Рекламу в соціальних мережах та інформація про знижки стане додатковим стимулом для потенційних клієнтів. Оскільки ціна на верхній одяг за останні 3 роки піднялась майже вдвічі, а купівельна спроможність населення знизилась, можливість придбати якісний товар за нижчою ціною матиме відповідну реакцію потенційних покупців.

За проведеними розрахунками, доведено ефективність розміщення таргетованої реклами у соціальній мережі Facebook протягом 30 днів (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Результати розрахунків ефективності впровадження таргетованої реклами для нової послуги швейного підприємства

Назва показника	Значення показника
1. Витрати швейного підприємства на таргетовану рекламу на місяць, грн	28000
2. Розрахункова кількість відвідувачів сайту підприємства в день, осіб	165
3. Розрахункова кількість продуктивних контактів	33
4. Розрахункові витрати підприємства на одного відвідувача сайту протягом одного місяця, вважаючи що в місяці 30 днів, грн.	5,66
5. Розрахункові витрати підприємства на один продуктивний контакт, грн.	28,28
6. Розрахунковий показник економічного ефекту від впровадження таргетованої реклами, грн.	97400
7. Розрахунковий показник економічної ефективності впровадження таргетованої реклами, грн. доходу/грн. витрат	4,48

Запропонований алгоритм налаштування та запуску таргетованої реклами нової послуги ТОВ «Д.А.С.» у соціальній мережі Facebook дозволяє

забезпечити максимальне інформування зацікавленої аудиторії покупців, що сприятиме зростанню обсягів виручки від реалізації послуг.

Проект реалізації рекламної кампанії розрахований на демонстрацію реклами протягом 30 днів з визначеним бюджетом у 28 000 грн. рекламна кампанія розрахована на чоловіків та жінок віком від 18 років до 65+ та реалізується через мережу соціальну мережу Facebook. Як показує практичний досвід підприємства, такий результат від реалізації рекламної кампанії є найбільш ефективним для виробничого підприємства.

Прогнозування проведемо з врахуванням того, що спідниці та штани виведено з випуску. Враховуючи те, що розмір знижки залежить від умов купівлі, введемо середнє значення знижки, яке й використовуватимемо для створення прогнозу. Оскільки компанія пропонуватиме знижки в розмірі 2, 5, 1,5, 3 та 50%, середнє значення становитиме 12,3%. Отже, зведемо прогнозні дані попиту на товар по кожній з груп знижок в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5.

Прогноз зміни попиту на продукцію підприємства після введення системи гнучких цін

Вид продукції	Попит до введення системи, одиниць	Чистий дохід від реалізації до введення системи, тис. грн.	Попит після введення системи, одиниць	Чистий дохід після введення системи, тис. грн.
Пальто	1567	19970	2037	22767
Плащі	1118	11180	1286	11278
Жакети	1015	8120	1208	8475
Всього	3700	39270	4531	42520

Отже, з таблиці слідує, що введення системи знижок хоч і зменшить виручку від реалізації окремої одиниці товару, проте за рахунок збільшення попиту (і, як наслідок, обсягів виробництва) загальна виручка також зросте.

Отже, впровадження запропонованої системи заходів щодо удосконалення маркетингової політики ТОВ «Д.А.С.» можна вважати доцільним та ефективним. Враховуючи те, що значний період часу ніяких суттєвих змін на підприємстві не відбувалось, то керівництво може

зіштовхнутися з такою проблемою, як опір змінам.

Для того, щоб запобігти можливому опору змінам, впровадження рекомендацій здійснюватиметься поступово (протягом 1-го року). Спочатку відбуватиметься активізація маркетингової політики, далі – впровадження системи гнучких цін, і потім виведення неприбуткових категорій з асортименту.

Висновки до розділу 3

Оптимальним підходом формування маркетингової політики швейної фабрики на сьогодні виступає конкурентоорієнтований підхід, що цікавий для компаній, які переважно виготовляють стандартну швейну продукцію, оскільки враховує конкурентні переваги компанії та її конкурентів.

Судячи з проведеного аналізу робимо висновок, що ТОВ «Д.А.С.» знаходиться в кризовій ситуації. Досягнуті показники стає все важче утримувати на поточному рівні, кількість клієнтів стрімко падає, виникає необхідність скорочення виробництва та зменшення кількості персоналу. Якщо не прийняти відповідних термінових мір по виходу зі складної критичної зони, ситуація кризи може призвести до неплатоспроможності, що встане причиною банкрутства підприємства.

Таким чином, при побудові системи пріоритетів маркетингової політики ТОВ «Д.А.С.» варто орієнтуватися на заходи, які потребуватимуть мінімальних фінансових вкладень, проте дадуть поштовх до перегляду конкурентної та маркетингових стратегій і цінової політики загалом.

Отже, впровадження запропонованої системи заходів щодо удосконалення маркетингової політики ТОВ «Д.А.С.» можна вважати доцільним та ефективним. Враховуючи те, що значний період часу ніяких суттєвих змін на підприємстві не відбувалось, то керівництво може зіштовхнутися з такою проблемою, як опір змінам. Для того, щоб запобігти можливому опору змінам, впровадження рекомендацій здійснюватиметься поступово (протягом 1-го року). Спочатку відбуватиметься активізація

маркетингової політики, далі – впровадження системи гнучких цін, і потім виведення неприбуткових категорій з асортименту.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення теоретичних, методичних і прикладних засад управління маркетинговою діяльністю підприємства. На цій основі сформульовані наступні висновки і пропозиції.

1. Маркетинг у практичній діяльності підприємств різних сфер вважають інструментом успішного бізнесу, що використовується для вирішення різних питань з метою: оптимізації оподаткування; стимулювання збуту продукції (товарів, робіт, послуг); поширення інформації про продукцію (товари, роботи, послуги); налагодження взаємодії з покупцями; зниження витрат підприємства; збільшення дохідності діяльності підприємства; підвищення конкурентоспроможності підприємства; регулювання попиту та пропозиції; розвитку зовнішньоекономічної діяльності; управління інноваційним розвитком; формування політики цін; організації продажу продукції (товарів, робіт, послуг) тощо.

2. Основним завданням маркетингового управління є вплив на рівень, час і характер попиту таким чином, що сприятиме підприємству в досягненні поставлених цілей. Тобто, управління маркетингом можна трактувати як управління попитом. Виокремлюють кілька основних концепцій, на основі яких виробники здійснюють маркетингову діяльність, тобто діяльність з управління попитом: концепція удосконалення виробництва, концепція просування продукції на основі маркетингових інструментів та концепція соціально-етичного маркетингу. Використання кожної з них визначає співвідношення інтересів виробника та споживача і суспільства загалом.

3. Основою формування та впровадження маркетингових стратегій розвитку підприємства в кожному господарюючому суб'єкті є маркетинговий потенціал, від якого залежить стратегічний розвиток підприємства з обраними стратегічними напрямками. До маркетингового

потенціалу розвитку підприємства відносять сукупність наявних маркетингових ресурсів та маркетингових можливостей кожного суб'єкта господарювання.

4. Активна законодавча підтримка може стати дієвим інструментом як структурної перебудови економіки, так і підвищити ефективність і конкурентоспроможність національного виробництва, особливо, якщо вона буде спиратися на маркетингову концепцію управління. Програми, законодавчі акти, що розробляються сьогодні в Україні, мають сприяти розвитку промислового комплексу країни, проте вони не повною мірою відповідають концепції маркетингу. Отже, питання правого регулювання маркетингової діяльності є достатньо новим у юридичній науці і потребує подальшого розроблення.

5. Дослідження проведене на прикладі ТОВ «Д.А.С.» – українському виробнику жіночого одягу, який працює на ринку більше 15 років. ТОВ «Д.А.С.» співпрацює з Турецьким виробником блузок «Esay» і також з турецькими виробниками жіночих джинсів та кофт і забезпечує прямі поставки товару. Також ТОВ «Д.А.С.» спеціалізується на виробництві верхнього одягу, виконує замовлення інофірм з давальницької сировини, та виготовляє продукцію на внутрішній ринок.

6. Провівши аналіз основних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «Д.А.С.» за 2020-2022 рр., було визначено, що з кожним роком показники погіршуються. Зміни у 2022 році торкнулись всіх показників. Дохід зменшився на 3803 тис. грн. (зменшення на 12,99%, що свідчить про неефективне управління продажами). Чистий прибуток зменшився на 1241 тис. грн., або в 48,6 разів в порівнянні з 2020 р. Війна завдає людству удару: паніка на ринках та невизначеність у майбутньому чинили шалений тиск на бізнес.

7. Основна проблема ефективного розвитку багатьох підприємств швейної галузі, в тому числі ТОВ «Д.А.С.», зводиться до відсутності чітко сформованої базової стратегії, часто її декларативного характеру і відповідно

декларативності системи функціональних стратегій.

8. Із запропонованого ряду можливих стратегій, відштовхуючись від можливостей та потреб ТОВ «Д.А.С.», пропонується провести комплексний захід із запровадження системи знижок для різних категорій клієнтів, а також залежно від сезону, оскільки найбільшим попитом верхній одяг користується саме восени та взимку. Як додатковий захід по удосконаленню маркетингової політики підприємства пропонується програма активізації комунікаційної політики. Програма буде спрямована на створення образу ТОВ «Д.А.С.» як процвітаючого, перспективного і сильного конкурента, що динамічно розвивається, для інших підприємств на ринку швейних виробів і в галузі швейної промисловості.

9. Провівши аналіз кількості користувачів соціальних мереж і враховуючи, що основними споживачами послуги швейного підприємства є жінки, запропоновано для розміщення таргетованої реклами використовувати соціальну мережу Facebook. Розроблений алгоритм розміщення таргетованої реклами у соціальній мережі Facebook передбачає шість етапів для виконання. Проведені розрахунки економічного ефекту від розміщення таргетованої реклами у соціальній мережі Facebook довели економічну доцільність запровадження адаптації Інтернет-стратегії просування продукції під новий сегмент ринку.

Отже, впровадження запропонованої системи заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Д.А.С.» можна вважати доцільним та ефективним. Враховуючи те, що значний період часу ніяких суттєвих змін на підприємстві не відбувалось, то керівництво може зіштовхнутися з такою проблемою, як опір змінам. Для того, щоб запобігти можливому опору змінам, впровадження рекомендацій здійснюватиметься поступово (протягом 1-го року). Спочатку відбуватиметься активізація маркетингової політики, далі – впровадження системи гнучких цін, і потім виведення неприбуткових категорій з асортименту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт. 2020. № 10. С. 52–57.
2. Андреева Н. М., Зінковська Д. В. Аналітичний інструментарій оцінки маркетингової політики у сфері ризик-менеджменту агропромислових підприємств України. Економічні інновації. 2017. Вип. 63. С. 10-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2017_63_3
3. Бабко Н.М., Квятко Т.М., Дузькратченко В.В., Микитась А.В. Особливості маркетингової діяльності компанії в умовах пандемії коронавірусу. Університетські наукові записки. 2020. № 3–4(75–76). С. 86–92.
4. Безтелесна Л. І., Василів В. Б. Інтернет-маркетинг як ресурс формування іміджевої політики і конкурентоспроможності університету. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2016. Вип. 3. С. 17-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2016_3_4
5. Боєнко О. Ю., Статкевич К. О., Шаповал А. С. Розробка політики просування гібридної технології автомобілів як елементу соціально-етичного маркетингу. Modern economics. 2020. № 19. С. 25-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_19_6
6. Божко В. М. Методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2013. №3. С.4 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_3_44
7. Вашків О. П., Гавриленко Ю. С. Інтернет-маркетинг – новий напрям маркетингової політики малих підприємств та фізичних осіб – підприємців. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 37. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_37_6
8. Волченко Н.В., Волченко Є.О. До питання правового регулювання

маркетингової діяльності малого бізнесу за умов євроінтеграції. Економіка та суспільство. Випуск №51. 2023.
<https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/11055/1/6.pdf>

9. Ворошилова Г., Рокитько Ю. Маркетингова політика як ключовий інструмент формування діяльності підприємств сфери туристичного бізнесу (на прикладі туристичної фірми "Супутник"). Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Туризм. 2020. Т. 3, № 2. С. 166-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknut_2020_3_2_5

10. Герасимyak Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 331-336.

11. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. № 1. С. 61-68.

12. Горохова Т. В., Фоменко Ю. Р. Маркетингова товарна політика як фактор конкурентоспроможності підприємства в посткризових умовах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 18. С. 163-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2018_18_24

13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n2582>

14. Громова О. Є., Новак І. Г., Гендега А. А. Особливості комунікаційної політики в системі маркетингу. Молодий вчений. 2020. №11(1). С. 19-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_11\(1\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_11(1)__7)

15. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. 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)

16. Деділова Т.В., Осьмірко І.В. Актуальні аспекти підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Проблеми і

перспективи розвитку підприємництва. № 30. 2023. С.117-125.
<http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/284399>

17. Директива про електронну комерцію: Директива 2000/31/ЄС Європейського парламенту та Ради Про деякі правові аспекти інформаційних послуг, зокрема, електронної комерції, на внутрішньому ринку від 8 червня 2000 року / Європейський парламент та Рада Європейського Союзу // Переклад здійснено Центром порівняльного права при Міністерстві юстиції України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_224#Text.

18. Директива про недобросовісні комерційні практики: Директива європейського парламенту і ради 2005/29/ЄС від 11 травня 2005 року стосовно недобросовісних комерційних практик бізнесу щодо споживачів на внутрішньому ринку та внесення змін до Директиви Ради 84/450/ЄЕС, директив Європейського Парламенту і Ради 97/7/ЄС, 98/27/ЄС та 2002/65/ЄС та Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 2006/2004. // Переклад Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55GOEEI/%D0%94%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%202005%2029%20%D0%84%D0%A1.pdf>.

19. Добрянська В. В., Мірошніченко В. Т., Передерій Я. О. Формування асортименту торговельної організації як складова маркетингової товарної політики. Ефективна економіка. 2018. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_16

20. Жарінова А. Г., Корчагін І. І. Оптимізація гнучкої товарної політики у системі управління маркетингом підприємства. Інфраструктура ринку. 2016. Вип. 2. С. 144-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2016_2_30

21. Жихарева-Толстік Г. О., Даценко В. В. Принципи побудови успішної маркетингової політики торгово-розважальних центрів України та світу. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 14. С. 5-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_14_3

22. Ільченко Т. В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18(2). С. 29-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18(2)__8)

23. Калінін О. В. Технологічні інвестиції як частина маркетингової політики диверсифікованих підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 37. С. 64-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_11

24. Касич А.О., Малюшенко О.О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. Економіка та суспільство. Випуск №34. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-17>

25. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу : Монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 363 с.

26. Карпенко Ю., Суворова С. Маркетинг малого бізнесу: організаційні підходи та особливості управління. Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління : електронний збірник наукових праць. 2017. № 1(8). С. 92–98. URL: <http://stp.diit.edu.ua/index.php/2223-1633/article/view/146159>.

27. Кашкіна Ю. Є. Сутність маркетингової політики комунікацій. Управління розвитком. 2014. №15. С. 27-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_15_14

28. Коваль М. Порівняльна реклама в Україні: останні зміни. Юридична газета online. 31 січня 2020 URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zahist-intelektualnoyi-vlasnosti-avtorske-pravo/porivnyalnareklama-v-ukrayini-ostanni-zmini.html>.

29. Ковальчук С. В., Дибчук Л. В. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2018. Вип. 2. С. 382-392. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2018_2_40

30. Ковальчук С. В., Ковінько О. М., Лісовський І. В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. Маркетинг і цифрові технології. 2018. № 1. С. 55-73. 121

31. Кожушко С. П., Захарова С. Г. Маркетингова політика ціноутворення у сучасному готельному підприємстві. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. №2. С. 123-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_2_23

32. Косар Н. С., Чипак А. А., Кузьо Н. Є. Обґрунтування маркетингової політики Інтернет-комунікацій виробників кухонних меблів в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 4. С. 34-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2019_4_7

33. Красовська О. Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління маркетинговою політикою підприємства. Агросвіт. 2019. № 17. С. 51-55.

34. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Фісуненко Н. О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 390–396. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-390-396>

35. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 149-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_20

36. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2017. №2(8). С. 94-100.

37. Лищенко М. О., Устік Т. В. Особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві як засіб покращення маркетингової інноваційної політики. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні

науки. 2019. № 1. С. 3-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2019_1_3

38. Ліщина В. О. Інтернет-реклама - ефективний інструмент маркетингової комунікаційної політики. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2013. №12. С. 174-179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kitonv_2013_12_34

39. Луцій К. М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 5. С. 90-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_5_22

40. Луцяк В. В. Маркетинг малого виробничого підприємства : дисертація на здобуття наук. ступ. д.е.н., спеціальність 08.00.04. Київ : НУХТ, 2017. 473 с.

41. Ляшенко Г.П., Моткалюк Р.В. Інтернет-маркетинг та його інструменти. Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). 2013. № 3. С. 59–65.

42. Марчевська Ю. О. Багатонаціональна конкуренція та міжнародна маркетингова товарна політика. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 24. С. 93-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_24_61

43. Матіїв І.М. Інтернет-маркетинг як інструмент розвитку. URL: http://www.rusnauka.com/30_NNM_2019/Economics/68237.doc.htm.

44. Мозгова Г. В., Жара К. С. Систематизація інструментів маркетингової комунікаційної політики в інтернеті. Ефективна економіка. 2017. №12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_12_62

45. Москаленко В. А. Удосконалення основних напрямів маркетингової політики просування інноваційних розробок. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 72-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29\(68\)_5_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29(68)_5_19)

46. Нестеренко В. Ю., Болотова Т. М. Аналіз сучасних аспектів реалізації маркетингових заходів у біржовому підприємстві в Україні. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2021. №2(27). С. 128-135.

47. Нестеренко В. Ю., Сідельнікова В. К. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2021. №1(26). С. 89-97.

48. Новікова Л. В., Чернишова Л. О. Маркетингові комунікації як складова маркетингової політики підприємства на міжнародному ринку Бізнес Інформ. 2018. № 11. С. 340-345.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_11_50

49. Огляд ринку текстилю в Україні 2020-2021. URL: <https://grandtextile.com.ua/novosti/obzor-rynka-tekstilya-v-ukraine-2020-2021/>

50. Офіційний сайт Держстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

51. Падерін І.Д., Романов О.В., Титовец Є.С. Розвиток Інтернет-маркетингу на підприємствах малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 1(43). С. 120–124.

52. Пенькова О. Г., Харенко А. О., Лементовська В. А. Маркетингова товарна політика молокопереробних підприємств Черкаської області. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. №1. С. 17-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_4

53. Перекроїти все. Війна зруйнувала понад половину швейного бізнесу України. Як він намагається постати з попелу. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/perekroiti-vse-viyna-zruynuvala-ponad-polovinushveynogo-biznesu-ukraini-yak-vin-namagaetsya-postati-z-popelu-13042022-5415>

54. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26

листопада 1993 р. № 3659-XII URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3659-12>

55. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо гармонізації законодавства у сфері порівняльної реклами із правом Європейського Союзу: Закон України від 12 листопада 2019 року № 286-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-20#Text>.

56. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 7 червня 1996р. № 236/96-ВР URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=236%2F96-%E2%F0>

57. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2210-14>

58. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 №1023-XII URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1023-12>

59. Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції: Указ Президента України від 23.02.2001 № 113/2001 URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=113%2F2001>

60. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 № 3689-XII URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3689-12>

61. Про стандартизацію і сертифікацію: Декрет Кабінету Міністрів України від 10.05.1993 № 46-93 URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=46-93>

62. Разінькова М. Ю. Маркетингова політика розподілу. Економіка та держава. 2018. №3. С. 57-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_3_14

63. Ринок одягу в Україні відновлюється. 2022. URL: <https://trademaster.ua/news/30345>

64. Робул Ю. В. Ефективність маркетингової політики у контексті маркетингу відносин і логіки мережевої взаємодії. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(1). С. 166-171.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48(1)_28)

65. Робул Ю. В. Динаміка розвитку маркетингових систем, розвиток інновацій і завдання маркетингової політики. Підприємництво та інновації. 2019. Вип. 9. С. 43-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2019_9_8

66. Рудь Н. Т., Козеровська Ю. О. Екологічний маркетинг підприємства: інфраструктура, політика, маркування. Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. 2018. Вип. 15. С. 225-236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2018_15_29

67. Сергеев Д. Чому саме зараз важливо допомагати малому бізнесу. Економічна правда. 29 квітня 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686402/>.

68. Слущкий Б. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати. ІА «Уніан». 18 червня 2022 року. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomo-yak-ukrajinskiy-biznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyni-novini-ukrajina-11874339.html>

69. Смирнова К. В. Правовий порядок конкуренції в Європейському Союзі (новітні тенденції розвитку) : дисертація на здобуття наук. ступ. д.ю.н., спеціальність 12.00.11. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2015. 500 с.

70. Соколюк К. Ю., Кручек О. А. Корпоративна культура та етика спілкування як елемент комунікаційної політики маркетингу в системі електронної торгівлі. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 157-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_41_28

71. Стельмах І. Підприємці використовують Інтернет лише на чверть – дослідження. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org>.

72. Стерхова С. А. Інноваційний продукт – інструменти маркетингу: монографія. Київ : Діло, 2019. 302 с.

73. Страшинська Л. Маркетингові підходи в управлінні асортиментною політикою м'ясопереробних підприємств. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2018_2_5

74. Стренковська А. Ю., Панченко М. О. Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Маркетинг і цифрові технології. Том 7, № 1, 2023. С. 149-157. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/296>.

75. Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації / В.А. Фалович [та ін.] ; за ред. д.е.н, проф. В.А. Фаловича. Тернопіль: «Бескиди», 2023. 495с.

76. Ус М.І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складник комерційної діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. С. 482–488.

77. Хорошун В. В., Качуровський Д. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського державного університету. 2017. №12. Ч.2. С. 144-148.

78. Чупир О. М., Сичова О. Є. Аналіз інструментів маркетингової комунікаційної політики підприємства в системі менеджменту організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 57. С. 144-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_57_22

79. Шабан К. С. Процес формування та реалізації маркетингової інноваційної політики поліграфічних підприємств. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2018. Вип. 2. С. 149-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2018_2_18

80. Шандрівська О. Є., Юнко І. Ю. Дослідження цільових сегментів ринку легкої промисловості України в період пандемії COVID-19. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021/doslidzhennya-cilovyh-segmentiv-ryнку-legkoyi-promyslovosti>

81. Швиденко О. Тенденції використання Інтернет-маркетингу у фермерських господарствах. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/5676>.

82. Штука Ната. Перекроїти все. FORBES. 13 квітня 2022 року. URL: <https://forbes.ua/inside/perekroiti-vse-viyna-zruynuvala-ponad-polovinu-shveynogo-biznesu-ukraini-yak-vin-namagaetsya-postati-z-popelu-13042022-5415>

83. Що зараз відбувається в українській легкій промисловості та чи реально у ній заробити? 2021. URL: ua-retail.com/2021/03/shho-zaraz-vidbuvayetsya-vukraïnskij-legkij-promislovosti-ta-chi-realno-u-nij-zarobiti/

84. Як ринок одягу змінився з початку війни? 2022. URL: https://galinfo.com.ua/news/yak_rynok_odyagu_zminyvsya_z_pochatku_viyny_388773.html

85. Ярим-Агаєв О., Буга А. Маркетингова політика розподілу продукції по торговельних мережах України. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління. 2018. Вип. 42(2). 123-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2018_42\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2018_42(2)_13)

86. Commission proposes a comprehensive reform of data protection rules to increase users' control of their data and to cut costs for businesses. European Commission. Press release, 25 January 2012. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_12_46.

87. Consumer and marketing law (fitness check): Information Report, the Unit for the Single Market, Production and Consumption (INT) and the Policy Assessment Unit (PAS) (Rapporteur: Jorge Pegado Liz) / European Economic and Social Committee. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a8d7ca32-772c11e7-b2f2-01aa75ed71a1/language-en>.

88. General Data Protection Regulation : Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>.

ДОДАТКИ

