

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
Кириленко О.М.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2021

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
“БАКАЛАВР”**

**Тема: Підвищення ефективності маркетингової діяльності  
ТОВ «МІКАНА»**

**Виконала:** Тимошенко Віталія Олександрівна

**Керівник:** к.е.н., професор Новак Валентина Олексіївна

**Консультанти з розділів:** \_\_\_\_\_

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ Новак В.О.

\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

## НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Кириленко О.М.

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2021

### ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

**Тимошенко Віталії Олександрівни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): **Підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА»** затверджена наказом ректора від **«19» березня 2021 р., № 450/ст**

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2021 до «06» червня 2021

3. Вихідні данні до проекту (роботи): **Фінансова звітність ТОВ «МІКАНА»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства ТОВ «МІКАНА», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

**Необхідно: вивчити сутність та принципи маркетингової діяльності; розглянути сутність стратегії маркетингу, визначити їх види та етапи розроблення; провести аналіз та розробити методик оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства; охарактеризувати господарську діяльність підприємства ТОВ «МІКАНА»; провести дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «МІКАНА» за 2019-2020 рр; проаналізувати організацію маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА»; обрати напрямки удосконалення маркетингової діяльності підприємства; сформулювати пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії на підприємстві; провести оцінку та шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА».**

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

**Теоретичний розділ: табл. – 8, рис. –5, формули – 2;**

**Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 12, рис – 7;**

**Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –9, рис. –5, формули –2.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № п/п | Етапи виконання дипломної роботи   | Термін виконання етапів | Примітка |
|-------|--|-------------------------|----------|
| 1.    | Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи   | 05.04.2021-15.04.2021   | виконано |
| 2.    | Проведення аналізу фінансової звітності ТОВ «МІКАНА»   | 15.04.2021-25.04.2021   | виконано |
| 3.    | Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження  | 25.04.2021-30.04.2021   | виконано |
| 4.    | Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи   | 30.04.2021-07.04.2021   | виконано |
| 5.    | Підготовка та оформлення теоретичного розділу  | 07.04.2021-20.04.2021   | виконано |
| 6.    | Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «МІКАНА» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників) | 20.04.2021-28.04.2021   | виконано |
| 7.    | Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи   | 28.04.2021-08.05.2021   | виконано |
| 8.    | Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)   | 08.05.2021-25.05.2021   | виконано |
| 9.    | Підготовка доповіді та презентації ДР  | 25.05.2021-29.05.2021   | виконано |
| 10.   | Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі                     | 29.05.2021-06.06.2021   | виконано |

Студент \_\_\_\_\_ (Тимошенко В.О.)

Керівник дипломної роботи, проф. \_\_\_\_\_ (к.е.н., проф. Новак В.О.)

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню сучасних теоретичних та практичних заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Результати теоретичного дослідження застосовані на практиці діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «МІКАНА».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам маркетингової діяльності підприємства: розкрито сутність та принципи маркетингової діяльності; розглянуто основні стратегії маркетингу та етапи їх розробки.

У другому розділі проведено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Проведена характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «МІКАНА»; досліджено фінансово-економічну діяльність ТОВ «МІКАНА» за 2019-2020 рр; проведено аналіз організації маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА».

У третьому розділі запропоновані основні шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства. Здійснено вибір напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства; розроблені пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії на підприємстві; проведена оцінка та шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА».

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, ефективність, аналіз, планування, управління, стратегія, послуги, ринок, сегмент.

## АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию современных теоретических и практических мероприятий по повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятия. Результаты теоретического исследования применены в практике деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Микана».

Во введении определены актуальность и практическая ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам маркетинговой деятельности предприятия: раскрыта сущность и принципы маркетинговой деятельности; рассмотрены основные стратегии маркетинга и этапы их разработки.

Во второй главе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия. Проведена характеристика хозяйственной деятельности предприятия ООО «Микана»; исследовано финансово-экономическую деятельность ООО «Микана» по 2019-2020 гг; проведен анализ организации маркетинговой деятельности ООО «Микана».

В третьем разделе предложены основные пути повышения эффективности маркетинговой деятельности исследуемого предприятия. Осуществлен выбор направлений совершенствования маркетинговой деятельности предприятия; разработаны предложения по совершенствованию маркетинговой стратегии на предприятии; проведена оценка и пути повышения эффективности маркетинговой деятельности ООО «Микана».

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

**Ключевые слова:** маркетинговая деятельность, эффективность, анализ, планирование, управление, стратегия, услуги, рынок, сегмент.

## ABSTRACT

This thesis is devoted to the study of modern theoretical and practical measures to improve the efficiency of marketing activities of the enterprise. The results of the theoretical study are applied in the practice of the Limited Liability Company "MIKANA".

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical foundations of marketing activities of the enterprise: the essence and principles of marketing activities are revealed; the main marketing strategies and stages of their development are considered.

In the second section the analysis of financial and economic activity of the investigated enterprise is carried out. The characteristic of economic activity of the enterprise of LLC MIKANA is carried out; the financial and economic activity of MIKANA LLC for 2019-2020 was studied; the analysis of the organization of marketing activity of LLC MIKANA is carried out.

The third section offers the main ways to increase the efficiency of marketing activities of the researched enterprise. The choice of directions of improvement of marketing activity of the enterprise is carried out; developed proposals for improving the marketing strategy at the enterprise; the assessment and ways to increase the efficiency of marketing activities of MIKANA LLC were carried out.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

**Key words:** marketing activity, efficiency, analysis, planning, management, strategy, services, market, segment.

## ЗМІСТ

|  |            |
|--|------------|
| <b>ВСТУП</b>   | <b>8</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</b>                                    | <b>10</b>  |
| 1.1. Сутність та принципи маркетингової діяльності   | 10         |
| 1.2. Стратегії маркетингу, їх види та етапи розроблення  | 20         |
| 1.3. Ефективність маркетингової діяльності підприємства  | 28         |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА МАРКЕТИГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІКАНА» за 2019-2020 роки</b> | <b>40</b>  |
| 2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «МІКАНА»   | 40         |
| 2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «МІКАНА» за 2019-2020 роки                               | 45         |
| 2.3. Аналіз організації маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА»  | 58         |
| <b>РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІКАНА»</b>                                  | <b>70</b>  |
| 3.1. Вибір напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства  | 70         |
| 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії на підприємстві                                     | 75         |
| 3.3. Оцінка та шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА»                             | 84         |
| <b>ВИСНОВКИ</b>  | <b>93</b>  |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>  | <b>99</b>  |
| <b>ДОДАТКИ</b>   | <b>110</b> |

## ВСТУП

Маркетингова діяльність є важливим фактором, який визначає успіх будь-якого бізнесу і являє собою сукупність процесів для створення ефективного обміну та надання пропозицій для потреб споживачів.

Маркетинг товарів і послуг йде по всьому світу цілодобово. Щодня відбуваються мільйони маркетингових заходів із залученням приватних осіб, груп, бізнесу та уряду. Ця діяльність є частиною маркетингових процесів. Робота маркетингового менеджменту полягає у забезпеченні того, щоб ці заходи координувалися в інтегровану систему. Для цього потрібна загальна маркетингова стратегія, план, що оптимізує маркетингові затрати для досягнення максимального профіциту бізнесу.

Маркетингова стратегія фірми – це повний і неперевершений план або інструмент, розроблений спеціально для досягнення маркетингових цілей фірми. Маркетингові цілі показують нам, куди фірма хоче йти; маркетингова стратегія забезпечить конструкцію для потрапляння туди.

**Метою дипломної** є вибір напрямів удосконалення ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Для досягнення визначеної мети були поставлені такі завдання:

- вивчити сутність та принципи маркетингової діяльності;
- розглянути сутність стратегії маркетингу, визначити її види та етапи розроблення;
- провести аналіз та розробити методику оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- охарактеризувати господарську діяльність підприємства ТОВ «МІКАНА»;
- провести дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «МІКАНА» за 2019-2020 рр;
- проаналізувати організацію маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА»;



- обрати напрямки удосконалення маркетингової діяльності підприємства;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії на підприємстві;
- провести оцінку та шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА».

**Об'єктом дослідження** є маркетингова діяльність підприємства та напрями її вдосконалення.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні підходи щодо здійснення маркетингової діяльності підприємства.

Даному питанню в своїх працях приділили увагу такі вчені: Абрамович І. А., Адлер О. О., Артеменко Л. П., Багорка М. О., Батова Т.Н., Белявцева М.І., Біловодська О.А., Божкова В.В., Брагин, Л. А., Буднікевич І.М., Виноградова О. В., Гармідер Л.Д., Гвоздецька І., Голда Н.М., Голубков, Є. П. тощо.

**Методи дослідження** базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Вони засновані на системному та процесному підходах до аналізу маркетингової діяльності, з урахуванням тенденцій і закономірностей розвитку сучасної економіки.

Дослідження засноване на методах системного аналізу, обчислювальної діагностики, методу порівняння, узагальнення, синтезу, індукції та дедукції, розрахункового та описового методу. Базою дослідження є ТОВ «МІКАНА». Інформаційна основа дослідження представлена наступними джерелами: інтернет-ресурси, наукові статті вітчизняних та зарубіжних дослідників, баланс та звіти про фінансові результати підприємства за досліджуваний період, публікації з теорії маркетингового менеджменту тощо.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

## 1.1 Сутність та принципи маркетингової діяльності

Розгляд теоретичних основ маркетингової діяльності підприємства доцільно почати з визначення сутності і принципів маркетингової діяльності. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, надзвичайно важливими і актуальними стає вивчення маркетингу, який став філософією підприємницької діяльності ХХІ століття. Це пояснюється тим, що маркетинг є інструментом, що дозволяє налагодити діалог між суб'єктами господарювання і споживачами, орієнтуватися на запити споживачів і їх задовольняти.

Еволюція теоретичного змісту «маркетинг» і «маркетингова діяльність» є наслідком колективної творчої діяльності підприємців та вчених різних шкіл. Серед сучасних наукових досліджень, маркетингу, як однієї з управлінських концепцій підприємства, присвячено велика кількість праць зарубіжних і вітчизняних авторів, серед яких: І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Портер, Г. Роксол, Б.М. Еніс, К.Т. Кокс, Карпенко Н.В., Абрамович І. А., Воловик Д. В., Косенко О.П., Максименко Я. А., Гончарова О.В., Проскурніна Н. В., Муштай В.А.

У науці і практиці немає однозначного визначення поняттям «маркетинг» і «маркетингова діяльність підприємства» через те, що маркетинг як наука є міждисциплінарним напрямком і сформована на стику економіки, математики, психології, соціології. У літературі маркетинг часто неправомірно ототожнюють зі збутом [7], вибором каналів реалізації [41], стимулюванням [23], рекламою, формуванням попиту [19], ринковими дослідженнями [21]. На підставі вивчення сучасної літератури, автором систематизовані визначення, найбільш повно відображають сутність даних понять (таблиця 1.1.). Так, існують такі підходи до вивчення маркетингу як процесу, як самостійного виду діяльності, як комплексної діяльності, як комплекс управлінських рішень, як дослідницька діяльність.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до визначення понять «маркетинг» і «маркетингова діяльність підприємства» [7, 12, 18, 32, 41]

| <i>Підхід</i>                                     | <i>Визначення</i>  |
|---|--|
| <b>Маркетинг як процес</b>                        | «...виражається в чотирьох етапах: 1) визначення переваг і можливостей розвитку підприємства; 2) визначення позиційних переваг підприємства, що відображають його стратегію; 3) визначення результатів (реакція клієнтів і конкурентів) діяльності підприємства на ринку; 4) визначення результатів фінансової діяльності підприємства » |
| <b>Маркетинг як самостійний вид діяльності</b>    | «...є інструментом інтеграції зусиль всіх ланок підприємницької та виробничої діяльності підприємства з метою задоволення попиту і отримання прибутку»   |
| <b>Маркетинг як комплексна діяльність</b>         | «...являє собою сукупність процедур, що включають аналіз ринкових можливостей (відправна точка маркетингової діяльності), відбір цільових ринків і розробку комплексу маркетингу для підприємства»   |
| <b>Маркетинг як комплекс управлінських рішень</b> | «...ряд випереджальних і прогнозованих управлінських рішень підприємства на ринку, спрямованих на отримання конкурентних переваг з метою задоволення потреб споживача і отримання доходу»  |
| <b>Маркетинг як дослідницька діяльність</b>       | «...має на меті вивчення ринку для виявлення існуючої і прогнозної величини попиту для розробки конкретних програм, мета яких полягає в зміцненні позицій організації на ринку, збільшення продажів і отриманні прибутку»  |

На етапах розвитку ринку, пов'язаних з рівнем його насичення і конкуренцією, змінювалися і концепції управління маркетингом: від орієнтації на виробництво, потім – на продукт, пропонований ринку, на активізацію збутової діяльності, нарешті – до орієнтації на споживача, його потреби, тобто на маркетинг.

Історія розвитку маркетингу свідчить про тривалу еволюцію маркетингової діяльності, внаслідок якої змінюється сутність, основні функції та цілі, які відображаються у концепціях маркетингу.

*Еволюція маркетингу відбувалася, в основному, з таких причин [24]:*

1. прискорення науково-технічного прогресу, що зумовило скорочення циклу життя товарів і технічних нововведень;
2. посилення конкуренції між найбільшими компаніями за ринки збуту;
3. загострення енерго-сировинних проблем, що викликали посилений попит на нові види енергозберігаючих технологій, машин і устаткування, споживчих товарів;
4. підвищення запитів з боку споживачів щодо якісних характеристик пропонованих товарів у зв'язку з розширенням асортименту вироблених виробів;
5. загальне збільшення ступеня невизначеності кон'юнктури на ринку, що привело до вироблення критеріїв оперативного прийняття стратегічних рішень в сфері управління фірмою.

Дослідники маркетингу справедливо стверджують, що сучасний підхід до маркетингу повинен будуватися не на запереченні та повної зміні концепції, а на наступності, запозиченні, поєднанні корисного досвіду, накопиченого в минулому [25, 36].

Провівши критичний аналіз підходів до визначення маркетингової діяльності, визначено, що об'єкт дослідження може розглядатися в двох напрямках (рис. 1.1): вузькому (реалізація специфічних функцій маркетингу, процес збуту і просування продукції тощо) і широкому сенсі (загальний підхід, визначає цілі виробничої і комерційної діяльності підприємства).

Основними завданнями маркетингової діяльності є: максимізація споживчої задоволеності, шляхом вивчення потреб споживчої бази конкретного ринку, на який націлене підприємство; формування каналів розповсюдження товарів або послуг; виявлення реальних та потенційних потреб споживачів; дослідження діяльності конкурентів; забезпечення двостороннього комунікаційного зв'язку між підприємством і споживачем; забезпечення

комунікаційного зв'язку з партнерами; забезпечення сервісного обслуговування тощо.

Надалі в роботі під маркетинговою діяльністю автором запропоновано розуміти керований, багатоаспектний і доцільний процес, спрямований на задоволення потреб потенційних і реальних споживачів продукції компанії, що складається в реалізації не тільки специфічних функцій маркетингу, а й встановлення конкретних цілей, способів їх досягнення і джерел ресурсів господарської діяльності в цілому.

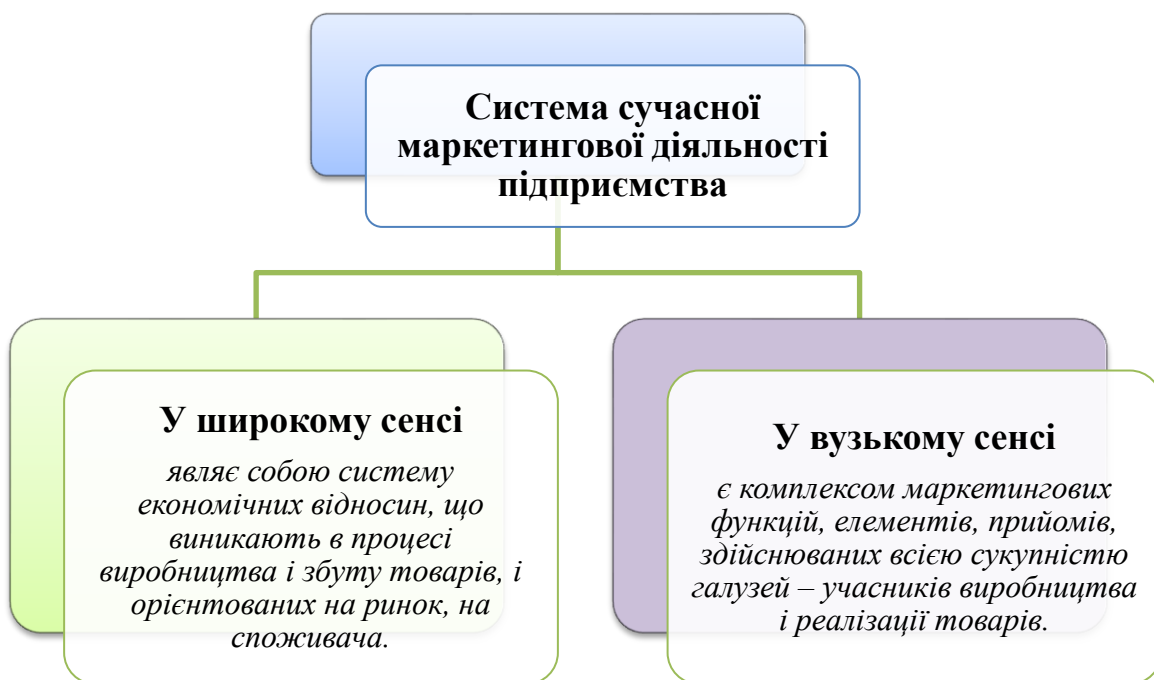


Рис. 1.1. – Система сучасної маркетингової діяльності підприємства (розроблено автором)

Як і будь-який вид діяльності, маркетингова діяльність спрямована на конкретний об'єкт, до яких слід віднести: ринок, споживач, товар, ціна, рух товару, реклама, стимулювання в результаті досліджень в кожному із зазначених напрямків здійснюються конкретні розробки, які використовуються потім при формуванні стратегії і тактики маркетингової діяльності підприємства.

Схоже зі стадіями життєвого циклу, з кожним новим витком розвитку підприємства, проходить і вдосконалення *рівнів маркетингової діяльності на*

*підприємстві в такій послідовності [38]:*

*1 рівень* – відособлена реалізація окремих елементів маркетингу;

*2 рівень* – використання окремих комплексів або груп взаємопов'язаних методів і засобів маркетингової діяльності;

*3 рівень* – зміни всієї філософії управління підприємством на основі концепції маркетингу.

У градації даних рівнів ми чітко можемо помітити, що відділ маркетингу діє не відокремленим, а знаходиться у взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства. У зв'язку з цим, можна прийти до висновку, що маркетингова діяльність має свої цілі, виконує задані функції, має організаційну структуру і напрямки взаємодії з іншими підрозділами. Кожен з цих елементів буде розглянуто нижче.

Так, *основна мета маркетингової діяльності* інтегрується з генеральною ринковою метою комерційного підприємства – отримання прибутку. Однак на певному етапі розвитку підприємства, пріоритети діяльності можуть змінювати вектор, відповідно до яких, можуть змінюватися середньострокові і короткострокові цілі маркетингової діяльності. Основні з них представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Середньострокові і короткострокові цілі маркетингової діяльності [15, 8, 9]

| <i>Мета маркетингу</i>                          | <i>Характеристика мети</i>   |
|---|--|
| <i>Максимізація короткострокового прибутку</i>  | Інвестування фінансових ресурсів у розробку нового товару, рекламну кампанію або завоювання нових ринків   |
| <i>Розширення ринкового впливу підприємства</i> | Проведення активної конкурентної боротьби в спробах захопити нові ринки або збільшити свою частку на вже наявних ринках  |
| <i>Стабілізація досягнутого положення</i>       | Адаптація до швидких змін умов зовнішнього середовища і масштабами діяльності, відновлення ресурсів підприємства, проведення заходів по зміцненню на захоплених ринках |

Метою сучасної маркетингової діяльності (яка виступає і основним принципом, що відображає сутність маркетингу) – задоволення потреб клієнтів, тобто виробляти тільки те, що затребуване ринком і якщо може бути проданим, і не намагатися продати те, що підприємство виробило.

Сама по собі маркетингова діяльність і є принципом, на підставі якого, повинно функціонувати сучасне підприємство, будучи системою, орієнтовану на потреби і кон'юнктуру ринку, відповідність ринковим цілям підприємства.

Виходячи з даної мети, до основних принципів сучасної маркетингової діяльності сучасного підприємства можна віднести [41]:

– націленість на кінцевий практичний результат виробничо-збутової діяльності підприємства;

– орієнтація підприємства на довготривалі результати ринкової дійсності; особлива увага приділяється прогностичним дослідженням, розробці нових товарів (товарів ринкової новизни), що забезпечують конкурентну діяльність;

– застосування в єдності і взаємозв'язку тактики і стратегії активного пристосування виробництва до вимог актуальних і потенційних споживачів при одночасному цілеспрямованому і активному впливі на них.

На практиці має місце наступний науковий підхід до угруповання принципів:

1. оволодіння певною часткою ринку, а потім утримання або розширення цієї частки відповідно до довгостроковими цілями підприємства;

2. врахування потреб покупця, умов підприємницької діяльності, стану та динаміки попиту;

3. активний вплив на попит різними методами;

4. прийняття стратегічних рішень у міру виявлення проблеми збуту (ситуаційне правління);

5. наявність багатоваріантності вирішення виникаючих проблем збуту;

6. орієнтація на забезпечення довгострокового комерційного успіху;

7. прояв маркетингової ініціативи як форми управління виробництвом і збутом продукції.

Більш повно саму сутність маркетингової діяльності підприємства можна встановити шляхом розгляду її основних функцій. На підставі критичного аналізу економічної літератури, автором систематизовано ряд функцій і завдань сучасної маркетингової діяльності, представлених в таблиці 1.3.

Варто відзначити суттєві відмінності між практикою вітчизняної і зарубіжної маркетингової діяльності.

Вітчизняна практика маркетингової діяльності бере свій початок з проведення рекламних компаній і збільшення кількості продажів. На початку розвитку вітчизняного маркетингу, комерційний успіх підприємства на ринку реалізувався під девізом «споживач віддасть перевагу товарам, які широко поширені і доступні за ціною».

Таблиця 1.3

## Функції і завдання сучасної маркетингової діяльності [16, 18, 23]

| <i>Завдання маркетингової діяльності</i>  | <i>Функції маркетингової діяльності</i>  |
|---|--|
| <i>Створення відділу маркетингу</i>   | - Забезпечення координації робіт всіх підрозділів підприємства з орієнтацією на вимоги ринку в загальній системі управління підприємством  |
| <i>Підготовка даних про ринкові процеси, необхідних для обґрунтування та прийняття господарських рішень</i> | - Комплексне дослідження ринку;<br>- Дослідження і планування асортименту;<br>- Дослідження і планування збутової і торгової політики;<br>- Дослідження і обґрунтування рекламних заходів;   |
| <i>Розробка стратегії і тактики діяльності підприємства на ринку</i>  | - Ціноутворення;<br>- Створення іміджу підприємства;<br>- Організація і ведення конкурентної боротьби;<br>- Планування ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства в поточному і перспективному періоді з урахуванням вимог ринку. |

В даний час, вітчизняний бізнес починає виходити з того стану, коли успіх на ринку і в конкурентній боротьбі визначається матеріальними активами, якими володіє підприємство (виробничі потужності і технології, будівлі, продукція). На перший план факторів, що визначають успішність бізнесу, виходять здатності



підприємства швидко створювати і розвивати активи, адекватні динаміці ринкового середовища. Більшої ваги набувають нематеріальні маркетингові активи – торгові марки, відносини зі споживачами, знання ринку і споживчого поведінки, здатності до створення та реалізації ринкових стратегій, ринкові комунікації [24].

Сучасний девіз комерційного успіху вітчизняного підприємства на ринку реалізуються під девізом «споживач віддасть перевагу товарам, якість, властивості і характеристики яких постійно поліпшуються», таким чином, маркетингові зусилля спрямовуються на вдосконалення продукції.

*Закордонна практика маркетингу* базується на тому, що комерційний успіх реалізується під девізом «покупець – господар становища». З урахуванням фактору насиченою конкуренції на зарубіжних товарних ринках, підприємства можуть завойовувати збільшувати свою ринкову частку тільки за допомогою прямих або непрямих конкурентів. У цьому випадку реклама та вивчення ринку грають часто вирішальну роль, проводиться детальний аналіз факторів, що впливають на прийняття рішення клієнтом, *напрямки якого полягають у наступному:*

- вивчення психології споживача;
- загальна місткість ринку;
- раціональний розподіл попиту;
- власна частка ринку;
- число конкурентів і їх частки на ринку;
- рекламні засоби і заходи, що вживаються конкурентами;
- організація збуту у конкурентів;
- визначення методів мотивації постійних клієнтів у конкурентів;
- конструктивні і інші особливості продукції конкурентів;
- зіставлення власної продукції з товарами конкурентів за якістю, рентабельності і ціною.

Результати даного аналізу є основою для формування збутової політики

підприємства. Всі зусилля підприємства спрямовані на досягнення конкурентної переваги через задоволення потреби покупця з самих різних сторін: найвищу якість товару, швидке і дешеве обслуговування, оптимальний гарантійний термін. Таким чином, маркетингова діяльність перетворюється з конкурентної боротьби в любов до своїх споживачів.

Одним із підходів до визначення маркетингової діяльності (див. табл. 1.1) розглядає її як самостійний вид діяльності і, виходячи з цього, вона має свою організаційну структуру. Організаційна структура маркетингової діяльності підприємства може бути визначена як сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять фахівці, які займаються тією чи іншою маркетинговою діяльністю. Служба маркетингу спільно з виробничою, фінансовою, збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку і отримання на цій основі прибутку.

*Побудова організаційної структури маркетингової діяльності сучасного підприємства полягає у виконанні наступних етапів [17]:*

1. побудова (вдосконалення вже існуючих) організаційних структур управління маркетингом підприємства;
2. створення організаційної культури та умов для ефективної роботи персоналу маркетингової служби;
3. організація ефективної взаємодії маркетингових та інших служб підприємства.

При побудові організаційної структури маркетингу підприємства необхідно дотримання ряду принципів, серед яких: простота маркетингової структури; забезпечення ефективних зв'язків між підрозділами; гнучкість і пристосовність до змін маркетингового середовища.

У сучасній практиці існують наступні найбільш поширені види організаційних структур маркетингової діяльності, наведені у таблиці 1.4.

З огляду на той факт, що маркетингова діяльність є творчою і багатогранною, то і її організація не може проходити по універсальній схемі. У

деяких випадках може бути рекомендовано комбінація декількох організаційних структур з метою отримання синергетичного ефекту від управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Провівши аналіз існуючих організаційних структур маркетингової діяльності визначено, що структура маркетингової служби підприємства може бути побудована по одному з наступних принципів:

Таблиця 1.4

Організаційна структура маркетингової діяльності підприємства [13, 16, 17, 18]

| <i>Вид</i>                       | <i>Зміст</i>   | <i>Переваги</i>   | <i>Недоліки</i>  |
|----------------------------------|--|---|--|
| <b>Функціональна організація</b> | розподіляє елементи маркетингової діяльності між службами по функціям (реклама і стимулювання збуту, маркетингові дослідження) управління цими службами підпорядковане керівнику по маркетингу (директору, його заступнику по маркетингу, начальнику відділу маркетингу) | простота і легкість координації діяльності  | з часом ефективність знижується, недостатня гнучкість, труднощі в розробці плану для окремих товарів, не стимулює впровадження нововведень |
| <b>Географічна організація</b>   | об'єднання маркетингових дій в службах, виділених відповідно до обслуговування ними територією   | зближує зі споживачами на заданій території, дає змогу працювати з мінімальними витратами часу і коштів | дублювання робіт і проблеми координації діяльності   |
| <b>Продуктова організація</b>    | розробляє і реалізовує стратегічні і поточні плани маркетингу для групи продуктів або певного продукту, відповідає відповідний керуючий, у якого в підпорядкуванні знаходяться співробітники, які виконують всі необхідні для даної групи (продукту) функції маркетингу  | адаптація до ринкової ситуації, стимулювання ринку збуту конкретних товарів                             | ускладнена координація маркетингових дій, великі витрати; веде до розростання штатів і бюрократії  |

|                             |   |   |   |
|-----------------------------|---|---|---|
| <b>Ринкова організація</b>  | керуючі окремими ринками несуть відповідальність за розробку і реалізацію стратегій і планів маркетингової діяльності на певних ринках  | побудова роботи стосовно до конкретних сегментів ринку, в центрі уваги знаходиться не товар, а споживач                                 |   |
| <b>Матрична організація</b> | характеризується структурною гнучкістю: з постійними функціональними відділами маркетингу, можуть створюватися тимчасові проектні групи | гнучкість і адаптивність до досягнення цілей, використання знань і кваліфікації що в групі фахівців без жорсткого розподілу повноважень | складність через великої кількості зв'язків між працівниками, можливі протиріччя між працівниками |

– *функціональний* – підрозділи всередині маркетингової служби створюються у відповідність з функціями маркетингу (дослідження, реклама і збут, розробка товарів, зв'язки з громадськістю).

– *матричний (дивізіональний)* – всі відділи виконують однакові функції, але розділені по будь-якою ознакою (територіальному, ринковому, товарному).

– *проблемний* (тимчасовий, для вирішення виниклої проблеми формується адміністративна група фахівців з різних служб).

Сучасному підприємству варто вдаватися до комбінації існуючих структур з метою нівелювання їх недоліків і множення переваг. З метою підвищення ефективності функціонування маркетингових служб доцільно систематично удосконалювати їх організаційну структуру.

## 1.2. Стратегії маркетингу, їх види та етапи розроблення

За результатами дослідження, проведеного в попередньому розділі дипломної роботи визначено, що на сьогоднішній день, маркетинг став основою сучасного підприємництва, становить теоретичну і методологічну платформу стратегії і тактики ринкової поведінки підприємства.

На малюнку 1.2 представлені основні тенденції розвитку сучасного ринку, що мають особливе значення для еволюції маркетингу.

У зазначених тенденціях простежується вплив науково-технічного прогресу, зміна звичних форм ведення бізнесу і трансформація економічних відносин як на мікро, так і на макрорівні. Безумовно, щоб йти в ногу з часом, оптимально використовувати можливості, запобігати помилковій дії, підприємству необхідно вдаватися до розробки стратегій своєї поведінки. Актуальним стає розгляд етапів розробки та видів стратегії маркетингу.

У сучасній науці під стратегією маркетингу розуміється комплекс управлінських рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети діяльності підприємства, виходять з його внутрішнього потенціалу, оцінки ринкової ситуації і впливу навколишнього середовища маркетингу.



Рис. 1.2 – Основні тенденції розвитку сучасного ринку, що мають особливе значення для еволюції маркетингу [15, 19, 26]

Виходячи з даного визначення, метою стратегії маркетингу є визначення основних пріоритетних напрямків і пропорцій розвитку підприємства з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення і попиту ринку. Розробка маркетингової стратегії підприємства має такі переваги [20]:

– дозволяє своєчасно координувати зусилля великої кількості структурних служб, підрозділів та осіб, чия діяльність взаємозалежна в виробничо-збутовому циклі, як в часі, так і в просторі;

– забезпечує чітку взаємодію між виконавцями з метою вирішення пріоритетних завдань підприємства в цілому;

– зводить до мінімуму конфлікти, що виникають на підприємстві в результаті різного підходу в розумінні й тлумаченні цілей підприємства;

– дозволяє визначити можливі зміни в розвитку ринкової ситуації і зовнішньому середовищі підприємства і забезпечує готовність колективу до відповідної оптимальної реакції підприємства на ці зміни.

Сучасні дослідники включають процес розробки стратегії маркетингу в комплекс заходів зі стратегічного планування маркетингу підприємства та виділяють шість послідовних етапів [38, 17]:

1. *Вибір ринку*, на якому буде функціонувати підприємство і вести конкурентну боротьбу;

2. *Аналіз потреб та сегментування ринку*. Даний етап передбачає макро-сегментацію (ідентифікація ринків товару) і мікро - сегментацію (виявлення всередині ідентифікованого ринку, сегменти споживачів);

3. *Оцінка привабливості економічних можливостей* для бізнесу в кожному із сегментів, вибір цільового сегмента. Об'єктом такого аналізу є вимірювання і прогнозування обсягу продажів, життєвого циклу товару і потенціалу прибутку для кожного сегмента або ринку;

4. *Аналіз конкурентної ситуації* на кожному ринку товару, оцінка природи і ступеня конкурентних переваг. Облік своїх сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами може внести свої корективи в оцінку, яку підприємство дає привабливості того чи іншого ринку.

5. *Портфельний аналіз діяльності* підприємства. Визначення переваг стратегічних господарських одиниць з точки зору конкурентних переваг;

6. *Вибір стратегії маркетингу*. Етап розробки стратегії передбачає не тільки визначення політики, але і розробку заходів, методів досягнення цілей, він забезпечує основу для прийняття наступних довгострокових рішень. Аналіз, проведений на попередніх етапах, є необхідним для прийняття управлінського рішення у виборі стратегії.

Еволюція ринкового господарства, практика діяльності сучасних підприємств і розвиток маркетингу як управлінської концепції, забезпечує широкий спектр видів маркетингових стратегій, які можна об'єднати в три групи:

1. Базові стратегії маркетингу;
2. Маркетингові стратегії зростання;
3. Конкурентні стратегії маркетингу.

Кожна з них враховує цілі підприємства на певних етапі, ринкову ситуацію, має свої переваги і недоліки.

1. *Базові стратегії маркетингу*. У таблиці 1.5 представлений критичний аналіз базових стратегій маркетингу, який спрямований на досягнення ринкових цілей підприємства: стратегія лідерства за рахунок економії на витрат, диференціації, спеціалізації.

Таблиця 1.5

## Критичний аналіз базових стратегій маркетингу

(розроблено автором)

| <i>Вид стратегії</i>                                    | <i>Мета стратегії</i>  | <i>Переваги</i>   | <i>Недоліки</i>   |
|---|--|---|---|
| <b><i>Лідерства за рахунок економії на витратах</i></b> | низькі в порівнянні з конкурентами витрати; домінуюча роль відводиться виробництву | можливість отримувати прибуток при мінімально допустимих цінах для конкурентів; | знижує адаптованість підприємства до потреб ринку; інфляція витрат знижує здатність |

|                      |  |  |   |
|----------------------|--|--|---|
|                      |  | створює бар'єр входу на ринок нових конкурентів  | підтримувати різницю в цінах                                      |
| <i>Диференціація</i> | надання товарам виняткових, що відрізняють від конкурентів властивостей, які важливі для покупця | знижує ступінь взаємозамінності товару; підсилює прихильність марці; знижує чутливість до ціни | переваги знижуються в міру насичення ринку і під впливом імітацій |
| <i>Спеціалізація</i> | задовольняти потреби цільового сегмента краще і більш повно, ніж конкуренти                      | дозволяє домогтися високої частки ринку в цільовому сегменті                                   | висока ціна товарів; поява конкурентів в більш вузьких сегментах  |

*Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах* – спирається на продуктивність праці і має на увазі ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції в виробництво, ретельне опрацювання нових товарів, невисокі збутові та рекламні витрати.

*Стратегія диференціації* – направлена на створення монополістичної конкуренції, в якій підприємство має значну ринкову силу. Диференціація може приймати різні форми (імідж марки, технологічну досконалість, зовнішній вигляд, після продажний сервіс) і передбачає чітку організацію маркетингу, координацію дій НДДКР, виробництва і маркетингу.

*Стратегія спеціалізації* – передбачає концентрацію зусиль підприємства на потреби одного сегмента без прагнення охопити весь ринок.

*2. Маркетингові стратегії зростання.* Розглядаючи маркетингові стратегії, варто приділити увагу стратегіям, метою яких є розвиток і зростання, виділяють:

*Стратегія інтенсивного зростання* – припускає захоплення нових позицій на ринку за допомогою нових і модернізованих товарів, вдосконалення методів збуту і торгівлі, посилений вплив на контактні аудиторії (активна реклама);

Переваги даної стратегії полягає тому, що вона практично завжди приносить очікуваний результат. До недоліків можна віднести високий рівень витрат ресурсів, як фінансових, так і тимчасових.



*Стратегія інтеграційного зростання* – припускає встановлення контролю над партнерами, клієнтами та конкурентами, в цілеспрямованому впливі на їх поведінку. Найчастіше, дана стратегія реалізується шляхом злиття і поглинання підприємств на ринку.

Переваги стратегії реалізуються в м'яких формах інтеграції (система угод, особистісні контакти), що дозволяють врахувати інтереси кожного з учасників злиття. Недоліки стратегії реалізуються в більш жорстких формах інтеграції (скупка акцій, холдингова система), при яких диктується воля поглинання підприємства у власних інтересах.

3. *Конкурентні стратегії маркетингу.* Їх основне призначення – створювати, підтримувати або захищати ринкові переваги підприємства по відношенню до конкурентів. З огляду на важливість даних заходів, в практиці налічується досить велика класифікація видів конкурентних стратегій. Їх основні види (стратегія лідера, стратегія послідовника та їх напрями), призначення і мети представлені в таблиці 1.6

Загальна мета конкурентних стратегій – запропонувати ринку досконалий і привабливий продукт, оптимальний за ціною і більш повно задовольняє попит. До їх головного недоліку варто віднести значні капіталовкладення на проведення відповідних заходів.

*Серед методів, які можуть застосовуватися підприємствами для збільшення частки ринку наступні [42]:*

- наступ на позиції лідера ринку (вивчення споживачів і ступеня їхньої задоволеності, заняття ніш лідера);
- атака на близькі за розмірами конкурентів (вивчення споживачів і ступеня їхньої задоволеності, заняття вільні ринкових ніш);
- напад на невеликі місцеві і регіональні компанії;

Таблиця 1.6

Зміст конкурентних стратегій маркетингу (розроблено автором)

| <i>Вид стратегії</i>    | <i>Напрямок стратегії</i> | <i>Мета стратегії</i>            |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| <b>Стратегія лідера</b> | Збільшити частку ринку    | Росту прибутковості підприємства |

|                               |                        |  |
|-------------------------------|------------------------|--|
|                               | Захистити частку ринку | Зниження ймовірності атак конкурентів і зменшення інтенсивності можливого нападу                     |
|                               | Розширити ринок збуту  | Збільшення загального попиту на товар  |
| <b>Стратегія послідовника</b> | Спеціаліст             | Створення ніші, її розширення і захисту в конкретному сегменті                                       |
|                               | Наслідувач             | Дублювання товару лідера, його реалізація на чорному ринку   |
|                               | Двійник                | Копіювання товару, системи розподілу, рекламної компанії лідера з мінімальним зміною марочного назви |
|                               | Імітатор               | копіювання товару лідера, з відмінностями в якості товару, упаковці, рекламі, цінах                  |
|                               | Пристосуванець         | Видозміна або поліпшення товару лідер  |

*В рамках захисту частки ринку підприємства можуть застосовувати ряд методів, серед яких:*

- позиційна оборона (захист існуючих ринків підприємства від посягання конкурентів);
- захист флангів (створення асортиментного ряду, який би сприяв обмеженню приходу на ринок товарів-субститутів і товарів, орієнтованих на вільні ніші);
- попереджувальних ударів (постійні дії проти конкурентів, що дозволяють дестабілізувати їхню роботу, знизити здатність концентрувати зусилля на найбільш вразливих для підприємства напрямках);
- вимушене скорочення (догляд з ринків, які неможливо і недоцільно захищати, і концентрація зусиль на перспективних напрямках).

*Для розширення ринку збуту підприємства можуть застосовувати ряд методів, серед яких [14]:*

- залучення нових користувачів (продажу товару споживачам, що не володіли інформацією про нього, не могли його придбати через високі ціни);
- нові способи застосування продукту (відкриття і просування нових способів використання товару);

– збільшення інтенсивності використання товару (збільшення інтенсивності його споживання).

*Серед напрямків поведінки підприємства по стратегії послідовника, виділяють наступні [14]:*

- спеціалізація на кінцевих користувачів (роздрібному споживачеві);
- спеціалізація по вертикалі (на певних рівнях виробництва або розподілу);
- спеціалізація на масштабах клієнтів (на обслуговуванні лише дрібних, середніх або великих клієнтів);
- спеціалізація на особливих клієнтах (обслуговування одного або декількох споживачів з особливими потребами);
- географічна спеціалізація (обслуговування споживачів на певному географічному ринку);
- продуктова спеціалізація (випуск одного продукту або єдиною товарної лінії);

*Виходячи з проведеного аналізу стратегій маркетингу визначено, що їх розробка і впровадження повинні враховувати:*

- фактори внутрішнього середовища підприємства (його потенціал і ресурси);
- мікро-оточення, на яке підприємство має можливість впливу в певній мірі (конкуренти, органи управління, постачальники, канали збуту);
- макро-оточення, на яке підприємство не має можливості впливу (законодавча база, що регулюють акти, економічна, соціальна, політична, екологічна, інституційна складова).

Розглядаючи маркетингові стратегії, належну увагу слід приділити напрямку, в області товарної стратегії як довготривалого курсу його товарної політики. Товарну стратегію можна розділити на два види:

*1. Безпосередньо товарна стратегія, цілями якої є:*

- забезпечення збільшення (зростання) продажів, прибутку, вартості підприємства;

- цілі, пов'язані з прибутком: досягнення певного розміру прибутку, визначеного рентабельності;
- поліпшення репутації: лідерство (на ринку) за технологіями, створення;
- певного іміджу продукту / марки;
- поліпшення конкурентної позиції: збільшення частки ринку, лідерство за якістю;
- зменшення ризику: залучення більш широкого кола клієнтів внаслідок, сезонних і кон'юнктурних коливань;
- завантаження потужностей;
- раціоналізація процесів виробництва.

2. *Асортиментна політика* – сукупність методів, що дозволяють визначати необхідні види і кількість товарів, що реалізуються підприємством.

Стратегії маркетингу можуть відрізнятися і по відношенню до продукції, що випускається підприємством. Виходячи з завдання оптимізації товарного асортименту, службі маркетингу слід виходити і враховувати наступні напрямки стратегії маркетингу: диференціацію, вертикальну інтеграцію, диференціацію, вузьку товарну спеціалізацію. Одночасно, стратегії маркетингу стосовно товару можуть відрізнятися і виходячи з задачі оптимізації експортного асортименту товарів:

- *горизонтальна стратегія маркетингу* – новий товар є «продовженням» серійно випускається; він розрахований на що сформувався коло споживачів і його виробництво здійснюється без серйозних змін технології на підприємстві;
- *конгломератна стратегія маркетингу* – організовується випуск нового товару, а тому, потрібна розробка і впровадження нових технологій, освоєння нових ринків і нових точок сервісного обслуговування.

Виходячи з цього, маркетингові стратегії виконують дві важливі функції: внутрішній розвиток підприємства (спрямована на досягнення генеральної мети) і

зовнішня адаптація підприємства (спрямована на протистояння змінам у зовнішньому середовищі).

### **1.3. Ефективність маркетингової діяльності підприємства**

На попередньому етапі дослідження було визначено, що маркетинг представляє собою систему маркетингових інструментів, що дозволяють підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства на ринку, забезпечити його стабільне функціонування і розвиток.

Ефективність маркетингу вимірюється тим, наскільки добре маркетингові стратегії компанії збільшують свої доходи, зменшуючи при цьому витрати на залучення клієнтів. Ви завжди виграєте, якщо ваш маркетинг постійно знижує витрати на пошук та виграш бізнесу, одночасно збільшуючи цінність цього бізнесу.

Ефективні маркетингові стратегії складаються з безлічі аспектів, які компанії повинні завжди враховувати. Вартість акціонерів, репутаційний ризик та вплив цифрових технологій - три найважливіші чинники, які компанії повинні враховувати, намагаючись продати свої послуги потрібній аудиторії.

З метою розуміння доцільності застосування обраних маркетингових інструментів ведення бізнесу, вдосконалення напрямків маркетингу, підвищення конкурентоспроможності та комерційних результатів, сучасному підприємству необхідно регулярно здійснювати оцінку ефективності маркетингової діяльності.

В економічній науці слід розрізняти поняття «ефект» і «ефективність». Ефект – це результат діяльності, тобто того стану, до якого прагнути економічний об'єкт. Ефективність – враховує не тільки результат діяльності (прогнозований, планований, досягнутий, бажаний), але розглядає умови, при яких він досягнутий. Економічна ефективність – це відносний показник, який можна отримати, порівнюючи отримані результати (доходи, прибуток) з загальними витратами і використаними ресурсами.

Критерієм економічної ефективності виступає досягнення максимального результату при мінімальних витратах та раціональне використання ресурсів. У накопиченому теоретичному базисі відсутня єдність думок, що ж вважати «ефективністю маркетингової діяльності».

Ряд вчених (О.В.Гончарова, Я.А. Максименко, Н.В.Проскуріна) пропонують оцінювати ефективність маркетингової політики підприємства на підставі результатів вдосконалення виробничо-збутової діяльності за такими основними напрямками: оптимальне використання потенціалу ринку, підвищення достовірності прогностичних оцінок; знаходження сегмента ринку даного товару; підвищення точності аналізу збалансованості ринку [25, 53, 79].

У продовженні даного підходу пропонується проводити оцінку за наступними напрямками: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність.

Гармідер Л.Д., Ісаев, В. Д. наводять показники маркетингової активності по функціям (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) і узагальнюючі показники (прибутковості, активності стратегії) [21, 36].

Інші пропонують оцінювати ефективність маркетингової діяльності, як ефективність витрат на маркетинг. При цьому за допомогою економіко-статистичних методів досліджується залежність між витратами на маркетинг і результатом – обсягом продажів або прибутком.

Що стосується практиків, то вони бачать ефект маркетингової діяльності в зростанні обсягів продажів і прибутку [17].

Таким чином, дослідження показало, що в науці і практиці не вироблені єдині методичні основи комплексної оцінки ефективності маркетингу.

Отже, ефективність управління маркетингом значною мірою залежить від трьох основних складових будь-якого процесу управління: планування, організації та системи контролю на підприємстві. *Основні завдання контролю маркетингу [13]:*

– встановлення ступеня досягнення мети;

– з'ясування можливостей поліпшення ситуації, перевірка того, наскільки пристосовуваність підприємства до змін умов оточуючого середовища відповідає необхідної.

Організація контролю залежить від величини підприємства, кваліфікації персоналу, складності контрольних завдань та інших факторів. Крім того, виділяють такі функції управління, як мотивація, регулювання і облік, а так само дві кілька специфічних функцій – прогнозування і аналіз.

Узагальнивши наявні підходи, можна припустити, що *ефективність маркетингової діяльності сучасного підприємства має базуватися на трьох положеннях [6, 18]:*

1. *Маркетингове управління підприємством* (орієнтація на ринок) засновано на сучасній маркетинговій концепції, формуванні нового образу мислення і нового способу дії, розвитку комунікативних зв'язків підприємства з ринком. Воно виражається через систему маркетингових стратегій на корпоративному рівні і

прийнятті практично всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку.

2. *Управління маркетинговою функцією* (узгодження зовнішньої і внутрішньої середовища підприємства) передбачає формування маркетингової системи підприємства. Її найважливішими елементами є організація, планування і контроль. Маркетингова функція знаходиться в тісному взаємозв'язку з виробничою, фінансовою, постачальницько-збутової та адміністративної функціями підприємства. Вона виконує координуючу роль в загальних зусиллях всіх підрозділів по досягненню цілей підприємства.

3. *Управління попитом* являє собою змістовний аспект управління маркетингом на підприємстві. Забезпечується стратегічними і оперативними рішеннями щодо визначення цільових ринкових сегментів і формування маркетингових зусиль з використанням комплексу маркетингових засобів (товар, ціна, розподіл, просування).

Переходячи до дослідження практичних аспектів оцінки ефективності маркетингової діяльності, необхідно чітко визначити: що і як оцінювати.

Відповіддю на питання «що оцінювати?» є чотири основні елементи комплексу маркетингу: товар, ціна, збутова політика, просування товару. Виходячи з цих елементів, автором пропонується проводити оцінку ефективності маркетингової діяльності за наступними напрямками:

1. розподіл (збут);
2. просування (реклама);
3. товарна політика;
4. цінова політика.

Відповіддю на питання «як оцінювати?» служить комплексний підхід на основі розрахунку інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності підприємства, так як саме він покликаний врахувати багатогранність маркетингу в системі діяльності підприємства, оцінити його вплив на кінцеві результати.

Так, автором пропонується науково-методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, що складається з 4 етапів (рис. 1.3).

*На першому етапі* запропонованого науково-методичного підходу, необхідно розробити систему показників. До числа приватних показників ефективності маркетингової діяльності підприємства в розрізі елементів комплексу маркетингу пропонуються економічні показники і ряд коефіцієнтів, представлених в таблиці 1.7.





Рис.1.3 – Науково-методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства (розроблено автором)

Таблиця 1.7

Приватні показники оцінки ефективності маркетингової діяльності

|                 | Показник  | Формула розрахунку   |
|-----------------|---|--|
| Розподіл (збут) | Темп приросту витрат на збут                                      | $\Delta В_{СБ} = (В_{Сб.б.} - В_{Сб.п.}) / В_{Сб.п.}$<br>де $В_{Сб.б.}$ – витрати на збут підприємства в базовому році, грн;<br>$В_{Сб.п.}$ – витрати на збут підприємства в попередньому році, грн. |
|                 | Частка витрат на збут в загальних витратах                        | $Ч_{СБ} = РС / ОЗ$<br>де РС – витрати на збут, грн;<br>ОЗ – загальні витрати підприємства, грн   |
|                 | Коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на збут | $Кзсб = \Delta ОР / \Delta В_{СБ}$<br>де $\Delta ОР$ – темп зростання обсягу реалізації, %;<br>$\Delta Зсб$ – темп зростання витрат на збут, %   |

|                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
|                             | <i>Коефіцієнт рентабельності витрат на збут</i>                                | $R_{\text{всб}} = \Pi / \text{Всб}$<br>де $\Pi$ – валовий прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), грн;<br>$\text{Всб}$ – витрати на збут, грн.  |
| <b>Просування (реклама)</b> | <i>Коефіцієнт рентабельності заходів просування</i>                            | $R_{\text{пр}} = \text{ПП} / \text{Впр}$ ,<br>де $\text{ЧП}$ – чистий прибуток, грн;<br>$\text{Впр}$ – витрати на заходи просування продукції, грн.  |
|                             | <i>Темп приросту витрат на просування</i>                                      | $\Delta \text{Впр} = (\text{Впр.б.} - \text{Впр.п.}) / \text{Впр.п.}$<br>де $\text{Впр.б.}$ – витрати на заходи просування підприємства в базовому році, грн;<br>$\text{Впр.п.}$ – витрати на заходи просування підприємства в попередньому році, грн. |
|                             | <i>Частка витрат на просування в загальних витратах</i>                        | $\text{Ч}_{\text{взв}} = \text{Впр} / \text{Оз}$ ,<br>де $\text{Впр}$ – витрати на заходи просування, грн;<br>$\text{Оз}$ – загальні витрати підприємства, грн.  |
|                             | <i>Коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на просування</i> | $\Delta K_{\text{пр}} = \Delta \text{ОР} / \Delta \text{Впр}$<br>де $\Delta \text{ОР}$ – темп зростання обсягу реалізації продукції (робіт, послуг), %;<br>$\Delta \text{Впр}$ – темп зростання витрат на заходи просування, %                         |
| <b>Товарна політика</b>     | <i>Темп приросту ринкової частки підприємства</i>                              | $\Delta R_{\text{ч}} = (R_{\text{чб}} - R_{\text{чп}}) / R_{\text{чп}}$<br>де $R_{\text{чб}}$ – ринкова частка підприємства в базовому році;<br>$R_{\text{чп}}$ – ринкова частка підприємства в попередньому році.                                     |
|                             | <i>Темп приросту сукупного обсягу реалізації послуг</i>                        | $\Delta \text{ОРс} = \text{ОРб} / \text{ОРп} - 1$<br>де $\Delta \text{ОРб}$ – обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) в базовому році, грн;<br>$\Delta \text{ОРп}$ – обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) у попередньому році, грн.           |
|                             | <i>Рентабельність продажів</i>   | $R_{\text{п}} = \text{Чп} / \Pi * 100\%$<br>де $\text{Чп}$ – чистий прибуток, грн;<br>$\Pi$ – чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), грн.  |

Продовження таблиця 1.7

|                        |  |   |
|------------------------|--|---|
|                        | <i>Рентабельність продукції</i>  | <b><math>R_{пр} = Ч_{п} / С * 100\%</math></b><br>де $Ч_{п}$ – чистий прибуток, грн;<br>$С$ – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн.   |
| <b>Цінова політика</b> | <i>Індекс товарообігу</i>  | <b><math>I_{ТО} = TO_{пот} / TO_{баз}</math></b><br>де $TO_{пот}$ – товарообіг поточного періоду, грн;<br>$TO_{баз}$ – товарообіг базового періоду, грн.  |
|                        | <i>Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни</i> | <b><math>КСЦ = Ц_{п_{один}} / Ц_{п_{рин}}</math></b><br>де $Ц_{п_{один}}$ – середня ціна одиниці продукції підприємства, грн;<br>$Ц_{п_{рин}}$ – середня ринкова ціна відповідної продукції, грн. |
|                        | <i>Коефіцієнт покриття витрат</i>  | <b><math>КПР = TO / (С + В_{ТО})</math></b><br>де $TO$ – товарообіг підприємства, грн;<br>$С$ – собівартість реалізованої продукції грн;<br>$В_{ТО}$ – сума витрат обігу, грн.                    |
|                        | <i>Рівень торгової націнки в роздрібною ціною</i>                                    | <b><math>T_{НР} = ТН / РЦ * 100\%</math></b><br>де $ТН$ – торгова націнка і-го реалізованого товару, грн;<br>$РЦ$ – роздрібна ціна і-го реалізованого товару, грн.                                |

На другому етапі запропонованого науково-методичного підходу, передбачається сортування приватних показників на показники-стимулятори (збільшення покращує ефективність маркетингової діяльності підприємства) і показники-дестимулятори (викликають погіршення ефективності маркетингової діяльності), їх стандартизація.

На третьому етапі передбачається розрахунок інтегрального показника (1.1) по кожному елементу маркетингу і комплексний інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності (1.2).

$$I_i = \sum_{i=1}^n k_{ij} * v_{ij} \quad (1.1)$$

де  $I_j$  – інтегральний показник ефективності по кожному елементу комплексу маркетингу;  $i = 1, 2, 3, 4$ ;

$k_{ij}$  – стандартизоване значення часткового  $j$ -го показника ефективності в межах  $i$ -го елемента комплексу маркетингу;  $i = 1, 2, \dots, n$ ;

$n$  – кількість приватних показників ефективності в межах  $i$ -го елемента комплексу маркетингу;

$v_{ij}$  – вагомість  $j$ -го приватного показника ефективності в межах  $i$ -го елемента комплексу маркетингу.

$$I = I_{зб} * V_{зб} + I_{пр} * V_{пр} + I_{тп} * V_{тп} + I_{цп} * V_{цп} \quad (1.2)$$

де  $I$  – комплексний інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності підприємства;

$I_{зб}$  – інтегральний показник ефективності розподілу (збуту);

$I_{пр}$  – інтегральний показник ефективності заходів просування;

$I_{тп}$  – інтегральний показник ефективності товарної політики;

$I_{цп}$  – інтегральний показник ефективності цінової політики;

$V_{зб}, V_{пр}, V_{тп}, V_{цп}$  – вагові коефіцієнти відповідних інтегральних показників ефективності розподілу (збуту), заходів просування товарної політики, цінової політики

За результатами проведеної оцінки ефективності маркетингової діяльності, завершальним, четвертим етапом повинна стати інтерпретація результатів. Автором запропонована логіка оцінки ефективності маркетингової діяльності (рис. 1.5).

В оцінці ефективності маркетингу повинна бути відповідь на ряд питань: для яких цілей проводиться оцінка, як можуть бути використані результати оцінки, для кого необхідні результати оцінки.

Маркетингові стратегії часто вимагають дисципліни та управління на рівні всієї компанії, щоб забезпечити їх ефективне та результативне впровадження.



Рис. 1.5 – Логіка оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства [28]

Маркетингова діяльність підприємства повинна бути спрямована на довгострокове існування організації, на збереження її стійкості, підвищення конкурентоспроможності її товарів і послуг на ринку, створення і закріплення міцних зв'язків з клієнтами, партнерами. Для координації та вдосконалення цієї роботи підприємству необхідно регулярно здійснювати оцінку своєї маркетингової діяльності. Походячи з даних цілей та враховуючи сучасні тенденції розвитку маркетингу, можна виділити сім основних концепцій управління підприємством. У таблиці 1.8 наведена їх характеристика, проведено аналіз та зазначено об'єкт уваги концепції, мета та засіб її досягнення.

Представлені концепції – це передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території і ідеї за допомогою обміну, це виробництво того, що люди, безумовно, куплять, а не спроба продати те, що підприємство здатне виробляти.

Таблиця 1.8

## Характеристика концепцій управління підприємством [11, 25, 38]

| Концепція                           | Об'єкт уваги   | Засіб досягнення мети   | Остаточна мета   |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Вдосконалення виробництва           | Витрати виробництва товару                                 | Удосконалення технології; зниження цін  | Отримання прибутку за рахунок збільшення обсягів виробництва   |
| Удосконалення товару                | Споживчі властивості існуючого товару                      | Застосування більш прогресивних технологій  | Отримання прибутку за рахунок збільшення обсягів продажів  |
| Інтенсифікація комерційних зусиль   | Товар, який потрібно продати                               | Реклама; агресивність продавців при пропозиції товару   | Отримання прибутку за рахунок збільшення обсягів продажів  |
| Інтегрований маркетинг              | Потреби і потреби покупців                                 | Вивчення потреб і потреб людей і відображення їх в споживчих властивостях товару                                | Отримання прибутку за рахунок більш повного задоволення потреб і потреб людей                            |
| Соціально-етичний маркетинг         | Потреби і потреби людей; вимоги суспільства і природи      | Вивчення потреб людей в зіставленні з вимогами суспільства і природи  | Отримання прибутку за рахунок більш повного задоволення потреб, дотримання вимог суспільства і природи   |
| Маркетинг партнерських відносин     | Потреби і потреби людей; бажання клієнтів стати партнерами | Вивчення потреб і потреб людей, організацій в зіставленні з їх економічними, соціальними та іншими і інтересами | Отримання прибутку за рахунок включення в процеси вдосконалення товарів інтересів і інтелекту споживачів |
| Маркетинг, орієнтований на вартість | Потреби і потреби людей; інтереси акціонерів               | Вивчення потреб і потреб людей, а також можливостей збільшення дисконтування грошових потоків в майбутньому     | Отримання прибутку за рахунок отримання нових можливостей на ринку в силу зростання акціонерної вартості |

Сказати, яка з концепцій найбільш ефективна, не можна, так як застосування тієї чи іншої з них визначається безліччю специфічних властивостей товарів, ринків їх реалізації, поведінкою конкурентів, впливом ряду внутрішніх і зовнішніх факторів. Слід зазначити, що в рамках діяльності навіть одного підприємства для різних товарів може використовуватися різні концепції.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що головна мета процесу управління маркетингом на підприємстві – забезпечення точного виконання процедур, які створюють стимулювання ринку. Успішні в управлінні маркетингом підприємці та організації будуть лідерами в ринковій економіці. Продумане, конкурентоспроможне управління маркетингом змушує підприємства працювати краще. Ефективне управління маркетингом не тільки сприяє роботі підприємства, але і істотно впливає на добробут всього суспільства, в якому функціонує бізнес. Основні зусилля повинні бути спрямовані на забезпечення потреб покупців і підтримку тривалих відносин між організацією і клієнтом. Щоб випереджати конкурентів в ринкових умовах, необхідно знати, що являє собою ринок, хто на ньому діє, як він функціонує, які його запити.

### **Висновки по розділу 1**

Ознайомлення з пріоритетними концепціями та підходами до оцінки ефективності підвищення маркетингової діяльності підприємства, дослідження основних завдань та особливостей маркетингової діяльності, дозволили автору зробити такі висновки:

1. Основи маркетингу, як економічної категорії, трансформуються в сучасних умовах ринкової економіки. На сьогоднішній день, маркетинг є інструментом, що дозволяє налагодити діалог між суб'єктами господарювання і споживачами, орієнтуватися на запити споживачів і їх задовольняти, досягати комерційних цілей.

2. Систематизація підходів до визначення понять «маркетинг» і «маркетингова діяльність підприємства» запропоновано наступне визначення маркетингової діяльності: «керований, багатоаспектний і доцільний процес,

спрямований на задоволення потреб потенційних і реальних споживачів продукції підприємства, що складається в реалізації не тільки специфічних функцій маркетингу, а й встановлення конкретних цілей, способів їх досягнення і джерел ресурсів господарської діяльності в цілому».

3. Як самостійний вид діяльності, маркетинг має свої цілі (представлені в таблиці 1.2), функції (представлені в таблиці 1.3) і організаційну структуру (представлені в таблиці 1.4). Стосовно принципів маркетингової діяльності, то до них відносяться: виробництво на підставі знань потреб ринку, ефективна реалізація товару, активна адаптація до потреб, забезпечення довготривалої прибутковості підприємства.

4. Для успішної діяльності і визначення напрямку ринкової поведінки підприємства необхідна розробка стратегії маркетингової діяльності. Автором визначені основні етапи розробки стратегії (1.вибір ринку, 2.аналіз потреб і сегментування ринку, 3.оцінка привабливості економічних можливостей для бізнесу, 4.аналіз конкурентної ситуації на кожному ринку товару, 5.портфельний аналіз діяльності підприємства, 6.вибір стратегії маркетингу).

5. Розглянуто види маркетингових стратегій та проведено їх критичний аналіз. Визначено, що маркетингові стратегії виконують дві важливі функції: внутрішній розвиток підприємства (спрямована на досягнення генеральної мети) і зовнішня адаптація підприємства (спрямована на протистояння змінам у зовнішньому середовищі).

6. Встановлено науково-методичні основи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, що включають 4 етапи:

- 1) розробка системи показників;
- 2) сортування приватних показників на показники-стимулятори і показники-дестимулятори;
- 3) розрахунок інтегрального і комплексного показника;
- 4) інтерпретація результатів.

Таким чином, маркетингова діяльність підприємства спрямована на довгострокове існування підприємства і його розвиток.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІКАНА» за 2019-2020 рр.

### 2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «МІКАНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МІКАНА» – сучасний б'юті-центр (коворкінг) для приватних майстрів, що дає змогу приватному майстру вийти з тіні і працювати абсолютно легально, заробляти більше, розвиватися і будувати бізнес в своїй ніші.

Основна ціль ТОВ «МІКАНА» – підвищувати свій дохід за рахунок вигідної оренди, за рахунок своєї щоденної роботи над власним ім'ям, професіоналізмом і майстерністю залучати нових клієнтів та розвивати б'юті-сферу.

Головна цінність ТОВ «МІКАНА» – професійне ставлення до своєї роботи. Компанія хоче дати можливість приватним майстрам просувати себе, розвиваючи свій бізнес, знання та вміння. Б'юті-центр допомагає майстрам не тільки підвищити свій дохід за рахунок скорочення витрат на постійній оренді, але і за рахунок щоденної роботи над власним ім'ям, професіоналізмом і майстерністю і залучення таким чином нових клієнтів.

Основний продукт ТОВ «МІКАНА» – надання послуг погодинної/денної/довгострокової оренди підготовленого та повністю обладнаного робочого місця для приватних майстрів усіх напрямків і бренду навчальних класів для професійних майстрів або косметичних брендів, які проводять майстер-класи або презентаційні заходи до 80 осіб.

Місце знаходження: головний офіс розташований у м. Київ. Юридична адреса: 04053, Київська обл., м. Київ, вул. Гоголівська, 37/2.

Переваги ТОВ «МІКАНА»:

– площа у 500м<sup>2</sup>, що дає змогу розміщувати велику кількість орендних місць;

- окремі кабінети з обладнанням;
- бронювання через мобільний додаток;
- можливість бронювання день-у-день;
- надання клієнтів;
- сучасне обладнання;
- оренда робочого місця від 1 години;
- формування особистого бренду;
- безпека бізнесу;
- професійна підтримка інших майстрів, б'юті-брендів і маркетологів;
- SSM – послуги;
- просування наших резидентів;
- PR – послуги;
- витратні матеріали (входять у вартість оренди);
- наявність бару;
- власні місця для паркування авто.

У б'юті-коворкінгу ТОВ «МІКАНА» розташовані 3 цільові аудиторії: майстри, кінцеві споживачі (клієнти майстрів), дистриб'ютори (постачальники косметики). Така концентрація дає змогу зустрітися в одному місці усім зацікавленим сторонам: задовольняються потреби клієнтів, майстер легко знаходить попит на свої послугу та має доступ до безперервного каналу постачання розхідних матеріалів та косметики.

ТОВ «МІКАНА» співпрацює з косметичними брендами, такими, як L'OREAL, Balman, HydroPeptide, OBAGI, Depot, організовуючи для них майстер-класи, презентації та інші заходи з просування і PR.

ТОВ «МІКАНА» у своїй діяльності керується чинним законодавством, нормативними актам, а також затвердженому Статуту, розробленим планам.

Ціль – це той бажаний кінцевий результат, до якого прагне у своїй діяльності підприємство в особі його власників і працівників. Так, система цілей ТОВ «МІКАНА» складається з генеральної, довгострокової, середньострокової та короткострокової цілей (рис. 2.1)



Рис. 2.1 – Система цілей ТОВ «МІКАНА»

У системі цілей підприємства також можна виділити комерційну складову, технічну (забезпечення високотехнічного рівня послуг), соціальну (розвиток персоналу і майстрів).

Незважаючи на самостійність в обранні цілей та напрямків діяльності, підприємство не звільняється від державного контролю за своєю діяльністю, який ведеться за сплатою податків, обмеженням монопольних тенденцій, дотриманням технічних стандартів і технічних умов надання послуг у б'юті-сфері.

Державне регулювання здійснюється за допомогою системи типових заходів законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру правомочними державними установами з метою стабілізації і пристосування існуючої соціально-економічної системи до умов, що змінюються. Зокрема, до основних нормативно-правових документів, що регулюють внутрішню та зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «МІКАНА» відносяться:

- Статут;
- Цивільний [6] та Податковий кодекс України [5];
- Закон України «Про господарські товариства» [1];
- Інше чинне законодавство [2,3,4].

Дана інформація враховується в процесі підготовки фінансових рішень, пов'язаних з особливостями державного регулювання діяльності ТОВ «МІКАНА». В системі державного регулювання виробництва серед загальних функцій найважливішою можна вважати створення економіко-правових умов функціонування, які формуються, як правило, за двома напрямками:

- регулювання фінансової діяльності підприємства,
- регулювання окремих сегментів ринку.

Сучасна практика господарювання показує, що при створенні коворкінг-центрів крім вибору місця розташування, ергономіки простору, дизайну середовища і підбору адміністративного персоналу дуже важливо приділити увагу організаційній структурі.

Організаційна структура бізнесу, подібного роду діяльності ТОВ «МІКАНА», повинна сприяти формуванню креативної обстановки і дозволяти максимально швидко здійснювати бізнес-процеси з обліку і розвитку перспективних ідей.

З метою задоволення цієї вимоги, складовими організаційної структури ТОВ «МІКАНА» є не тільки працівники б'юті-коворкінгу (адміністративний апарат), а й самі орендарі-майстра. Таким чином, організаційна структура досліджуваного підприємства має вигляд адхократії (рис. 2.2).

Вільна організаційна структура набуває той чи інший вид в залежності від зовнішніх умов і стоїть стратегічної мети.

Головна перевага адхократичної структури ТОВ «МІКАНА» – її здатність швидко відповідати на високо конкурентні, складні і швидко мінливі зовнішні умови. Функціональний розподіл в ній замінюється структурою, орієнтованій на результат.

Основний акцент у вільній структурі ТОВ «МІКАНА» робиться на професіоналізм, що складається в ініціативі її членів, у самоврядуванні.

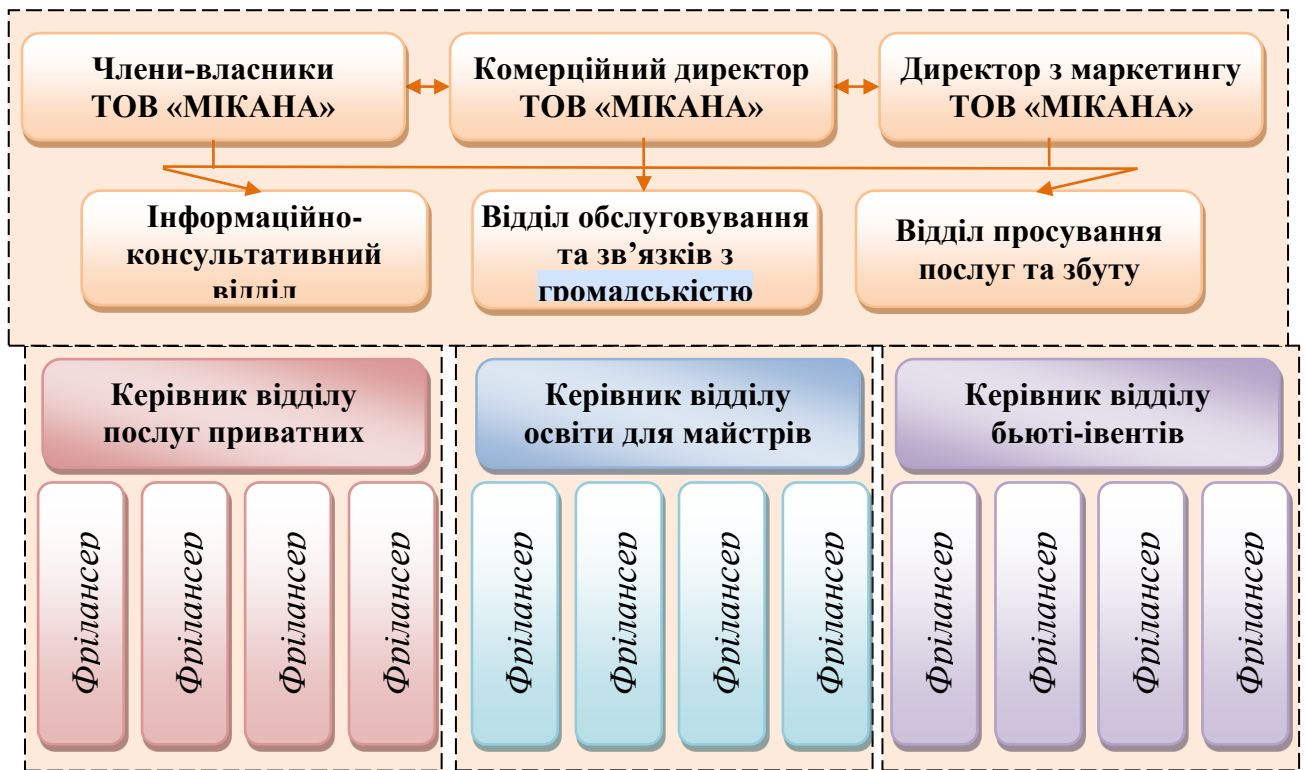


Рис. 2.2 – Організаційна структура ТОВ «МІКАНА»

Незважаючи на те, що стиль управління підприємством носить демократичний характер, слід зазначити, що плановій, аналітичній та контрольній роботі на ТОВ «МІКАНА» приділяється належна увага:

- застосована практика систематичного контролю виконання поставлених перед підприємством планових завдань;
- здійснюється аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- контролюється бюджет підприємства та окремих його структурних підрозділів;
- аналізується дохідна та видаткова частини бюджету підприємства, висуваються пропозиції по їх вдосконаленню.

Ефективність подібної структури управління, дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства та аналіз маркетингової діяльності буде проведено у наступному підрозділі дипломної роботи.

## **2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «МІКАНА» за 2019-2020 рр.**

Для забезпечення сталої тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства, в умовах нестабільного зовнішнього середовища то зростання конкурентної боротьби, необхідно достовірно оцінити результати фінансово-економічної діяльності підприємства.

Фінансовий стан будь-якого підприємства характеризує його платоспроможність, фінансову стійкість та загальну рентабельність діяльності.

Визначення актуального положення фінансових справ ТОВ «МІКАНА» є відправною точкою до досягання стратегічних цілей, визначених у підрозділу 2.1 дипломної роботи та характеризує платоспроможність підприємства, його фінансову стійкість та загальну рентабельність діяльності.

Інформаційною базою аналізу стала фінансову звітність Товариства за 2019-2020 звітні роки. Аналіз проведено за допомогою методів статистичного, економічного і фінансового аналізу.

Результати аналізу основних економічних показники ТОВ «МІКАНА» представлено у табл. 2.1. Виходячи з наведених даних, на підприємстві спостерігається зростання прибутковості: динаміку до зростання показують виручка, валовий та чистий прибуток. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку.

У підприємства залишається достатньо фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання. Зокрема, в 2019 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів,

робіт, послуг) становила 797 тис.грн, а у 2020 році відбулося її зростання на 136 тис. грн. (17,06%) в порівнянні з 2019 роком, що склало 933 тис.грн.

Таблиця 2.1

## Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «МІКАНА»

| Показники   | Роки    |         | Відхилення |        |
|---|---------|---------|------------|--------|
|   | 2019    | 2020    | +, –       | %      |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 797,00  | 933,00  | 136,00     | 17,06  |
| Валовий прибуток, тис. грн.   | 426,83  | 450,00  | 23,17      | 5,42   |
| Чистий прибуток, тис. грн.  | 350,00  | 369,00  | 19,00      | 5,43   |
| Середньооблікова чисельність працівників, чол.                                      | 3,00    | 3,00    | 0,00       | 0,00   |
| Середньорічна вартість:   |         |         |            |        |
| – необоротних активів;  | 1964,00 | 1914,00 | -50,00     | -2,55  |
| – оборотних активів   | 1964,00 | 1914,00 | -50,00     | -2,55  |
| Фондовіддача  | 0,41    | 0,24    | -0,17      | -40,71 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів                                  | 3,72    | 1,14    | -2,59      | -69,41 |
| Продуктивність праці, тис. грн.   | 265,67  | 311,00  | 45,33      | 17,06  |
| Рентабельність господарської діяльності, %  | 95      | 76      | -18        | -      |

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «МІКАНА»*

Про підвищення ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить і позитивна тенденція валового і чистого прибутку, а саме відбулось зростання на 16,34% та на 5,43% відповідно.

Відповідно до фінансової звітності показники середньорічної вартості необоротних та оборотних активів мали однаковий обсяг, у зв'язку з відсутністю інших необоротних активів у підприємства окрім основних засобів. За даний період відбуло зменшення даного показника на 50 тис. грн. (-2,55%), що пов'язано з зменшенням вартості основних засобів амортизацією.

Результати показника фондovіддачі свідчать про зниження ефективності використання основних засобів. У 2019 році було надано послуг на суму 0,41 гривні на кожен використований гривню основних засобів, що на 0,17 менше ніж у 2020 році.

Щодо коефіцієнта оборотності оборотних коштів, то його значення свідчить, що підприємству необхідно звернути увагу на підвищення ефективності політики управління дебіторською заборгованістю, запасами, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

Слід відзначити, що підприємство є рентабельним. Однак, в 2020 році спостерігається тенденція до зниження рівня рентабельності господарської діяльності на 18% в порівнянні з 2019 роком.

Для кращого розуміння фінансового стану підприємства необхідно дослідити його активи та зобов'язання. Динаміку активів підприємства ТОВ «МІКАНА» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Активи підприємства ТОВ «МІКАНА» за 2019-2020 рр.

| Показники   | 2019      |        | 2020      |        | Відхилення |        |           |
|---|-----------|--------|-----------|--------|------------|--------|-----------|
|   | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | +, -       | %      | Пит. вага |
| Основні засоби  | 1964,00   | 90,17  | 1863,00   | 69,46  | -101,00    | -5,14  | -20,71    |
| Запаси  | 57,00     | 2,62   | 88,00     | 3,28   | 31,00      | 54,39  | 0,66      |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 54,00     | 2,48   | 132,00    | 4,92   | 78,00      | 144,44 | 2,44      |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                       | 103,00    | 4,73   | 599,00    | 22,33  | 496,00     | 481,55 | 17,60     |
| Разом   | 2178,00   | 100,00 | 2682,00   | 100,00 | 504,00     | 675,24 | -         |

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «МІКАНА»*

Як бачимо з табл. 2.2, загальна величина активів підприємства ТОВ «МІКАНА» у 2020 році становила 2682 тис. грн., що на 504 тис. грн. більше ніж попереднього звітного періоду. На позитивне зростання активів вплинули: запаси – за період 2019-2020 рр. зросли на 31 тис грн (54,4%); дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – за період 2019-2020 рр. зросла на 78 тис грн (144,4%); грошові кошти та їх еквіваленти – за період 2019-2020 рр. зросли на 496 тис грн (481,6%).

Але, варто зазначити, що хоча й спостерігається підвищення обсягу дебіторської заборгованості, все ж складно сформулювати однозначне ставлення до таких процесів. З одного боку, це може виступати інструментом стимулювання



збуту. З іншого боку, це свідчить про існуючі проблеми з розрахунками за реалізовану продукцію з боку покупців.

Важливо запровадити системну політику управління дебіторською, так як це дозволяє краще контролювати її якість і обсяги, а також вибудовувати хороші відносини як з клієнтами, так і з постачальниками. Динаміку зобов'язань підприємства ТОВ «МІКАНА» будемо оцінювати виходячи з даних балансу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Зобов'язання підприємства ТОВ «МІКАНА» за 2019-2020 рр.

| Показники  | 2019      |        | 2020      |        | Відхилення |        |           |
|--|-----------|--------|-----------|--------|------------|--------|-----------|
|  | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | +, -       | %      | Пит. вага |
| Статутний капітал                                      | 150,00    | 22,39  | 150,00    | 13,85  | 0,00       | 0,00   | -8,54     |
| Нерозподілений прибуток                                | 350,00    | 52,24  | 719,00    | 66,39  | 369,00     | 105,43 | 14,15     |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 41,00     | 6,12   | 10,00     | 0,92   | -31,00     | -75,61 | -5,20     |
| Поточні зобов'язання за розрахунками                   | 129,00    | 19,25  | 204,00    | 18,84  | 75,00      | 58,14  | -0,42     |
| Разом  | 670,00    | 100,00 | 1083,00   | 100,00 | 413,00     | 87,96  | -         |

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «МІКАНА»*

У структурі зобов'язань ТОВ «МІКАНА» найбільшу питому вагу займають додатковий капітал та нерозподілений прибуток. За 2020 рік величина нерозподіленого прибутку зросла на 369 тис.грн. (106%), в порівнянні з 2019 р. Статутний капітал підприємства ТОВ «МІКАНА» є сталим та за 2019-2020 рр. становив 150 тис грн.

Поточна заборгованість ТОВ «МІКАНА» підвищується. За аналізований період зростання відбулось на 75 тис грн (58%). Це пов'язано зі зростанням кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, а саме зростання податкових платежів, які необхідно сплатити у наступному звітному періоді. Натомість кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги знизилася. У 2019 році дана стаття становила 41 тис грн, а вже в 2020 році – 10 тис грн.

Доцільно і далі використовувати право відстрочки платежу за отриманими послугами, але з урахуванням інтересів постачальників.

Для дослідження і оцінки майнового стану підприємства ТОВ «МІКАНА» за даними фінансової звітності можна використати показники, наведені в табл. 2.4.

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства ТОВ «МІКАНА» зросла. Вартість необоротних активів в 2020 році зменшилась на 101 тис.грн., а оборотні зросли на 605 тис.грн.

Таблиця 2.4

## Показники оцінки майнового стану ТОВ «МІКАНА»

| Показник  | Роки    |         | Відхилення,<br>+/- |
|---|---------|---------|--------------------|
|   | 2019    | 2020    |                    |
| Загальна вартість активів (майна), тис.грн.                   | 2178,00 | 2682,00 | 504,00             |
| Вартість необоротних активів, тис. грн.                       | 1964,00 | 1863,00 | -101,00            |
| Вартість оборотних активів, тис. грн.                         | 214,00  | 819,00  | 605,00             |
| Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.  | 57,00   | 88,00   | 31,00              |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн.                         | 54,00   | 132,00  | 78,00              |
| Грошові кошти, тис. грн.                                      | 103,00  | 599,00  | 496,00             |
| Зареєстрований капітал, тис. грн.                             | 150,00  | 150,00  | 0,00               |
| Власний капітал, тис. грн.                                    | 2008,00 | 2387,00 | 379,00             |
| Залучений капітал, тис. грн.                                  | 170,00  | 295,00  | 125,00             |
| Поточні зобов'язання, тис. грн.                               | 170,00  | 295,00  | 125,00             |
| Вартість активів (майна) за первинною вартістю, тис. грн.     | 2224,00 | 2879,00 | 655,00             |
| Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.                 | 44,00   | 524,00  | 480,00             |
| Частка власних оборотних активів                              | 0,21    | 0,64    | 0,43               |
| Коефіцієнт постійності активів                                | 0,90    | 0,69    | -0,21              |
| Коефіцієнт співвідношення:<br>необоротних і оборотних активів | 9,18    | 2,27    | -6,90              |
| оборотних і необоротних активів                               | 0,11    | 0,44    | 0,33               |

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «МІКАНА»*

Підприємство має високий рівень дебіторської заборгованості, що свідчить про можливі проблеми із розрахунками контрагентів за зобов'язаннями перед ТОВ «МІКАНА».

Робочий (чистий оборотний) капітал, тобто власні оборотні активи, в 2020 році склав лише 524 тис.грн, що на 480 тис.грн. більше за рівень 2019 року.

Управлінці ТОВ «МІКАНА» забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, так як відчутна частина оборотного капіталу створена за рахунок коштів власників. Як результат, підприємство менше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Проаналізуємо операційні витрати підприємства ТОВ «МІКАНА» по елементам: матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизації та інших операційних витрат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Показники оцінки операційних витрат підприємства ТОВ «МІКАНА»

| Показники                        | 2019      |        | 2020      |        | Відхилення |        |           |
|----------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|------------|--------|-----------|
|                                  | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | +, –       | %      | Пит. вага |
| Матеріальні витрати              | 218,00    | 58,92  | 89,00     | 18,43  | -129,00    | -59,17 | -40,49    |
| Витрати на оплату праці          | 35,00     | 9,46   | 150,00    | 31,06  | 115,00     | 328,57 | 21,60     |
| Відрахування на соціальні заходи | 8,00      | 2,16   | 33,00     | 6,83   | 25,00      | 312,50 | 4,67      |
| Амортизація основних фондів      | 46,00     | 12,43  | 151,00    | 31,26  | 105,00     | 228,26 | 18,83     |
| Інші операційні витрати          | 63,00     | 17,03  | 60,00     | 12,42  | -3,00      | -4,76  | -4,60     |
| Разом                            | 370,00    | 100,00 | 483,00    | 100,00 | 113,00     | 30,54  | -         |

*Джерело: складено самостійно на основі фінансової звітності ТОВ «МІКАНА»*

Як бачимо, одним з основних елементів операційних витрат ТОВ «МІКАНА» є матеріальні витрати, які в 2019 році склали 218 тис.грн.; у 2020 – 89 тис.грн. Другим, але не менш важливим елементом операційних витрат є витрати на оплату праці. За 2019-2020 рр. дана стаття витрат збільшилася на 115 тис.грн. Амортизація основних фондів у 2019 році склала 46 тис.грн., у 2020 – збільшилася на 105 тис.грн. Збільшення амортизаційних відрахувань пов'язано з фізичним спрацюванням обладнання та будівель, що заходиться на балансі підприємства.

Загальні операційні витрати у 2019 році склали 370 тис.грн. У 2020 році відбулося їх збільшення на 30,5%, що склало 483 тис.грн. Важливу роль у прийнятті управлінських рішень відіграє аналіз «витрати-обсяг-прибуток». Даний аналіз передбачає побудову взаємозв'язку на підставі даних отриманих від розподілу витрат на змінні та постійні, а також розрахунку точки беззбитковості, що визначає критичний обсяг реалізації.

Для розуміння розрахуємо беззбитковий рівень господарської діяльності ТОВ «МІКАНА» у 2019-2020 роках (табл. 2.6). Аналіз показав, що у 2020 році підприємство ТОВ «МІКАНА» мало запас рівня беззбиткової діяльності в обсязі 139,33 тис.грн, що на 25,70 тис.грн. більше, ніж у 2019 році. Також, коефіцієнт фінансової безпеки у 2020 та у 2019 роках має високе позитивне значення – 0,85, що відображає значний запас фінансової потужності підприємства.

Таблиця 2.6

Показники оцінки рівня фінансової безпеки ТОВ «МІКАНА», тис. грн.

| № п/п | Показники   | Роки   |        | Відхилення, +/- |
|-------|---|--------|--------|-----------------|
|       |   | 2019   | 2020   |                 |
| 1     | Сукупний дохід  | 797,00 | 933,00 | 136,00          |
| 2     | Сукупні витрати   | 370,00 | 483,00 | 113,00          |
| 3     | Змінні витрати  | 299,00 | 404,00 | 105,00          |
| 4     | Постійні витрати  | 71,00  | 79,00  | 8,00            |
| 5     | Чистий прибуток   | 350,00 | 369,00 | 19,00           |
| 6     | Валова маржа (п.1-п.3)                                      | 498,00 | 529,00 | 31,00           |
| 7     | Коефіцієнт валової маржі (п.6/п.1)                          | 0,62   | 0,57   | -0,06           |
| 8     | Витратомісткість доходу (п.3/п.1)                           | 0,38   | 0,43   | 0,06            |
| 9     | Рівень беззбиткової діяльності (п.4/п.7)                    | 113,63 | 139,33 | 25,70           |
| 10    | Змінні витрати, що забезпечують нульовий прибуток (п.9/п.8) | 302,88 | 321,78 | 18,89           |
| 11    | Коефіцієнт фінансової безпеки ((п.1-п.9)/п.1)               | 0,85   | 0,85   | 0               |

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «МІКАНА»*

Характеристика ефективності роботи підприємства ТОВ «МІКАНА» не може бути повною без аналізу показників ліквідності. Від рівня ліквідності активів залежить платоспроможність ТОВ «МІКАНА».

Аналіз головних показників ліквідності ТОВ «МІКАНА» здійснено, виходячи з даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка ліквідності підприємства ТОВ «МІКАНА»

| Показник                                  | Нормативне значення | Роки |      | Відхилення, +/- |
|---|---------------------|------|------|-----------------|
|   |                     | 2019 | 2020 |                 |
| Загальний коефіцієнт покриття             | $\geq 1,0$          | 1,26 | 2,78 | 1,52            |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності            | $\geq 0,5$          | 0,92 | 2,48 | 1,55            |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності         | $\geq 0,5$          | 0,61 | 2,03 | 1,42            |
| Частка оборотних активів в загальній сумі | За планом           | 0,10 | 0,31 | 0,21            |

|   |      |      |      |       |
|---|------|------|------|-------|
| Частка виробничих запасів в оборотних активах | >0,5 | 0,27 | 0,11 | -0,16 |
|---|------|------|------|-------|

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «МІКАНА»*

Як показав аналіз, підприємство ТОВ «МІКАНА» відрізняється високим рівнем ліквідності. Всі розраховані показники мають тенденції до зростання їх значень. ТОВ «МІКАНА» спрямовує свою діяльність в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2019 – 2020 рр., і управлінці вживають заходи щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить зростання індикатора загальної ліквідності з 1,26 до 2,78.

Показник коефіцієнту абсолютної ліквідності за аналізований період є високим та вказує на те, що компанія зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТОВ «МІКАНА» протягом найближчого місяця був невідчутним, адже у підприємства було грошових коштів в розмірі 31% від загальної суми поточних зобов'язань в 2020 р. Таке значення є позитивним по відношенню до нормативного.

Фінансовий стан ТОВ «МІКАНА» визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його реальні й потенційні фінансові можливості. Він безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів.

У свою чергу фінансовий стан суб'єктів господарювання прямо залежить від результатів їх підприємницької діяльності.

Проаналізуємо фінансову стійкість підприємства ТОВ «МІКАНА» за 2019-2020 рр. (табл. 2.8).

Як видно з табл. 2.8, підприємство ТОВ «МІКАНА» володіє значною фінансовою стійкістю. Про це свідчать основні показники фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу) має значення вище критичного ( $>0,5$ ). У 2020 році лише 89% загальних пасивів підприємства сформовано за рахунок власних джерел, а отже воно повністю незалежне від зовнішніх запозичень. Що означає, навіть у разі втрати платоспроможності і банкрутства, підприємство буде у змозі погасити всі зобов'язання, які за ним закріплені.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів ТОВ «МІКАНА» (матеріальних оборотних активів) у його загальній сумі. В 2020 році цей показник знизився на 1,13 та дорівнював 0,17. Такі зрушення можуть свідчити про ефективність системи формування виробничих запасів.

Таблиця 2.8

## Оцінка фінансової стійкості підприємства ТОВ «МІКАНА»

| Показник  | Нормативне значення       | Роки  |      | Відхилення, +/- |
|---|---------------------------|-------|------|-----------------|
|   |                           | 2019  | 2020 |                 |
| Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)         | $> 0,5$<br>(збільшення)   | 0,92  | 0,89 | -0,03           |
| Маневреність робочого капіталу                                | за планом                 | 1,30  | 0,17 | -1,13           |
| Коефіцієнт фінансової залежності                              | $< 2$                     | 0,08  | 0,12 | 0,04            |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                     | $> 0,1$                   | 0,02  | 0,22 | 0,20            |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу                   | $\leq 0,5$                | 0,08  | 0,11 | 0,03            |
| Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах             | $< 0,1$<br>(зменшення)    | 0,09  | 0,16 | 0,07            |
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів         | –                         | 0,00  | 0,00 | 0,00            |
| Коефіцієнт довгострокових зобов'язань                         | $< 0,2$                   | 0,00  | 0,00 | 0,00            |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань                               | $> 0,5$                   | 1,00  | 1,00 | 0,00            |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу      | $< 1$                     | 0,08  | 0,12 | 0,04            |
| Коефіцієнт забезпечення власними коштами                      | $> 0,1$                   | 0,21  | 0,64 | 0,43            |
| Коефіцієнт фінансової стабільності                            | $> 1$                     | 11,81 | 8,09 | -3,72           |
| Коефіцієнт фінансового левериджу                              | $< 0,25$                  | 0,00  | 0,00 | 0,00            |
| Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом             | $> 0,2$<br>(збільшення)   | 0,77  | 5,95 | 5,18            |
| Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом | за планом<br>(збільшення) | 0,21  | 0,64 | 0,43            |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «МІКАНА»

Показник фінансової залежності (у 2020 році – 0,12) знаходиться в межах значно нижчих від нормативного значення ( $<2,0$ ), що говорить про досить малу частку позичених коштів у фінансуванні підприємства.

Важливим показником для визначення фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт фінансової стабільності. За аналізований період підприємство мало стабільний фінансовий стан, про що й свідчать значення даного показника – 11,8 та 8,1.

В цілому слід відзначити, що поточний стан фінансової стійкості підприємства за 2019-2020 роки можна охарактеризувати як «повністю стійке підприємство».

Структура і обсяг фінансових ресурсів ТОВ «МІКАНА» є задовільними, так як у компанії достатньо власних джерел фінансування для формування запасів матеріальних ресурсів і забезпечення стабільності загальнопромислової і збутової роботи. Таким чином, поточний стан можна охарактеризувати як сильний.

Ділова активність підприємства характеризується абсолютними і відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності (табл. 2.9).

Як видно з таблиці 2.9 показники дохідності та прибутковості мали тенденцію до зростання. Так, у 2020 році чистий прибуток становив 369 тис. грн, що на 19 тис грн більше ніж в попередньому році.

Також відбулось зростання доданої вартості, а саме на 43 тис грн. Це відбулось у зв'язку зі зростання обсягу реалізації послуг та відносно повільнішим темпом зростання сукупних витрат. Фонд оплати праці в 2020 році збільшився порівняно з 2019 роком і становить 150 тис.грн.

Індикатор оборотності власного капіталу характеризує наскільки інтенсивно використовується власний капітал для генерування виручки підприємства. На кожну залучену гривню цього джерела фінансування активів ТОВ «МІКАНА» отримало 0,42 гривень чистого доходу в 2020 р.

Фактором підвищення оборотності капіталу власників є зростання чистого доходу підприємства, а також відносне зростання середньої вартості власного капіталу, що мало позитивний вплив на результативний показник в 2019-2020 рр.

Позитивні тенденції спостерігаються в інтенсивності використання активів підприємства, про що свідчать значення показників оборотності деяких активів і тривалості їх обороту. Зокрема в 2020 році в порівнянні з 2019 роком відбулося певне прискорення власного капіталу – на 7%; активів – на 90,26.

Таблиця 2.9

## Показники оцінки ділової активності підприємства ТОВ «МІКАНА»

| Показники   | Роки   |        | Відхилення, +/- |        |
|---|--------|--------|-----------------|--------|
|   | 2019   | 2020   | +, -            | %      |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 797,00 | 933,00 | 136,00          | 17,06  |
| Валовий прибуток, тис. грн.   | 508,00 | 591,00 | 83,00           | 16,34  |
| Фі. результат від опер. діяльності, тис. грн.                                       | 427,00 | 450,00 | 23,00           | 5,39   |
| Чистий прибуток, тис. грн.  | 350,00 | 369,00 | 19,00           | 5,43   |
| Фонд оплати праці, тис. грн.  | 35,00  | 150,00 | 115,00          | 328,57 |
| Додана вартість, тис. грн.  | 106,00 | 149,00 | 43,00           | 40,57  |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів  | 3,72   | 1,81   | -1,92           | -51,50 |
| Тривалість обороту оборотних активів, дні   | 97     | 199    | 103             | 106    |
| Коефіцієнт завантаженості активів в обороті   | 0,27   | 0,55   | 0,29            | 106,17 |
| Коефіцієнт оборотності запасів  | 5,07   | 4,72   | -0,35           | -6,96  |
| Тривалість обороту запасів, дні   | 71     | 76     | 5               | 7      |
| Коефіцієнт оборотності виробничих запасів   | 13,98  | 12,87  | -1,11           | -7,96  |
| Тривалість обороту виробничих запасів, дні  | 26     | 28     | 2               | 9      |
| Коефіцієнт оборотності активів  | 0,37   | 0,38   | 0,02            | 4,92   |
| Тривалість обороту активів, дні   | 973    | 947    | -26             | -3     |
| Коефіцієнт завантаженості активів   | 2,73   | 2,60   | -0,13           | -4,69  |
| Тривалість операційного циклу, дні  | 95     | 132    | 37              | 39     |
| Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні                               | 24     | 36     | 11              | 47     |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу  | 0,40   | 0,42   | 0,03            | 6,97   |
| Тривалість обороту власного капіталу, дні   | 907    | 848    | -59             | -7     |
| Коефіцієнт завантаження власного капіталу   | 2,52   | 2,36   | -0,16           | -6,52  |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості                                 | 4,69   | 4,01   | -0,68           | -14,40 |
| Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні                                | 77     | 90     | 13              | 17     |
| Тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні                              | 77     | 90     | 13              | 17     |
| Тривалість фінансового циклу, дні   | 18     | 22     | 4               | 21     |
| Фондоозброєність праці (за оплатою праці)   | 654,67 | 638,00 | -16,67          | -2,55  |
| Матеріаломісткість господарської діяльності   | 0,59   | 0,18   | -0,40           | -68,73 |



|   |      |       |       |        |
|---|------|-------|-------|--------|
| Трудомісткість господарської діяльності | 0,04 | 0,16  | 0,12  | 266,10 |
| Фондомісткість господарської діяльності | 2,46 | 2,05  | -0,41 | -16,75 |
| Матеріаловіддача                        | 3,66 | 10,48 | 6,83  | 186,74 |

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «МІКАНА»*

Матеріаломісткість господарської діяльності в 2020 році зменшилася на 68% порівняно з 2019 роком і становить 0,18. Це відбулось за рахунок скорочення матеріальних витрат у структурі операційних витрат.

Трудомісткість господарської діяльності за аналізований період збільшилася на 0,12 і в 2020 році становила 0,16.

Зокрема, результат даного показника обумовлений зростанням обсягу фонду оплати праці та зростанням чистого доходу від реалізації товарів, робіт та послуг.

Кінцевий результат роботи підприємства ТОВ «МІКАНА» оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів.

Показник рентабельності показує, скільки прибутку одержує підприємство при понесених витратах (вкладених активах, ресурсах) в його господарську діяльність у розмірі 1 гривні.

Результати аналізу рівня прибутковості та ефективності господарської діяльності ТОВ «МІКАНА» представлено в табл. 2.10.

З вищенаведеної таблиці видно, що підприємство є рентабельним. Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Як видно, в 2020 році валова рентабельність становить 173%, що на 3 пунктів менша рівня 2019 року.

Показники рентабельності основної, операційної, господарської діяльності у 2020 році мають високе значення, що говорить про досить ефективну організацію діяльності підприємства.

Загальна економічна рентабельність в 2019 році мала значення 26%, а в 2020 році відбулося певне його зростання до рівня 31%, тобто на 5 пунктів.

Таким чином, результати проведеного аналізу головних економічних показників ТОВ «МІКАНА» дають можливість стверджувати про задовільний фінансовий стан.

Компанія робить ставку на фінансову незалежність, зокрема нарощує власний капітал і уникає кредиторську заборгованість.

Тенденція зростання дебіторської заборгованості зумовлює необхідність визначити процедуру стягнення дебіторської заборгованості. Ця процедура повинна передбачати терміни і форму попереднього і наступного нагадувань дебіторам про дату платежу, термін і порядок стягнення боргу і інші дії.

Таблиця 2.10

Показники оцінки рівня прибутковості та ефективності господарської діяльності ТОВ «МІКАНА», %

| Показник   | Роки  |       | Відхилення,<br>+/- |
|--|-------|-------|--------------------|
|  | 2019  | 2020  |                    |
| Валова рентабельність виробничих витрат                                      | 176   | 173   | -3                 |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат                                       | 276   | 273   | -3                 |
| Коефіцієнт окупності чистого доходу  | 157   | 1,58  | 1                  |
| Рентабельність основної діяльності   | 117   | 89    | -29                |
| Рентабельність операційної діяльності  | 95    | 76    | -18                |
| Рентабельність іншої операційної діяльності                                  | 115   | 93    | -22                |
| Рентабельність господарської діяльності                                      | 176   | 173   | -3                 |
| Рентабельність підприємства  | 95    | 76    | -18                |
| Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції                        | 44    | 40    | -4                 |
| Рентабельність активів   | 16    | 15    | -1                 |
| Рентабельність виручки від операційної діяльності                            | 54    | 48    | -5                 |
| Коефіцієнт покриття виробничих витрат  | 2,76  | 2,73  | -0,03              |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат                                       | 0,36  | 0,37  | 0,00               |
| Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності                            | 1,77  | 1,93  | 0,16               |
| Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності                           | 0,57  | 0,52  | -0,05              |
| Коефіцієнт покриття адміністративних витрат                                  | 24,15 | 7,84  | -16,31             |
| Коефіцієнт покриття витрат на збут   | 17,71 | 44,43 | 26,72              |
| Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції | 0,11  | 0,35  | 0,23               |
| Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції          | 0,16  | 0,06  | -0,09              |
| Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат                | 0,06  | 0,25  | 0,19               |
| Частка витрат на збут в структурі операційних витрат                         | 0,12  | 0,04  | -0,08              |
| Коефіцієнт покриття активів  | 2,73  | 0,38  | -2,35              |
| Коефіцієнт окупності активів   | 2,73  | 2,60  | -0,13              |
| Коефіцієнт покриття власного капіталу  | 0,21  | 0,19  | -0,02              |

|  |      |      |       |
|--|------|------|-------|
| Коефіцієнт окупності власного капіталу | 0,19 | 0,16 | -0,03 |
| Загальна економічна рентабельність     | 26   | 31   | 5     |
| Комерційна рентабельність              | 54   | 48   | -5    |

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «МІКАНА»*

### **2.3. Аналіз організації маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА»**

Аналіз організації маркетингової діяльності підприємства є обов'язковим і передує етапу планування маркетингу на підприємстві. Так, аналіз маркетингу стає інструментом розвитку підприємства, так як він не тільки дозволяє оцінити поточний стан справ, але може показати і перспективу розвитку.

Таким чином, метою аналізу маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА» – виявлення найбільш вузьких місць в діяльності підприємства, що перешкоджають збереженню або розширенню частки ринку, виявлення резервів зростання цього ринку, а також можливості оцінки заходів з ефективного використання таких резервів.

Підприємство, будучи відкритою системою, відчуває на собі вплив безлічі чинників як внутрішньої, так і зовнішнього середовища. Оцінка даного впливу є першорядним етапом дослідження маркетингової діяльності, так як вона виступає джерелом життєвої сили, містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству здійснювати свою поточну діяльність і розвиватися. Однак внутрішнє середовище одночасно може виступати джерелом проблем і навіть загибелі підприємства при відсутності грамотного управління або розбіжності інтересів власника і колективу. Зовнішнє середовище – це всі умови і чинники, що виникають у навколишньому середовищі підприємства, незалежно від його діяльності. Ті фактори, які впливають або потенційно можуть загрожувати функціонуванню підприємства, вимагають активних управлінських дій.

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища проведена на підставі методу SWOT-аналізу (табл. 2.11) і виділення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ТОВ «МІКАНА». Аналізуючи діяльність ТОВ «МІКАНА»

на ринку коворкінгу в м.Київ, можна зробити висновок, що в цілому позиція міцна, веде політика пристосування до потреб цільових споживачів. У зовнішньому середовищі існує загроза ще більшого посилення конкуренції, для цього необхідно переглянути політику компанії, з метою детального вивчення діяльності конкурентів маркетингової і виробничої діяльності. Компанія має достатній потенціал для розробки стимулюючої програми для співробітників, підвищенням кваліфікації співробітників, щоб уникнути плинності кадрів і підвищенням якості послуг. Політика компанії повинна спочатку мати метою максимального задоволення потреб рекламодавця. За рахунок використання можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, можна ліквідувати слабкі внутрішні сторони. Невикористання можливостей може привести до перетворення їх в загрози, так як ними можуть скористатися конкуренти.

Таблиця 2.11

## Результати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

## ТОВ «МІКАНА»

|  | <b><u>Можливості:</u></b>  | <b><u>Загрози:</u></b>  |
|--|--|---|
|  | 1.Зниження цін на послуги.<br>2.Освоєння нових послуг.<br>3.Залучення нових рекламодавців.<br>4.Налагодження партнерських зв'язків.  | 1.Економічна нестабільність, загроза фінансової кризи.<br>2.Зростання рівень конкуренції.<br>3.Зниження рівня купівельної спроможності  |
| <b><u>Сильні сторони:</u></b><br>1.Досвід роботи на ринку.<br>2.Гібкая цінова політика.<br>3.Предоставленіе якісного, широкого виду послуг.<br>4.Самостійний баланс. | <i>Можливість збільшення обсягів надання послуг.<br/>Досягнення більш міцної позиції на ринку.<br/>Проведення аналізу по вивчення видів послуг, які зможе надавати компанія.</i> | <i>Прогнозування і планування з метою уникнення падіння попиту.<br/>Розробка гнучкої цінової політики.<br/>Нейтралізація можливих конкурентів шляхом зростання кількості надання послуг та їх якістю.<br/>Вивчення діяльності конкурентів і їх облік в маркетингової і виробничої діяльності.</i> |
| <b><u>Слабкі сторони:</u></b><br>1.Недостатне матеріальне стимулювання співробітників.<br>2. Нерозподілений  | <i>Підвищення кваліфікації співробітників.<br/>Підвищення якісних характеристик послуги.<br/>Самореклама,</i>  | <i>Розробка стимулюючої програми для мотивації роботи співробітників.<br/>Пошук, залучення, корпоративних клієнтів</i>  |

|   |    |   |  |
|---|----|---|--|
| навантаження на співробітників.<br>3. Нерегулярність попиту через відсутність достатньої постійної клієнтської бази | на | позиціонування себе в потенційних засобах і джерелах реклами. | спеціальними пропозиціями.<br>Розробка системи відповідних пропозицій для довгострокових контрактів на надання послуг, системи знижок. |
|---|----|---|--|

Напрямки аналізу маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА» проведено за основними напрямками, представленими на рис. 2.3. Основні результати аналізу розглянемо у поточному розділі.



Рис. 2.3 – Основні напрямки аналізу маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА»

### *1. Дослідження сегментації ринку*

Ринок і цільова аудиторія ТОВ «МІКАНА»: професійний ринок краси, який ділиться на 5 сегментів салонів і майстрів, в залежності від набору послуг, цін, брендів використовуваної косметики і статусу:

1. Експрес-послуги: працюють майстри б'юті-послуг, вартість яких від 30 до 80 грн.

2. Майстер економ-класу (частка 40-50%) – середній рахунок 150 – 300 гривень. Це майстри, які виїжджають на будинок або приймають клієнтів у себе вдома. Частина з них працюють в недорогих салонах краси або салонах експрес-послуг.

3. Майстер середнього рівня (частка 25-30%) – середній рахунок 350–800 гривень. Майстри в салонах краси. Це або свій невеликий салон, або орендований кабінет.

4. Майстер люкс-класу (частка 10-15%) – середній рахунок 1000-2000 гривень. Майстер на постійній основі в салоні.

5. VIP-майстер – (5-10%) – середній рахунок більше 2500 гривень. Майстер в салоні VIP-класу зі своїми постійними клієнтами.

Структура та місткість ринку коворкінгу у б'юті-сфері м. Київ представлена на рис. 2.4

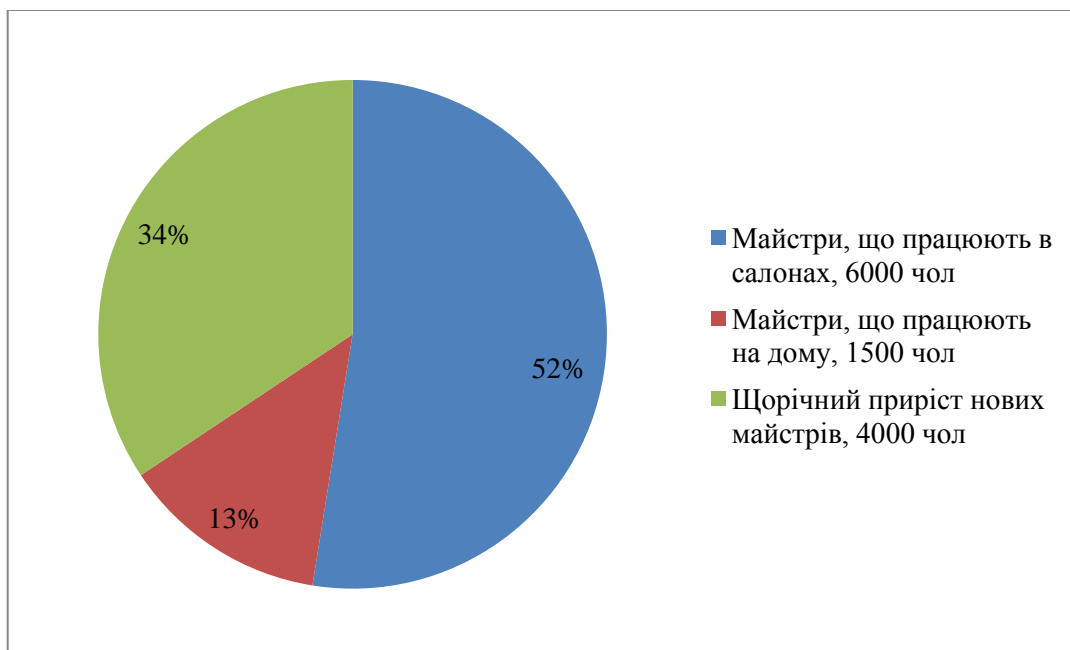


Рис. 2.4 Структура та місткість ринку коворкінгу у б'юті-сфері м.Київ

Слід зазначити, що сьогодні в Києві офіційно працює 1790 салонів краси. Що охоплює близько 6000 майстрів цієї сфери. 30% приватних майстрів працюють на дому і не реєструються офіційно.

Тобто, місткість ринку налічує близько 1500 майстрів, зосереджених в основному в спальних районах міста і близько 6000 майстрів, які є найманими або залученими співробітниками в салонах.

Крім того, щомісяця б'юті-індустрія випускає близько 600-800 нових майстрів в напрямку косметології. На Київ припадає близько 35% нових майстрів, тобто, щорічно Київ отримує близько 4000 косметологів, майстрів манікюру та педикюру. Салон «МІКАНА» щодня може приймати 18 майстрів.

Розраховуючи на те, що 35-40% з них будуть постійними, в результаті в місяць салон може залучити близько 280-300 майстрів. У рік це 3200 майстрів при повному завантаженні. При завантаженні салону на 75-80% це близько 2500 майстрів в рік, що є 35% ринку всіх приватних майстрів. Тож, є потенціал до розвитку та збільшення ринкової частки ТОВ «МІКАНА».

## *2. Маркетингове дослідження послуг*

ТОВ «МІКАНА» у своєму функціональному портфелі має послуги приватних для майстрів, бізнес-освіти для майстрів, б'юті-івенти (рис. 2.5).

Основні можливості ринку:

- зростання попиту на б'юті-послуги – з підвищенням рівня доходів клієнти користуються все більшою кількістю послуг, стимулюючи ринок праці серед приватних майстрів;
- зростання кількості початкових б'юті-майстрів і косметологів – відповідно, зростання потреби в робочих місцях;
- підвищення вартості оренди нерухомості – погодинна оренда буде найбільш вигідною пропозицією;
- зростання попиту на погодинну оренду.

Основні ризики для діяльності ТОВ «МІКАНА» – зміна податкового законодавства щодо ФОП та зниження маржинальності бізнесу на б'юті-послуги можуть привести до ще більшого виходу приватних майстрів «в тінь». Основні можливості ринку:

— зростання попиту на б'юті-послуги – з підвищенням рівня доходів клієнти користуються все більшою кількістю послуг, стимулюючи ринок праці серед приватних майстрів;

— зростання кількості початкових б'юті-майстрів і косметологів – відповідно, зростання потреби в робочих місцях;

— підвищення вартості оренди нерухомості – погодинна оренда буде найбільш вигідною пропозицією;

— зростання попиту на погодинну оренду.

Основні ризики для діяльності ТОВ «МІКАНА» – зміна податкового законодавства щодо ФОП та зниження маржинальності бізнесу на б'юті-послуги можуть привести до ще більшого виходу приватних майстрів «в тінь».



Рис. 2.5 Асортиментний ряд послуг ТОВ «МІКАНА»



До основних загроз ринку можна віднести взаємовідносини з товарами-замінниками, прямими конкурентами, новими гравцями ринку, клієнтами, постачальниками:

— Товари-замінники. Основним товаром-замінником є оренда крісла в салоні і оренда квартир. Це слабка загроза, тому що ні салон, ні квартири не можуть запропонувати такий спектр послуг та таку цінову політику, як «МІКАНА»

— Прямі конкуренти. Основним конкурентом компанії є Your Space. На сьогодні він слабо представлений і як впізнаний бренд. З огляду на величезний попит і, практично, порожню нішу ця загроза дуже слабка

— Нові гравці. Поріг входу на ринок досить високий через великі інвестиції; поява подібних послуг в найближчий рік-два середня (це можуть бути вчорашні салони краси)

— Клієнти. Слабка загроза, тому що попит уже сформований, а представників послуги дуже мало. Альтернатив у клієнтів мало і варіантів порівняння цінової політики теж. З огляду на зростання кількості приватних майстрів на ринку – послуга завжди буде актуальна і потік клієнтів високий

— Постачальники. Слабка загроза, тому що компанія і продукт самодостатні і не залежать від постачальників.

### *3. Політика ціноутворення*

Одним з найбільш істотних факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства, є цінова політика. Ціни забезпечують підприємству запланований прибуток, конкурентоспроможність продукції, попит на неї. Через ціни реалізуються кінцеві комерційні цілі, визначається ефективність діяльності всіх ланок виробничо-збутової структури підприємства.

Актуальна цінова пропозиція ТОВ «МІКАНА» представлена в таблиці 2.12.

При розробці цінової політики на ТОВ «МІКАНА» проводить наступні заходи:

1. Аналіз цін (визначаються цінові норми, враховується характеристика споживача, встановлюється зв'язок ціни з іншими маркетинговими засобами,

оцінка ціни на фактор її конкурентоспроможності, облік гнучкості попиту при встановленні ціни); 2. Встановлення цілей (прибуток, виручка, підтримка цін, протидія конкуренції) і напрямків ціноутворення (за рівнем цін, регулювання цін, системі знижок); 3. Визначення завдань цінової стратегії.

Таблиця 2.12

## Актуальна цінова пропозиція ТОВ «МІКАНА»

| Вид оренди                                | Умови оренди |                            |                             | Входить до оренди  |
|---|--------------|----------------------------|-----------------------------|--|
|   | 1 година     | 1 зміна<br>(12,5<br>годин) | 15 змін<br>(1/1 або<br>2/2) |  |
| Робоче місце<br>візажиста                 | 120 грн      | 700 грн                    | 6000 грн                    | дезінфектори, палички ватні, ватні спонжі, паперові рушники, серветки  |
| Робоче місце<br>майстра<br>манікюру       | 100 грн      | 600 грн                    | 6500 грн                    | лампа для полімер. гелю, гідрованна, одноразовий чохол, УФ / УЗ-стерилізатор, сухожар, шапочки, бациллол, стериліум, рушник звичайний, рушник паперовий, серветки, ватні диски |
| Робоче місце<br>перукаря                  | 150 грн      | 700 грн                    | 8000 грн                    | рушники, комірці, фен, УЗ стерилізатор, дезінфектори, накидка, серветки, лампа кільцева для портретів, одноразовий пеньюар   |
| Косметологічн<br>і та масажні<br>кабінети | 350 грн      | 1300 грн                   | 14000 грн                   | дезінфектори, палички ватні, ватні спонжі, паперові рушники, серветки  |
| Лекторійі<br>(30-40 місць)                | 750 грн      | 8000 грн                   | -                           | дзеркала з підсвічуванням, проектор, екран з електроприводом, аудіосистема с Bluetooth, рулонні фони для фотосесій   |

Для визначення маркетингової стратегії ціноутворення послуг підприємства, застосована матриця Ф. Котлера, в основі якої лежить рівень ціни в порівнянні з конкурентами і рівень якості товару або наданої послуги (рис. 2.6). Визначено, що досліджуване підприємство має стратегію глибокого проникнення на ринок та швидкого залучення клієнтів.

Така стратегія відноситься до стратегій концентрованого зростання і відповідає швидкорослому і ще не насиченому ринку коворкінгу в Україні та м.Київ. Відповідно до даної стратегії, ТОВ «МІКАНА» ставить собі за мету максимально швидке розширення свого присутності на ринку, зміцнення свого становища на ньому за рахунок повного охоплення. Подібні заходи, як показує практика, виявляються високовитратними та пов'язані з інтенсивною рекламною підтримкою.

|               |                |   |   |                               |
|---------------|----------------|---|---|-------------------------------|
| <b>Якість</b> | <b>Висока</b>  | Стратегія підвищеного цінового значення | <b>Стратегія глибокого проникнення на ринок</b> | Стратегія преміальних націнок |
|               | <b>Середня</b> | Стратегія доброякісності                | Стратегія середнього рівня цін                  | Стратегія завищеної ціни      |
|               | <b>Низька</b>  | Стратегія низького цінового якості      | Стратегія показного блиску                      | Стратегія «злодійства»        |
|               |                | <b>Низька</b>                           | <b>Середня</b>                                  | <b>Висока</b>                 |
| <b>Ціна</b>   |                |   |   |                               |

Рис. 2.6 – Матриця Ф. Котлера «Ціна – Якість»

#### 4. Стимулювання збуту послуг

Основними клієнтами ТОВ «МІКАНА» є приватні майстра б'юти-послуг, тож стимулювання збуту відбувається за рахунок впливу на їх вибір. Ключові повідомлення товариства для майстрів, базуються на трьох позиціях:

1. Підвищення доходу за рахунок економії на постійні витрати та підвищення чеку за рахунок якості послуг: можливість працювати незалежно, але з повним комплексом послуг повноцінного салону

2. Безпека надання послуг і вашого бізнесу: ви реалізуєте свій бізнес і виводите його з тіні, при цьому збільшуєте дохід на годину за рахунок скорочення втрат на очікування клієнта і переміщення по місту

3. З якістю надання послуг зростає ваш особистий бренд і збільшується лояльність клієнтів: б'юті центр допомагає створювати атмосферу краси і послуг люкс класу, залучаючи ваших клієнтів і сервісом, і зручністю.

### *5. Реклама*

Рекламу і комунікації можна сміливо називати одним з найважливіших і забезпечують фактором, що підтримує імідж підприємства, стабільний попит на послуги і залучення нових клієнтів. Реклама і комунікації – це сполучна ланка між ТОВ «Мікана», її клієнтами, партнерами і ЗМІ, які постійно підтримує комунікацію між сторонами.

Робота в напрямку реклами та комунікацій на досліджуваному підприємстві організована на високому рівні, про що свідчить: підтримка комунікації ТОВ «МІКАНА» з цільовою аудиторією в соціальних мережах (SMM), представленість бренду на партнерських (постачальники, магазини професійної косметики) і крос-маркетингових майданчиках (контент-маркетинг), робота з онлайн і офлайн ЗМІ.

Рекламна діяльність ТОВ «МІКАНА» побудована на сучасних принципах ефективності її роботи. Основний напрямок – це формування дієвого контент-плану в соціальних мережах. Основні задачі аккаунтів у соціальних мережах виконують низку задач, представлених на рис. 2.7.



Рис. 2.7 – Задачі акаунтів ТОВ «МІКАНА» у соціальних мережах

Контент-план сторінок ТОВ «МІКАНА» у соціальних мережах має наступні відмінні риси:

- Використовується тільки фірмові брендові фото і відео контент;
- Рекламні тексти містять заклик до дії і контакту;
- На сторінках соціальних мереж є щоденні історії та публікації;
- Менеджери ведуть прямиий діалог з клієнтами шляхом опитувань, мотивації працювати на себе, запрошень на екскурсію.

## Висновки за розділом 2

Об'єктом дослідження дипломної роботи є маркетингова діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «МІКАНА» – сучасний б'юті-центр (коворкінг) для приватних майстрів. У ході моніторингового дослідження діяльності підприємства, дозволили автору зробити такі висновки:

1. Розглянуто види основного напрямку послуг, ціль та місія діяльності, головні цінності. Сформована система цілей діяльності (рис.2.1), визначено, що вони мають комерційну, технічну та соціальну складову.

2. Встановлено, що внутрішня структура управління ТОВ «МІКАНА» має вигляд адхократії (рис. 2.2) та характеризується низкою переваг (здатність швидко відповідати на високо конкурентні, складні і швидко мінливі зовнішні умови).

3. Для розуміння актуального стану справ на досліджуваному підприємстві, проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства на основі показників в 2019-2020 звітних роках. Виходячи з наведених даних, на підприємстві спостерігається зростання прибутковості: динаміку до зростання показують виручку, валовий та чистий прибуток. Підприємство є рентабельним, однак, в 2020 році спостерігається тенденція до зниження рівня на 18%.

4. Наступним етапом роботи з ТОВ «МІКАНА» став аналіз організації маркетингової діяльності підприємства на основними напрямками (рис.2.3). Визначено, що цільова аудиторія складається з п'яти сегментів салонів і майстрів, в залежності від набору послуг, цін, брендів використовуваної косметики і статусу: експрес-послуги, майстер економ-класу, майстер середнього рівня, майстер люкс-класу, VIP-майстер.

5. За результатами статистичного огляду розвитку ринку, його ризиків та можливостей, зроблено висновок щодо наявності потенціалу до розвитку та збільшення ринкової частки ТОВ «МІКАНА». Підприємство у своєму функціональному портфелі має послуги приватних майстрів, бізнес-освіти для майстрів, б'юті-івенти (рис. 2.4).

6. Враховуючи стратегічні цілі діяльності підприємства та його актуальну цінову пропозицію, встановлена його маркетингова стратегія ціноутворення за матрицею Ф. Котлера (рис. 2.5).

Щодо стимулювання збуту послуг та реклами ТОВ «МІКАНА» слід зазначити, що керівництво успішно підтримує імідж підприємства, стабільний попит на послуги і залучення нових клієнтів за допомогою сучасних методів.

### **РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІКАНАНА»**

#### **3.1. Вибір напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства**

Результати аналізу фінансово-господарської та маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНАНА», зовнішньої і внутрішньої середовища підприємства дозволяють виділити ряд проблем за функціональною ознакою за допомогою

структурно-логічного методу дерева проблем (рис. 3.1). Для формування управлінських рішень і вибору напрямку вдосконалення маркетингової діяльності досліджуваного підприємства, автором проведена декомпозиція вищевказаних проблем на відповідні рівні:

*1. перший рівень – фінансовий:*

— збільшення кількості дебіторської заборгованості;

*2. другий рівень – збут:*

— нерегулярність попиту через відсутність достатнього постійної клієнтської бази;

— в силу специфічності галузі підприємство має невеликий асортимент послуг з істотними обмеженнями його розширення;

— недосконала нормативно-правова база і низький рівень автоматизації взаєморозрахунків за надані послуги;

— загальна тенденція подорожчання імпортової сировини та матеріалів, збільшення витрат на їх доставку.

*3. Третій рівень – організаційний:*

— відсутність відділу маркетингу.

Автором визначено, що більшість наявних проблем підприємства викликані негативним впливом зовнішнього середовища підприємства, що підтверджує наявність прямого зв'язку між факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, елементами сукупного потенціалу підприємства і результуючими показниками.





### Рис 3.1. Дерево проблем ТОВ «МІКАНА»

Для запобігання негативного впливу зовнішнього середовища, мобілізації внутрішніх резервів зростання ТОВ «МІКАНА» і вирішення зазначених проблем, автором розроблений ряд стратегічних заходів щодо підвищення маркетингової діяльності, які будуть послідовно викладені в цьому розділі дипломної роботи.

Першим етапом стало вдосконалення маркетингової діяльності, які спрямовані на закріплення іміджу і підтримання лояльності вже наявних клієнтів, залучення потенційних клієнтів, задовольняючи їх запити. Досягнення цих цілей запропоновано за допомогою просування підприємства рекламними засобами. Нижче детальніше розглянемо шляхи реалізації даних напрямку.

У другому розділі дипломної роботи автором визначено, що ТОВ «МІКАНА» використовує наступні напрямки реклами: контакт з цільовою аудиторією в соціальних мережах, уявлення бренду на партнерських майданчиках, робота з онлайн і офлайн ЗМІ. На додаток до наявної рекламної компанії, для просування підприємства рекламними засобами запропоновано: розміщення реклами на вуличних щитах в м.Київ; реклама на автобусах; запуск реклами по телебаченню; запуск реклами по радію.

*Розміщення реклами на вуличних щитах* здійснюється в найбільш людних місцях міста і на найпопулярніших трасах замських маршрутів. Дана реклама має такі переваги як: масштабність (значна площа дозволяє домогтися яскравості і наочності реклами) і гнучкість (розміщення реклами на конкретній вулиці і в конкретний час).

Узгодження поширення зовнішньої реклами в смузі відводу та придорожньої смузі автомобільних доріг, а також в міських та сільських

поселеннях проводиться керівниками служб міської та районних адміністрацій. У процесі узгодження визначається відповідність розміщення зовнішньої реклами вимогам нормативних правових актів і технічних норм, що діють у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху та дизайну вулиць.

Розрахунок витрат на рекламу на вуличних щитах представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Витрати на рекламу на вуличних щитах

| Найменування витрат                     | Сума, грн | Загальна сума витрат, грн |
|---|-----------|---------------------------|
| Вартість реклами, міс / грн             | 30000     | 70000                     |
| Кількість рекламних щитов               | 2         |                           |
| Разом, грн.                             | 60000     |                           |
| Державне мито на отримання дозволу, грн | 1000      |                           |

Дані щити розміщуються на жвавих вулицях і трасах і є одним з найбільш ефективних рекламних носіїв. Для розміщення на білбордах використовується рекламне зображення, надруковане на банерній тканині або постерної папері. Ціна оренди такого щита буде залежати від місця розташування, прохідності і оглядовості місця. Ціни для розрахунків були обрані середні по місту. Таким чином, витрати на рекламу на вуличних щитах складуть 70 000,0 грн.

*Реклама на транспорті* є ефективним і порівняно недорогим засобом для просування своїх товарів і послуг, що володіє низкою відмінних переваг. Така реклама має велике охоплення, зацікавленість і високу увагу цільової аудиторії. Розрахунок витрат на розміщення реклами на автобусах і всередині на сидіннях представлений в таблиці 3.2. Разом на рекламу на маршрутних транспортах і всередині автобуса складе 16000,0 грн.

Таблиця 3.2

## Реклама на маршрутних автобуса, сидіннях

| Найменування витрат                      | Сума, грн | Загальна сума витрат, грн |
|--|-----------|---------------------------|
| Зовнішні банери-плівки на автобус, 10 шт | 10000     | 16000                     |
| Внутрішні рекламні плакати               | 6000      |                           |

|                   |  |  |
|-------------------|--|--|
| на сидіння, 60 шт |  |  |
|-------------------|--|--|

*Реклама по телебаченню* вважається однією з найефективніших. Перш за все, це пов'язано з тим, що вона охоплює величезну аудиторію. Телевізійна реклама цікава, інформативна і креативна. Витрати на рекламний ролик по телебаченню розраховані в таблиці 3.3. Загальний обсяг витрат на запуск рекламного ролика по телебаченню складе 70 000,0 грн.

Таблиця 3.3

## Витрати на рекламу по телебаченню

| Канал        | Сума витрат, грн | Загальна сума витрат, грн |
|--------------|------------------|---------------------------|
| «ТРК Київ»   | 40 000           | 70000                     |
| «ТРК Погляд» | 30 000           |                           |

*Реклама на радіо* згідно з даними, наведеними статистичними агентствами, досить популярна і ефективна.

Саме вона добирається до самих зайнятих слухачів, яким колись дивитися телевизор або читати газети. Радіо звучить ненав'язливим фоном, одночасно і розважаючи, і передаючи важливу інформацію. Тому, говорячи про ефективність реклами на радіо, в першу чергу, мають на увазі широту її охоплення. Витрати на рекламу по радіо розраховані в таблиці 3.4. Даний вид реклами є цілком робочим інструментом з широким спектром застосування, призводить відвідувачів на сайт, причому навіть тоді, коли сайт в ролик не згадується. Разом сума витрат на запуск реклами по радіо складе 10200,0 грн.

Таблиця 3.4

## Витрати на рекламу по радіо

| Радіостанція    | Сума витрат, грн | Загальна сума витрат, грн |
|-----------------|------------------|---------------------------|
| «Русское радио» | 5 400            | 10200                     |
| «Energy»        | 4 800            |                           |

*Оновлення сайту*, Включаючи замовлення на надання послуг. Компанія, що має власний сайт дає доступну для будь-якого користувача інформацію про свою діяльність. Таким чином, всі потенційні клієнти компанії в будь-який час зможуть

дізнатися цікаві для них подробиці про послуги фірми без дзвінків по телефону, питань персоналу, а, скориставшись всією необхідною інформацією, яка розміщується на ефективному і якісно створеному сайті. Середня ціна по м.Київ на створення сайту становить 5000 – 10000 грн. Створення сайту посприє пошуку нових клієнтів і ділових партнерів, а також формуванню позитивного іміджу організації.

Автором розраховано, що загальні витрати на вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА» (розміщення реклами на вуличних щитах, реклама на автобусах, по телебаченню, радіо, оновлення сайту, створення маркетингового відділу) складуть 275 200 за перший місяць. Після проведення даних заходів очікується підвищення кількості продажів.

Виходячи з цього, складемо прогнозний звіт про фінансові результати. У таблиці 3.5 представлені результати розрахунку прогнозних результуючих показників діяльності ТОВ «МІКАНА» (при оптимістичному сценарії зростання складе на 20%, при оптимальному сценарії на 19%, при песимістичному на 17%). Таким чином, запропоновані автором напрямки щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА» у вигляді проведення рекламної компанії та створення маркетингового відділу варто визнати економічно обґрунтованим.

Таблиця 3.5

## Прогноз показників фінансових результатів, тис. грн

| Найменування показників            | Од. виміру | Звітний період (2020 рік) | Прогнозний період (2021 рік) |                     |                       |
|------------------------------------|------------|---------------------------|------------------------------|---------------------|-----------------------|
|                                    |            |                           | Оптимістичний прогноз        | Оптимальний Прогноз | Песимістичний прогноз |
| Виручка від реалізації             | тис.грн    | 933, 00                   | 1 119,60                     | 1 110,27            | 1 091,61              |
| Витрати від операційної діяльності | тис.грн    | 483, 00                   | 483,00                       | 483,00              | 483,00                |
| Валовий прибуток                   | тис.грн    | 450,00                    | 495,60                       | 486,27              | 467,61                |
| Чистий фінансовий                  | тис.грн    | 369, 00                   | 406,40                       | 398,74              | 383,44                |

|           |  |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|--|
| результат |  |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|--|

Дані заходи дозволять підвищити економічну ефективність діяльності підприємства і наближають підприємства до досягнення стратегічної мети – стати брендом №1 в розвитку сервісу оренди робочого місця для приватних майстрів.

### **3.2. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії на підприємстві**

На сучасному етапі розвитку ринкового середовища господарювання, гостро стоїть питання створення механізму стратегічного управління як внутрішньої, так і зовнішньої середовищем підприємства. Однією з ключових складових стратегічного управління є маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства. Маркетингова стратегія підприємства створюється з урахуванням різних факторів, серед них: ситуація на ринку, вплив зовнішнього оточення, пріоритети розвитку самого підприємства, наявність ресурсів тощо.

Таким чином, розробка пропозицій щодо вдосконалення стратегії маркетингової діяльності складається з 2 етапів: діагностичного та рекомендаційного. Для діагностування ситуації в зовнішньому оточенні ТОВ «МІКАНА» і вибору варіанта стратегії для підприємства застосований: метод SPASE-аналізу (дозволяє встановити стратегічне положення підприємства на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та зовнішнього становища підприємства) і матричний метод І.Ансофа (для рекомендацій на швидко зростаючому ринку).

1. Метод SPACE-аналізу. полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи чинників: чинники стабільності обстановки (ES), фактори промислового потенціалу (IS), фактори конкурентних переваг (CA), фактори фінансового потенціалу (FS). Кожен фактор оцінюється експертно в шкалі від 0 до 6. Результати розрахунку представлені в таблиці 3.6.

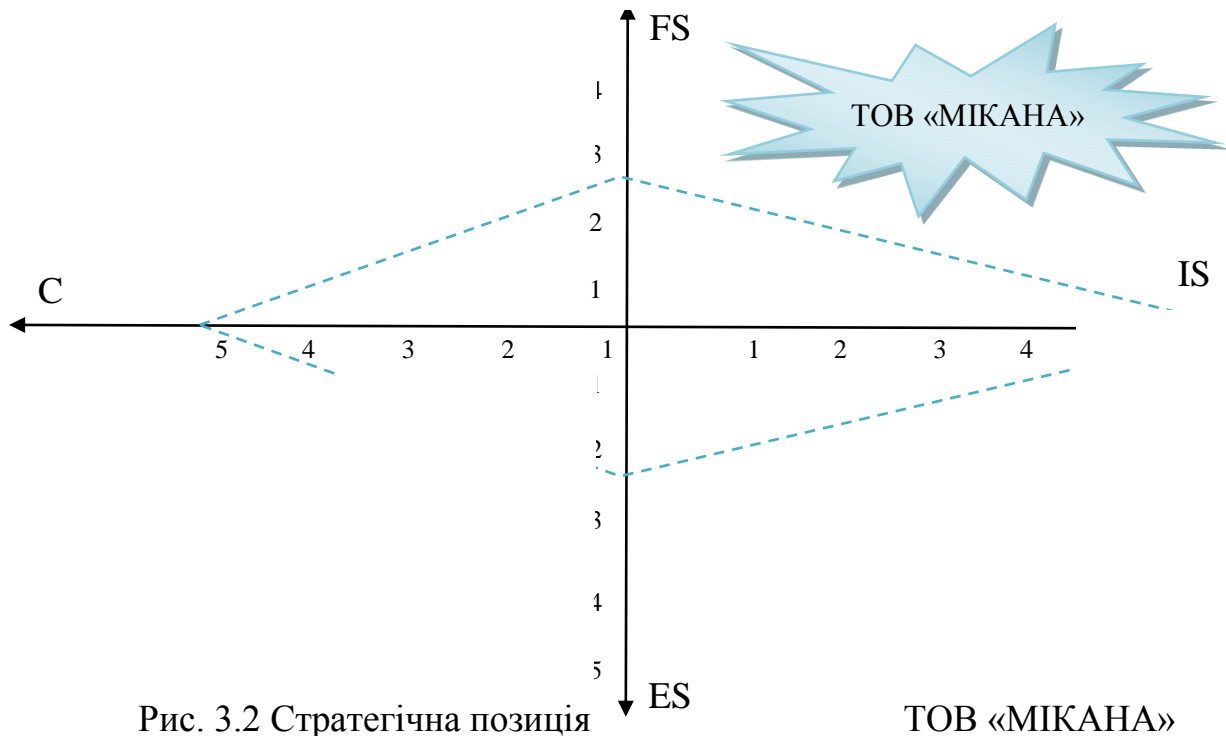
Таблиця 3.6

## Аналітичне дослідження факторів SPACE-аналізу

| Фактори, що визначають конкурентну перевагу підприємства (CA) |      | Фактори, що визначають фінансовий стан підприємства (FS) |      |
|---|------|--|------|
| Частка ринку  | 5    | Віддача на вкладення (ROI)                               | 5    |
| Якість продукції  | 5    | Фінансовий важіль  | 3    |
| Стадія ЖЦП  | 3    | Ліквідність  | 4    |
| Цикл заміни продукту  | 3    | Ступінь задоволення потреб в капіталі                    | 2    |
| Прихильність споживачів                                       | 6    | Потік платежів на користь                                | 2    |
| Технологічне know-how   | 6    | Простота виходу з ринку                                  | 2    |
| Ступінь вертикальної інтеграції                               | 4    | ризикованість бізнесу                                    | 4    |
| Середнє значення  | 3,71 | Середнє значення   | 2,75 |
| Чинники що визначають стабільність середовища (ES)            |      | Фактори, що визначають привабливість галузі (IS)         |      |
| Технологічні вимірювання                                      | 2    | Потенціал зростання                                      | 4    |
| Темп інфляції   | 1    | Потенційна прибутковість                                 | 5    |
| Варіація попиту   | 2    | Фінансова стабільність                                   | 3    |
| Розкид цін конкуруючих продуктів                              | 3    | Технологічне know-how                                    | 5    |
| Бар'єри для входження на ринок                                | 4    | Використання ресурсів                                    | 4    |
| Тиск конкурентів  | 0    | Капіталомісткість  | 3    |
| Еластичність попиту   | 3    | Легкість входження на ринок                              | 4    |
| Середнє значення  | 2,43 | Середнє значення   | 5,88 |

В результаті проведеного аналізу визначено, що підприємство займає агресивну стратегічну позицію (рис. 3.2). Для даної позиції можуть бути рекомендовані наступні напрямки маркетингової стратегії:

- розширення ринкової частки;
- цінова війна з конкурентами;
- інвестування в інновації для підтримки і збільшення конкурентної переваги;
- постійний моніторинг дій конкурентів з метою створення альтернативної пропозиції слідом за ініціативою конкурента;
- освоєння нових секторів ринку;
- просування власного бренду.



За результатами аналітичного дослідження автором визначено, що ТОВ «МІКАНА» має досить міцне фінансово-економічний стан і функціонує в стабільно-зростаючої галузі. Відповідно до цього, запропоновані напрями стратегічного розвитку є виправданими і служать базою для подальшої розробки маркетингової стратегії підприємства.

2. Матричний метод вибору маркетингової стратегії І.Ансофа на підставі опису ринку і опису продукту. Матриця систематизує наявну інформацію про ринок і про товар підприємства, допомагає правильно вибрати напрямок розвитку бізнесу з урахуванням наявних ресурсів і можливостей. На рис. 3.3 представлена матриця вибору маркетингової стратегії ТОВ «МІКАНА».

Позиція по елементу «опис ринку» обраний існуючий ринок – на якому ТОВ «МІКАНА» вже функціонує певний час, має певний досвід роботи і репутацію. Існуючий ринок – це існуючі споживачі – поточна цільова аудиторія компанії; група людей, яка купує товар компанії на сьогоднішній момент і до кого адресовані всі рекламні повідомлення.

Позиція по елементу «опис продукту» обраний існуючий продукт – послуги, які існує в асортиментному портфелі підприємства і має історію продажів.

|            |                | Опис продукту         |                             |
|------------|----------------|-----------------------|-----------------------------|
|            |                | Існуючий продукт      | Новий продукт               |
| Опис ринку | Існуючий ринок | Стратегія проникнення | Стратегія розвитку продукту |
|            | Новий ринок    | Стратегія розвитку    | Стратегія Диверсифікації    |

Рис. 3.3 – Матриця І.Ансофа «Товар – Ринок»

За результатами аналізу актуальна маркетингова стратегія – зростання в напрямку збільшення частки нинішнього товарного ринку. Рекомендується звернути увагу на заходи маркетингу для наявних товарів на існуючих ринках: провести вивчення цільового ринку підприємства, розробити заходи щодо просування продукції і збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку. При цьому необхідно формування стратегічних заходів на основі взаємопов'язаних і взаємообумовлених принципах, що дозволяють домогтися максимальної ефективності діяльності підприємства, забезпечити стійкість його зростання.

До даних принципів належать:

— принцип синхронності розвитку макро і мікро-рівнів, спрямований на створення умов для підвищення економічної і соціальної ефективності діяльності підприємства, що в кінцевому підсумку сприятиме розвитку міста і національного господарства держави в цілому;

— принцип адаптації до змін зовнішнього середовища, спрямований на вилучення максимальної вигоди від використання позитивних чинників і



тенденцій макrorівня шляхом коригування прийнятих рішень і реалізованих заходів впливу, а також створення механізмів захисту від прояву негативних факторів і тенденцій;

— принцип стратегічної гнучкості, що забезпечує виділення пріоритетних цілей і напрямків діяльності, їх завдань;

— принцип економічної безпеки, що забезпечує захист від можливих об'єктивних (що виникають без участі підприємства і поза його волею) і суб'єктивних загроз (що мають місце в результаті умисних або ненавмисних дій підприємства);

— принцип стимулювання, що передбачає зацікавленість працівників підприємства в досягненні максимального результату: задоволення потреб, збільшення фінансових потоків і підвищення ефективності їх використання.

Для визначення можливих варіантів вдосконалення маркетингової стратегії та потенціалу ТОВ «МІКАНА», використана концепція «64 стратегеми», розроблена. Даний підхід дозволяє визначити поточний стратегічний потенціал підприємства та здійснити вибір можливих варіантів стратегічних змін [11].

Вибір залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь, в якій працює підприємство, яка стадія життєвого циклу самого підприємства і його керівників - лідерських груп.

Еволюція кожного з цих трьох компонентів простежуються в розрізі наступних 4-х етапів розвитку, або стадій життєвого циклу, як: народження, розвиток, стабілізація, деградація.

Результати аналізу компонентів ТОВ «МІКАНА» представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Матриця можливих лідерських груп, внутрішнього і зовнішнього середовища в залежності від стадій життєвого циклу

| Стадія<br>життєвого циклу | Предмет розвитку |           |                     |
|---------------------------|------------------|-----------|---------------------|
|                           | Лідерські групи  | Внутрішнє | Зовнішнє середовище |
|                           |                  |           |                     |

|                     |                 | <i>середовище</i> |                         |
|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|
| <i>Народження</i>   | Романтики       | Молоде            | Ситуація, що формується |
| <i>Розвиток</i>     | Місіонери       | Розвивається      | Розвивається            |
| <i>Стабілізація</i> | Функціонери     | Стабільне         | Сформована              |
| <i>Деградація</i>   | Фундаменталісти | Деградує          | Депресивна              |

- Визначено, що *лідерські групи ТОВ «МІКАНА» знаходяться на стадії розвитку, є місіонерами*: успішно виконують постановку завдань і цілей, які є конкретними і кількісно вираженими, фокусують свою увагу на стратегічному розвитку підприємства. Спрямованість управлінської активності лідерських груп відноситься до типу «адміністратори»: увага спрямована на підприємство, зміна його структури і функцій, стратегія передбачає необхідні зміни.

З огляду на етап розвитку лідерської групи і напрямок її управлінської активності, визначено *можливі інтереси лідерських груп: постановка стратегічних цілей розвитку підприємства*.

- *Розвиток внутрішнього середовища підприємства характеризується як стабільний*: колективні цінності технологічні, комунікації формальні, підприємство має здатність відтворювати ресурси і має стабільну прибутковість.

- *Розвиток зовнішнього середовища підприємства характеризується як сформоване*: попит і пропозиція збалансовані, всі потенційні покупці стали реальними користувачами продукції. Стратегія повинна формуватися під девізом «Знижуй витрати, підвищуй якість!».

Таким чином, сформована стратегема ТОВ «МІКАНА»: *місіонери на стабільному підприємстві і сформованому ринку*. На підставі шкали кількісної характеристики стратегеми, визначено, що загальний потенціал стратегеми що відповідає середній силі її потенціалу. Для доцільного використання потенціалу ТОВ «МІКАНА», рекомендовано направляти зусилля керівництва в трансформацію внутрішнього середовища в те, що розвивається, орієнтуватися на досягнення цілей і нарощування обсягів реалізації за рахунок введення на ринок інноваційних пропозицій.

На наш погляд, для вибору напрямків вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «МІКАНА», необхідно визначити наявні у підприємства компетенції і їх рівень (у порівнянні з наявними компетенціями у конкурентів). Для досягнення даної мети використана матриця аутсорсингу [11], яка передбачає ідентифікацію всіх компетенцій, що беруть участь в діяльності підприємства:

- компетенції, якими підприємство дійсно володіє;
- компетенції, необхідні для успішної діяльності підприємства;
- компетенції, які підприємство залучає "на стороні".

Аналіз за методом аутсорсингу включає наступні основні етапи:

1. Визначення основних ресурсів і бізнес-процесів, які задіяні в створенні послуги / продукту, і їх внесок в його кінцеву споживчу вартість для клієнта;
2. Первинне виявлення набору компетенцій і опорної ієрархії компетенцій підприємства;
3. Формування стратегічних рекомендацій;

На підставі запропонованого методу, проаналізовано основні види діяльності ТОВ «МІКАНА»:

1. Послуги для приватних майстрів,
2. бізнес-освіту для майстрів,
3. б'юті-івенти.

Результати аналізу сформовані в матрицю аутсорсингу (рис. 3.4). Грунтуючись на результати експертної оцінки, визначено: на підприємстві відсутні параметри, за якими ТОВ «МІКАНА» відстає від своїх конкурентів, наявні компетенції представляють середню і високу стратегічну важливість, і складають гідну конкуренцію підприємствам сфери коворкінгу в м.Київ.

Стратегічно важливою і конкурентоспроможною компетенцією є наявність матеріальної бази, обладнання, меблів та дизайн-проекту б'юті-студії. Може бути рекомендовано удосконалення таких компетенцій як - взаємовідношення з постачальниками і постійними клієнтами, які орендують місце для роботи (надання знижкових карт і бонусних годин оренди).

Високий рівень стратегічної важливості та аналогічний рівень розвитку в порівнянні з конкурентами має напрямок діяльності «бізнес-освіта для майстрів». Для підвищення рівня розвитку, може бути рекомендовано розширення тематики майстер-класів (на даний момент ТОВ «МІКАНА» надає послуги навчання тільки для майстрів б'юті-сфери). Вибір нового сегмента ринку і орієнтація на специфіку його діяльності дозволить розширити частку ринку і збільшити продажі.

Середній рівень важливості компетенції і аналогічний рівень розвитку в порівнянні з конкурентами має напрямок діяльності «б'юті-івенти». Даний напрямок діяльності є відносно новим для ТОВ «МІКАНА», з цього варто на шляху набуття досвіду.

|                                    |  |                                |  |  |
|------------------------------------|--|--------------------------------|--|--|
| Стратегічна важливість компетенція | Висока   | Купуй на ринку і продавай своє | Роби сам і розвивай<br><u>Бізнес-освіта для майстрів</u> | Роби сам і виділяй в окремий бізнес<br><u>Послуги для приватних майстрів</u> |
|                                    | Середня  | Купуй на ринку на поспіль      | Роби сам<br><u>Б'юті-івенти</u>                          | Роби сам і продавай результат  |
|                                    | Низька   | Купуй на ринку на поспіль      | Купуй на ринку на поспіль                                | Продавай як окремий бізнес   |
|                                    |  | Слабкий                        | Точно такий  | Сильніше   |
|                                    | <b>Рівень розвитку в порівнянні з конкурентами</b> |                                |  |  |

Рис. 3.4 - Матриця аутсорсингу по відношенню до існуючих компетенцій

В умовах трансформації зовнішнього середовища, швидкого розвитку сучасних технологій і постійно зростаючої конкуренції, основою стратегічного успіху є здатність до безперервного вдосконалення маркетингової стратегії і створення додаткової цінності для споживачів. Отже, успішне функціонування та сталого розвитку ТОВ «МІКАНА» неможливо без своєчасної підготовки заходів стратегічних змін і гнучкого застосування сучасних методів управління ними.

На основі проведених в дипломній роботі результатів діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, автором було визначено

перелік пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства за напрямками діяльності, визначено шляхи реалізації змін і методи управління (Таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

## Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «МІКАНА»

| Напрямок діяльності   | Шляхи реалізації  | Методи управління   |
|---|---|---|
| <b>Оптимізація бізнес портфеля</b>                                      |   |   |
| <i>Послуги для приватних майстрів</i>                                   | Розвиток відповідно до існуючого попиту на ринку і підтримки максимально можливих обсягів продажів.           | Біореінжинірингу, загальне управління якістю                          |
| <i>Бізнес-освіта для майстрів</i>                                       | Інвестувати в цілях поліпшення займаної позиції, прагнути до підвищення конкурентоспроможності.               | Бенчмаркінг, загальне управління якістю                               |
| <i>Б'юті-івеннти</i>  | Докласти максимум зусиль для отримання частки ринку, інвестувати в розвиток унікальних конкурентних переваг.  | Бенчмаркінг, загальне управління якістю                               |
| <b>Фінанси</b>  |   |   |
| <i>Відновлення ліквідності балансу</i>                                  | Переклад короткострокової заборгованості в довгострокову; Збільшення оборотності дебіторської заборгованості. |   |
| <i>Скорочення операційного і фінансового циклу</i>                      | Збільшення частки оборотних активів.  |   |
| <i>максимізація прибутковості</i>                                       | Оптимізація витрат обігу і матеріальних витрат.   |   |
| <b>Продажі і сервіс</b>   |   |   |
| <i>Поліпшення якості і оперативності післяпродажного обслуговування</i> | Підвищення кваліфікації працівників, їх матеріальне стимулювання.   | Оцінка праці, нормування і розподіл праці, загальне управління якістю |
| <i>Досягнення лідерства і збільшення частки ринку</i>                   | Розробка конкурентної цінової політики; Проведення активної маркетингової політики.                           | Аналіз вартості, Лін-продакшн   |

Маркетингову стратегію ТОВ «МІКАНА» можна сформулювати наступним чином: *«Збереження позиції лідера в наданні сучасних послуг, забезпечення розвитку в інших сегментах ринку б'юті-сфери, перетворення в компанію з оптимальною інфраструктурою і сучасним менеджментом».*

Рекомендації щодо вдосконалення діяльності розроблені за напрямками оптимізації бізнес-портфеля, фінансів, продажу і сервісу.

До основних рекомендацій відноситься розвиток відповідно до існуючого попиту на ринку і підтримки максимально можливих обсягів продажів; інвестування з метою поліпшення займаної позиції, прагнути до підвищення конкурентоспроможності; отримання частки ринку, інвестувати в розвиток унікальних конкурентних переваг.

### **3.3. Оцінка та шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА»**

Головною метою маркетингової діяльності є забезпечення комерційного успіху ТОВ «МІКАНА» і її послуг. Необхідним є об'єктивна оцінка ефективності маркетингової діяльності. Проведення даної оцінки проведено на підставі науково-методичного підходу, запропонованого автором в 1 розділі дипломної роботи (рис. 1.3).

*На першому етапі* проведено розрахунок окремих показників ефективності маркетингової діяльності підприємства.

*Другим етапом* оцінки ефективності маркетингової діяльності стала стандартизація показників, встановлення вагових коефіцієнтів для показників і елемента маркетингу.

Установка вагового значення проводилася на основі визначення впливу того чи показника на діяльність досліджуваного підприємства та пріоритетів стратегічних цілей. Результати першого та другого етапів представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Результати оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

| Розподіл (збут) | Показник | Результат розрахунку | Вагомість          |                    |
|-----------------|----------|----------------------|--------------------|--------------------|
|                 |          |                      | Приватний показник | Елемент маркетингу |
|                 |          |                      |                    |                    |

|                       |   |                         |      |      |
|-----------------------|---|-------------------------|------|------|
|                       | <i>Темп приросту витрат на збут</i>   | $\Delta B_{CB} = -0,53$ | 0,1  | 0,2  |
|                       | <i>Частка витрат на збут в загальних витратах</i>                                     | $\chi_{CB} = 0,04$      | 0,28 |      |
|                       | <i>Коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на збут</i>              | $K_{зcb} = 0,32$        | 0,32 |      |
|                       | <i>Коефіцієнт рентабельності витрат на збут</i>                                       | $P_{вcb} = 17,5$        | 0,3  |      |
| Просування (реклама)  | <i>Коефіцієнт рентабельності заходів просування</i>                                   | $P_{пр} = 1,9$          | 0,35 | 0,35 |
|                       | <i>Темп приросту витрат на просування</i>   | $\Delta B_{пр} = 0,42$  | 0,25 |      |
|                       | <i>Частка витрат на просування в загальних витратах</i>                               | $\chi_{взв} = 0,55$     | 0,21 |      |
|                       | <i>Коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на просування</i>        | $\Delta K_{пр} = 0,4$   | 0,2  |      |
| Асортиментна політика | <i>Темп приросту ринкової частки підприємства</i>                                     | $\Delta P\chi = 0,16$   | 0,34 | 0,23 |
|                       | <i>Темп приросту сукупного обсягу реалізації послуг</i>                               | $\Delta O P_c = 0,17$   | 0,26 |      |
|                       | <i>Рентабельність продажів</i>  | $P_{п} = 62\%$          | 0,2  |      |
|                       | <i>Рентабельність послуг</i>  | $P_{пр} = 107\%$        | 0,2  |      |
| Цінова політика       | <i>Індекс обігу</i>   | $I_{TO} = 1,17$         | 0,3  | 0,22 |
|                       | <i>Коефіцієнт співвідношення середньої вартості послуг до середньої ринкової ціни</i> | $K_{сц} = 0,83$         | 0,28 |      |
|                       | <i>Коефіцієнт покриття витрат</i>   | $K_{пр} = 2,32$         | 0,22 |      |
|                       | <i>Рівень націнки в роздрібній ціні</i>   | $T_{нр} = 1,21$         | 0,2  |      |

Третій етап – розрахунок інтегрального показника за елементами маркетингу за формулою (1.1). Визначено, що найменшу оцінку підприємство має по елементу маркетингу «асортиментна політика».

$$I_{\text{розподіл}} = \sum_{i=1}^4 (-0,53 * 0,1) + (0,04 * 0,28) + (0,32 * 0,32) + (17,5 * 0,3) = 5,31$$

$$I_{\text{просування}} = \sum_{i=1}^4 (1,9 * 0,35) + (0,42 * 0,25) + (0,55 * 0,21) + (0,4 * 0,2) = 0,96$$

$$I_{\text{тов.політика}} = \sum_{i=1}^4 (0,16 * 0,34) + (0,17 * 0,26) + (0,62 * 0,2) + (1,07 * 0,2) = 0,43$$

$$I_{\text{цін.політика}} = \sum_{i=1}^4 (1,17 * 0,3) + (0,83 * 0,28) + (2,32 * 0,22) + (1,21 * 0,2) = 1,33$$

*Четвертий етап* – розрахунок комплексного інтегрального показника формулою (1.2)

$$I = (5,31 * 0,2) + (0,96 * 0,35) + (0,43 * 0,23) + (1,33 * 0,22) = 1,79$$

Грунтуючись на шкалі значень інтегрального показника (таблиця 3.10) визначено, що маркетингова діяльність ТОВ «МІКАНА» знаходиться на середньому рівні і задовольняє заданий рівень рентабельності.

Таблиця 3.10

## Шкала значень інтегрального показника

| Рівень ефективності маркетингової діяльності   | Діапазон значення інтегрального показника |
|--|---|
| <b>Найвищий рівень ефективності</b> маркетингова діяльність приносить максимальний економічний ефект       | 3,99-5                                    |
| <b>Достатній рівень ефективності</b> маркетингова діяльність приносить задовільний економічний ефект       | 2,51-3,9                                  |
| <b>Середній рівень ефективності</b> , маркетингова діяльність задовольняє рівень рентабельності            | 1,71-2,5                                  |
| <b>Низький рівень ефективності</b> маркетингова діяльність задовольняє мінімальний рівень рентабельності   | 0,51-1,7                                  |
| <b>Нижчий рівень ефективності</b> маркетингова діяльність не задовольняє мінімальний рівень рентабельності | 0-0,5                                     |

Для реалізації системи цілей підприємства і успішного втілення в життя намічених напрямки маркетингової діяльності необхідним є розробка шляхів підвищення ефективності маркетингової діяльності. Основні шляхи вдосконалення маркетингової діяльності підприємства можна розділити на:

1. *Стратегічні* (представляють собою зміну підходу управління). Ухвалення стратегічного рішення ґрунтується на всебічному аналізі ступеня найбільш значущих цілей, визначених для ТОВ «МІКАНА» у другому розділі дипломної роботи.

2. *Тактичні* (перерозподіл функцій і зміну структури відділу маркетингу). Розробка тактичного дії планів пропонує по кожному заходу обґрунтування для їх



реалізації відповідних ресурсів і техніко-економічних характеристик, які, за допомогою забезпечення поставлених цілей, реалізують максимальний розмір прибутку при мінімальних витратах ресурсів. В рамках тактичного напрямку вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА» вирішуються такі завдання:

- прийняття конкретних дій для досягнення стратегічних цілей;
- розробка оперативного плану з конкретизацією відповідальності, часу і місця реалізації оперативного плану;
- конкретна реалізація оперативного плану.

*1. В рамках стратегічного напрямку підвищення ефективності відстає елемента маркетингу «асортиментна політика» можна виділити наступні цілі асортиментної політики для ТОВ «МІКАНА»:*

- Забезпечити спадкоємність рішень та заходів щодо формування оптимального асортименту послуг коворкінгу в б'юті-сфері;
- Підтримувати конкурентоспроможність послуг, що надаються на заданому рівні;
- Цілеспрямовано адаптувати асортиментний набір послуг до вимог ринку (клієнтів);
- Знаходити для послуг перспективні сегменти і ніші;

Дані цілі асортиментної політики узгоджені з системою цілей підприємства, його агресивної стратегічною позицією і маркетинговою стратегією проникнення на ринок.

*2. В рамках тактичного спрямування підвищення ефективності роботи підприємства в цілому і вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА» рекомендовані наступні напрямки:*

- правильна побудова (вдосконалення) організаційної структури управління маркетингом;
- підбір фахівців з маркетингу (маркетологів) необхідної високої кваліфікації;

- створення умов для ефективної роботи співробітників маркетингової служби підприємства;
- чіткий розподіл завдань, прав, обов'язків і відповідальності в системі управління маркетингом;
- організація ефективної взаємодії маркетингових служб з іншими службами підприємства.

Так, для ТОВ «МІКАНА» автором рекомендовано створення маркетингового відділу, що посприє зниженню завантаженості управлінського персоналу, збільшення рівня продажів і підвищення прибутку. Передбачається, що діяльність маркетингового відділу ТОВ «МІКАНА» об'єднає в собі напрямки, представлені на рис. 3.5.



Рис. 3.5 – Функціональні напрямки діяльності маркетингового відділу ТОВ «МІКАНА»

Для оцінки рентабельності від створення маркетингового відділу необхідно розрахувати витрати від впровадження даного заходу. Розрахунок представлений в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Витрати по створенню маркетингового відділу ТОВ «МІКАНА»

| Найменування витрат | Сума, грн |
|---------------------|-----------|
|---------------------|-----------|

|   |         |
|---|---------|
| Ухвалення в штат двох фахівців-маркетологів | 36 000  |
| Купівля персональних комп'ютерів            | 30 000  |
| Купівля офісних меблів                      | 24 000  |
| Купівля канцелярії                          | 5 000   |
| Купівля оргтехніки                          | 14 000  |
| Разом                                       | 109 000 |

Витрати на впровадження маркетингового відділу складуть 109 000,0 грн. Передбачається, що в організаційну структуру маркетингового відділу входить: начальник відділу маркетингу; фахівець з дослідження ринку; фахівець зі стратегічного планування реклами.

*Посадові обов'язки начальника відділу маркетингу:*

- координація діяльності всього маркетингового відділу;
- організовує вивчення думки споживачів про підприємство, його впливу на збут продукції і підготовку пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- здійснює контроль за своєчасним усуненням недоліків, зазначених в надходять від споживачів, і претензіях;

*Посадові обов'язки фахівця з дослідження ринку:*

- проведення маркетингових досліджень;
- моніторинг цін і асортименту послуг конкурентів;
- постійне відстежування позиції підприємства на ринку;
- підготовка даних і звітів з моніторингу.
- організація роботи в області комунікацій і зв'язків з громадськістю та впливають на імідж компанії;
- оформлення маркетингових матеріалів;
- просування товару в Інтернеті, в тому числі через соціальні мережі;
- аналіз ефективності проведених заходів.

*Посадові обов'язки фахівця зі стратегічного планування реклами:*

- вміти підбирати для певного товару канали просування;
- найкращим чином висловлювати суть торгового пропозиції;

- розбиратися в механізмах контролю ефективності реклами;
- створення концепції рекламної кампанії.

Таким чином, за результатами стратегічного аналізу (SPACE-аналіз, матричний метод І.Ансофа) і розрахункового методу оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, автором рекомендований ряд заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «МІКАНА» (рис. 3.6).



Рис. 3.6 – Напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА»

Серед напрямів: скорочення сумнівної і довгострокової дебіторської заборгованості, нарощування об'ємів збуту, створення окремого маркетингового відділу. Напрямки щодо вдосконалення маркетингової діяльності не тільки враховують систему цілей підприємства, а й спрямовані на рішення функціональних проблем і є економічно обґрунтованими.

### Висновки до розділу 3

В рамках вибору напрямку вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА» автором проведена декомпозиція проблем підприємства за функціональною на відповідні рівні: фінансовий, збут, організаційний (рис.3.1). Для вирішення зазначених проблем і підвищення ефективності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства розроблений ряд стратегічних заходів:

1. Першим етапом стало вдосконалення маркетингової діяльності, які спрямовані на підвищення іміджу і підтримання лояльності вже наявних клієнтів, залучення потенційних клієнтів, задовольняючи їх запити за допомогою просування підприємства рекламними засобами (розміщення реклами на вуличних щитах в м.Київ; реклама на автобусах; запуск реклами по телебаченню; запуск реклами по радіо). Проведена калькуляція витрат на ці заходи і проведена оцінка їх доцільності.

2. Наступним етапом стало вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «МІКАНА». Для діагностування ситуації в зовнішньому оточенні ТОВ «МІКАНА» і вибору варіанта стратегії для підприємства застосований: метод SPASE-аналізу (рис. 3.2) і матричний метод І.Ансофа (рис. 3.3). За результатами аналізу автором виявлена стратегія проникнення на ринок – зростання в напрямку збільшення частки нинішнього товарного ринку.

3. Для вдосконалення маркетингової стратегії було проведено аналіз поточного потенціалу ТОВ «МІКАНА» на підставі концепції «64 стратегеми» (табл.3.7). За результатами аналізу сформована стратегема ТОВ «МІКАНА»: місіонери на стабільному підприємстві і сформованому ринку. На підставі шкали кількісної характеристики стратегеми, автором визначено, що загальний потенціал стратегеми що відповідає середній силі її потенціалу. Можливі варіанти вдосконалення маркетингової стратегії підприємства: спрямовувати зусилля керівництва в трансформацію внутрішнього середовища в, те, що розвивається,

орієнтуватися на досягнення цілей і нарощування обсягів реалізації за рахунок введення на ринок інноваційних пропозицій.

4. За результатами аналізу матриці аутсорсингу (рис. 3.5) автором визначено, що на підприємстві відсутні параметри, за якими ТОВ «МІКАНА» відстає від своїх конкурентів, наявні компетенції представляють середню і високу стратегічну важливість, і складають гідну конкуренцію підприємствам сфери коворкінгу в м.Київ.

5. Виходячи з наявних компетенцій ТОВ «МІКАНА» і стратегічної позиції підприємства, автором сформовані пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії за напрямками оптимізації бізнес-портфеля, фінансів, продажу та сервісу (табл. 3.8).

6. До основних рекомендацій відноситься розвиток відповідно до існуючого попиту на ринку і підтримки максимально можливих обсягів продажів; інвестування з метою поліпшення займаної позиції, прагнути до підвищення конкурентоспроможності; отримання частки ринку, інвестувати в розвиток унікальних конкурентних переваг.

7. На завершальному етапі автором проведена оцінка ефективності маркетингової діяльності (визначено, що ТОВ «МІКАНА» знаходиться на середньому рівні і задовольняє рівень заданий рентабельності). В рамках стратегічного напрямку підвищення ефективності відстає елемента маркетингу «асортиментна політика» виділені цілі асортиментної політики для підприємства.

В рамках тактичного спрямування підвищення ефективності роботи підприємства в цілому і вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА» рекомендовано створення маркетингового відділу, що посприє зниженню завантаженості управлінського персоналу, збільшення рівня продажів і підвищення прибутку.

## **ВИСНОВКИ**

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення і нові рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Мета роботи була досягнута, а саме досліджено ефективну маркетингову діяльність підприємства

та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «МІКАНА».

ТОВ «МІКАНА» - сучасний Б'юті Центр (коворкінг) для приватних майстрів, що надає повністю обладнані робочі місця з погодинною і постійною орендою.

Mikana - дає можливість приватноу майстру вийти з тіні і працювати абсолютно легально, заробляти більше, розвиватися і будувати бізнес в своїй ніші. Тому підприємство допомагає підвищити свій дохід не тільки за рахунок вигідної оренди, але і за рахунок своєї щоденної роботи над власним ім'ям, професіоналізмом і майстерністю та залученням, тим самим, нових клієнтів.

Для досягнення визначеної мети були виконані такі завдання:

- вивчили сутність та принципи маркетингової діяльності;
- розглянули сутність стратегії маркетингу, визначили їх види та етапи розроблення;
- провели аналіз та розробити методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- охарактеризували господарську діяльність підприємства ТОВ «МІКАНА»;
- провели дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «МІКАНА» за 2019-2020 рр;
- проаналізували організацію маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА»;
- обрали напрямки удосконалення маркетингової діяльності підприємства;
- сформували пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії на підприємстві;
- провели оцінку та шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА».

Маркетингова діяльність є важливим фактором, який визначає успіх будь-якого бізнесу і являє собою сукупність процесів для створення ефективного обміну та надання пропозицій для потреб споживачів.

Маркетинг товарів і послуг йде по всьому світу цілодобово. Щодня відбуваються мільйони маркетингових заходів із залученням приватних осіб, груп, бізнесу та уряду. Ця діяльність є частиною маркетингових процесів. Робота маркетингового менеджменту полягає у забезпеченні того, щоб ці заходи координувалися в інтегровану систему. Для цього потрібна загальна маркетингова стратегія, план, що оптимізує маркетингові затрати для досягнення максимального профіциту бізнесу.

Маркетингова стратегія фірми – це повний і неперевершений план або інструмент, розроблений спеціально для досягнення маркетингових цілей фірми. Маркетингові цілі показують нам, куди фірма хоче йти; маркетингова стратегія забезпечить конструкцію для потрапляння туди.

Автором проведена систематизація підходів до визначення понять «маркетинг» і «маркетингова діяльність підприємства» і запропоновано наступне визначення маркетингової діяльності: «керований, багатоаспектний і доцільний процес, спрямований на задоволення потреб потенційних і реальних споживачів продукції підприємства, що складається в реалізації не тільки специфічних функцій маркетингу, а й встановлення конкретних цілей, способів їх досягнення і джерел ресурсів господарської діяльності в цілому».

Як самостійний вид діяльності, маркетинг має свої цілі (представлені в таблиці 1.2), функції (представлені в таблиці 1.3) і організаційну структуру (представлені в таблиці 1.4). Що стосовно принципів маркетингової діяльності то до них відносяться: виробництво на підставі знань потреб ринку, ефективна реалізація товару, активна адаптація до потреб, забезпечення довготривалої прибутковості підприємства.

Автором визначені основні етапи розробки стратегії (1. вибір ринку, 2. аналіз потреб і сегментування ринку, 3. оцінка привабливості економічних можливостей



для бізнесу, 4.аналіз конкурентної ситуації на кожному ринку товару, 5.портфельний аналіз діяльності підприємства, 6.вибір стратегії маркетингу).

Розглянуто види маркетингових стратегій та проведено їх критичний аналіз. Визначено, що маркетингові стратегії виконують дві важливі функції: внутрішній розвиток підприємства (спрямована на досягнення генеральної мети) і зовнішня адаптація підприємства (спрямована на протистояння змінам у зовнішньому середовищі).

У висновку, були встановлені науково-методичні основи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, що включає 4 етапи:

1. розробка системи показників;
2. сортування приватних показників на показники-стимулятори і показники-дестимулятори;
3. розрахунок інтегрального і комплексного показника;
- 4.інтерпретація результатів.

Таким чином, маркетингова діяльність підприємства спрямована на довгострокове існування підприємства і його розвиток.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є маркетингова діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «МІКАНА» – сучасний б'юті-центр (коворкінг) для приватних майстрів. У ході моніторингового дослідження діяльності підприємства, було визначено: види основного напрямку послуг, ціль та місія діяльності, головні цінності. Сформована система цілей діяльності (рис.2.1), визначено, що вони мають комерційну, технічну та соціальну складову. Встановлена, що внутрішня структура управління ТОВ «МІКАНА» має вигляд адхократії (рис.2.2) та характеризується низкою переваг (здатність швидко відповідати на високо конкурентні, складні і швидко мінливі зовнішні умови).

Для розуміння актуального стану справ на досліджуваному підприємстві, проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства на основі показників в 2019-2020 звітних роках. Виходячи з наведених даних, на підприємстві спостерігається зростання прибутковості: динаміку до зростання показують виручка, валовий та чистий прибуток. Підприємство є рентабельним,

однак, в 2020 році спостерігається тенденція до зниження рівня на 18%. Для кращого розуміння фінансового стану ТОВ «МІКАНА» проведено аналіз стану активів та зобов'язань. Визначено, що загальна величина активів підприємства у 2020 році становила 2682 тис. грн., що на 504 тис. грн. більше ніж попереднього звітного періоду. Спостерігається тенденція до збільшення дебіторської заборгованості на 44,4%. Що стосується зобов'язань підприємства, то найбільшу питому вагу займають додатковий капітал та нерозподілений прибуток, поточна заборгованість ТОВ «МІКАНА» підвищується на 58%. Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства ТОВ «МІКАНА» зросла. Одним з основних елементів операційних витрат ТОВ «МІКАНА» є матеріальні витрати, які в 2019 році склали 218 тис.грн.; у 2020 – 89 тис.грн. Другим, але не менш важливим елементом операційних витрат є витрати на оплату праці. Загальні операційні витрати у 2020 році збільшились на 30,5%. Як показав аналіз, підприємство ТОВ «МІКАНА» відрізняється високим рівнем ліквідності та значною фінансовою стійкістю.

Наступним етапом роботи з ТОВ «МІКАНА» став аналіз організації маркетингової діяльності підприємства за основними напрямками (рис.2.3). Визначено, що цільова аудиторія складається з п'яти сегментів салонів і майстрів, в залежності від набору послуг, цін, брендів використовуваної косметики і статусу: експрес-послуги, майстер економ-класу, майстер середнього рівня, майстер люкс-класу, VIP-майстер. За результатами статистичного огляду розвитку ринку, його ризиків та можливостей, зроблено висновок щодо наявності потенціалу до розвитку та збільшення ринкової частки ТОВ «МІКАНА». Підприємство у своєму функціональному портфелі має послуги приватних майстрів, бізнес-освіти для майстрів, б'юті-івенти (рис. 2.4). Враховуючи стратегічні цілі діяльності підприємства та його актуальну цінову пропозицію, встановлена його маркетингова стратегія ціноутворення за матрицею Ф. Котлера (рис. 2.5). Щодо стимулювання збуту послуг та реклами ТОВ «МІКАНА» слід зазначити, що керівництво успішно підтримує імідж підприємства, стабільний попит на послуги і залучення нових клієнтів за допомогою сучасних методів.

В рамках вибору напрямку вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА» проведена декомпозиція проблем підприємства за функціональною на відповідні рівні: фінансовий, збут, організаційний (рис.3.1). Для вирішення зазначених проблем і підвищення ефективності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства розроблений ряд стратегічних заходів.

Першим етапом стало вдосконалення маркетингової діяльності, які спрямовані на підвищення іміджу і підтримання лояльності вже наявних клієнтів, залучення потенційних клієнтів, задовольняючи їх запити за допомогою просування підприємства рекламними засобами (розміщення реклами на вуличних щитах в м.Київ; реклама на автобусах; запуск реклами по телебаченню; запуск реклами по радіо). Проведена калькуляція витрат на ці заходи і проведена оцінка їх доцільності.

Наступним етапом стало вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «МІКАНА». Для діагностування ситуації в зовнішньому оточенні ТОВ «МІКАНА» і вибору варіанта стратегії для підприємства застосований: метод SPASE-аналізу (рис. 3.2) і матричний метод І.Ансофа (рис. 3.3). За результатами аналізу рекомендована стратегія проникнення на ринок – зростання в напрямку збільшення частки нинішнього товарного ринку.

Для вдосконалення маркетингової стратегії було проведено аналіз поточного потенціалу ТОВ «МІКАНА» на підставі концепції «64 стратегеми» (табл.3.7). За результатами аналізу сформована стратегема ТОВ «МІКАНА»: місіонери на стабільному підприємстві і сформованому ринку. На підставі шкали кількісної характеристики стратегеми, визначено, що загальний потенціал стратегеми що відповідає середній силі її потенціалу. Можливі варіанти вдосконалення маркетингової стратегії підприємства: спрямовувати зусилля керівництва в трансформацію внутрішнього середовища в те, що розвивається, орієнтуватися на досягнення цілей і нарощування обсягів реалізації за рахунок введення на ринок інноваційних пропозицій.

За результатами аналізу матриці аутсорсингу (рис. 3.5) визначено, що на підприємстві відсутні параметри, за якими ТОВ «МІКАНА» відстає від своїх

конкурентів, наявні компетенції представляють середню і високу стратегічну важливість, і складають гідну конкуренцію підприємствам сфери коворкінгу в м.Київ.

Виходячи з наявних компетенцій ТОВ «МІКАНА» і стратегічної позиції підприємства, сформовані пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії за напрямками оптимізації бізнес-портфеля, фінансів, продажу та сервісу (табл. 3.8).

До основних рекомендацій відноситься розвиток відповідно до існуючого попиту на ринку і підтримки максимально можливих обсягів продажів; інвестування з метою поліпшення займаної позиції, прагнути до підвищення конкурентоспроможності; отримання частки ринку, інвестувати в розвиток унікальних конкурентних переваг.

На завершальному етапі проведена оцінка ефективності маркетингової діяльності (визначено, що ТОВ «МІКАНА» знаходиться на середньому рівні і задовольняє рівень заданий рентабельності). В рамках стратегічного напрямку підвищення ефективності відстає елемента маркетингу «асортиментна політика» виділені цілі асортиментної політики для підприємства. В рамках тактичного спрямування підвищення ефективності роботи підприємства в цілому і вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «МІКАНА» рекомендовано створення маркетингового відділу, що посприє зниженню завантаженості управлінського персоналу, збільшення рівня продажів і підвищення прибутку.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України "Про авторське право і суміжні права" від 11 липня 2001 року № 2627-III // [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2627-07>.
2. Закон України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі" від 15 грудня 1993 року № 3687-XII. // [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3687-12>.
3. Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» від 15 грудня 1993 року № 3688-XII. // [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3688-12>.
4. Закон України від 11.07.2003 № 1121-IV “Про внесення змін до Закону Україн «Про рекламу». [Електронний ресурс].
5. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]: редакція від 25.02.2021, підстава – 1115-IX [Режим доступу]: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
6. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]: редакція від 27.02.2021, підстава – 1183-IX [Режим доступу]: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
7. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізації / Абрамович І. А., Воловик Д. В. // Агросвіт, №10. 2020. С.52-56.
8. Адлер О. О. Діагностика конкурентного середовища підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Адлер // Економічна діагностика. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler\\_ekonomichna\\_diaagnostika/p4.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diaagnostika/p4.html)
9. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. – Київ, 2018. – 53 с
10. Багорка М. О. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрним підприємством та шляхи його удосконалення [Ел.рес.] / М.О. Багорка, А. С. Пилипенко // Науковий вісник Херсонського дер. ун-ту. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 26(1). - С. 119-123. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_26\(1\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_26(1)_28)
11. Батова Т.Н., Крилова В.А. Маркетинговий потенціал підприємства: монографія. 2016. 235 с.

12. Белявцева М.І., Воробйова В.Н. Маркетинговий менеджмент. К. : ЦУЛ, 2016. 407 с.
13. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85-97.
14. Біловодська О.А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія / О.А. Біловодська, Л.О. Сигида. - К. : Центр навчальної літератури, 2018. - 233 с
15. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/22236/1/diss.pdf>
16. Брагин, Л. А. Экономика торгового предприятия: торговое дело: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / Брагин, Л. А. – Москва: Инфра-М, 2016. – 313 с.
17. Буднікевич І.М. Маркетинг для бакалаврів : навч. посібник / І.Буднікевич, В. Вардеванян, О. Кифяк, І. Бабух та ін.; за ред. д.е.н., проф. І.М. Буднікевич. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2018. – 396 с
18. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві [Ел. рес.] / Д. М. Векслер // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 4. - С. 74-81. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu\\_ekon\\_2018\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu_ekon_2018_4_10)
19. Виноградова О. В., Крижко О.В. В49 «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2018. – 137 с.- [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1702\\_36465668.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1702_36465668.pdf)
20. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. - М.: Дашков и К, 2016. – 448 с.

21. Гармідер Л.Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л.Д. Гармідер, І.О. Самай // Академічний огляд. – 2016. – № 1 (44). – С. 111-118.
22. Гвоздецька І. Тенденції зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств: маркетинговий аспект / І. Гвоздецька // Економіст. – 2017. – № 9 (371). – С. 31–37.
23. Голда Н.М., Краузе О. І. Маркетинг: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2018. 96 с.
24. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / Є. П. Голубков. -, 2017. - С. 358-390. - (Серія: Бакалавр і магістр. Академічний курс).
25. Гончарова О.В. Маркетинг на ринку освітніх послуг / О.В. Гончарова // Вчені записки університету «Крок». – 2018. – Вип. 49. – С. 169–178
26. Гринько О. В. Особливості маркетингового менеджменту будівельних підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Гринько, А. О. Шанда // Економіка і регіон. - 2016. - № 6. - С. 76-82. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2016\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_6_15)
27. Грузинов, В.П. Схема маркетинговой деятельности. - М.: «Инфра - М», 2016.-305с.
28. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 12. С. 227- 234.
29. Діденко Є.О. Імідж підприємства як один з факторів його конкурентоспроможності / Є.О. Діденко, М.С. Лавриницький // Geopolitical processes in the world today: Collection of scientific articles. – «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education. Vienna, Austria, 2016. – P. 23-27.
30. Дубок А.Ю. Інструменти стимулювання збуту та їх генезис в сучасному маркетинговому середовищі: зб. тез VII Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів, студентів. Хмельницький: ХКТЕІ. 2016. С.381-383.
31. Дудар В.Т. Товарна політика: опорн. консп. лекцій . Тернопіль : ТНЕУ, 2020.61 с.

32. Егорова С. Е. Маркетинговый анализ: методология и методика монография / С. Е. Егорова; Федеральное агентство по образованию, Псковский гос. политехнический ин-т. Псков, 2018. 284 с
33. Жегус О.В. Интегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. С. 62-72
34. Загородна О.М. Аналітичне обґрунтування асортименту підприємства Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль, ФОП Шпак В.Б., 2018. 308с. С.26-40. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/28868>
35. Заруба В.Я., Парфентенко І.А. Маркетинг роздрібної торгівлі. Навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2019. 106с.
36. Исаев, В. Д. Современные методы позиционирования в маркетинге / В. Д. Исаев. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 26 (264). — С. 398-402. — URL: <https://moluch.ru/archive/264/61263/> (дата обращения: 03.04.2021).
37. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
38. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 252 с.
39. Ключник А. В. Переваги впровадження маркетингового менеджменту на будівельному підприємстві / А. В. Ключник // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 20. - С. 45-49.
40. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 332-336
41. Косенко О.П. Маркетингова діяльність підприємств: навчальний посібник за заг.ред. Косенко О.П. Харків: НТУ «ХП», 2018. 1000 с.



42. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент [Текст]: експрес-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер [и др.], 2017. – 479 с.
43. Кравець С. В. Сутність та особливості управління маркетинговими ризиками підприємств [Електронний ресурс] / С. В. Кравець // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2017. - Т. 23, № 2. - С. 75- 85. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2017\\_23\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2017_23_2_12)
44. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності / В. В. Крамар. – Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. – 265 с.
45. Красняк О.П., Амонс С.Е. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Ефективна економіка.2020. № 5. С. 17 – 27
46. Кузьміна, Е. Е. Маркетинг: підручник і практикум для СПО / Е. Е. Кузьміна. -, 2017. - С. 14-42, 101- 124. - (Серія: Професійна освіта).
47. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес.2019. № 3 (29). С.13-17.
48. Левків Г. Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств / Г. Я. Левків // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 5. - С. 129-134
49. Лилик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2015 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ / І. Лилик // Маркетинг в Україні. – 2016. – No 1–2 (94–95). – С. 19–33.
50. Литвин З.Б., Штефан Б.М. Бізнес - аналітика в маркетинговій діяльності підприємств: практичні підходи. 2016. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/25284>
51. Луценко К.О. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу / К. О. Луценко, В. Ю. Луценко // Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. - 2018. - Вип. 3. - С. 151-156.
52. Маказан Є. В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. Вісник Приазовського державного технічного ерія: Економічні науки. 2016. Вип. 31(2).

53. Максименко Я. А. Зовнішньоторговельні відносини України / Я. А. Максименко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – № 60 (1169). – С. 145 – 148
54. Максимцов, М. М., Игнатъева А. В., Комаров М. А. Менеджмент. – Москва: ЮНИТИ, 2016. – 324с.
55. Мандич О.В., Романюк І.А., Нікітіна О.М. PR-маркетинг як один з інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНТУСГ : економічні науки. Вип. 177. 2016. С. 160-165.
56. Маслій О. О, Сударкіна С. П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Економічні науки. 2016. № 28 (1200). С. 95-99.
57. Мардар М.Р. Маркетингові дослідження при позиціонуванні та виведенні на ринок нових товарів / Мардар М.Р., Ткаченко Н.А. // Харчова наука та технологія, №10 (1). – 2016. С.3-11.
58. Маркетингово-економічний аналіз: силабус. II семестр 2020-2021 н.р.; група 5 III М / укладачі: О. І. Зоріна, Т. В. Нескуба. – Харків: УкрДУЗТ, 2020. – 7 с.
59. Мелушова І.Ю.Класифікація показників результатів маркетингової діяльності. 2019. С. 175-185. URL: 77  
<http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/5092/1/15.pdf>
60. Мещерякова, Я. В. Маркетинг: учеб.-метод, посібник / Я. В. Мещерякова, С. Б. Жабина, О. В. Ангел. - 3-е изд., Перераб. і доп. - Волгоград: Сфера, 2016. - 336 с
61. Мойсеєнко І. П. Системний підхід у побудові методики економічного аналізу / І. П. Мойсеєнко; Тези «Фінансова безпека: макро – та мікроекономічні аспекти управління – Львів: ЛьвДУВС, 2020. 169 с.
62. Мороз Л.А. Косар Н.С., Кузьо Н.Є. Інтернетреклама в Україні: особливості, виклики, перспективи розвитку. Науковий вісник Херсонського

державного університету. Серія «Економічні науки». 2018. Вип. 29. Ч. 1. С. 176-181.

63. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні / І.В. Мосійчук. — 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>

64. Муха Р.А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. Ефективна економіка. 2018. № 5. 7 с. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/48.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/48.pdf)

65. Муштай В.А. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг / Муштай В.А. // Економіка, бізнес та управління, Вип. 2(19), 2019. С.183-189

66. Нагапетьянц, Н.А. Прикладной маркетинг / Н.А. Нагапетьянц. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 167с.

67. Овсак О.П. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення / О.П. Овсак, М.В. Воркель // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 1. – С. 32–35.

68. Онопрієнко І.М. Маркетинговий аудит: навчальний посібник. Суми: СНАУ, 2019. 123 с.

69. Пальонка О.Ю. Позиціонування українських підприємств на зовнішніх ринках зерна / О.Ю.Пальонка // Вістник Полтавської державної академії, №4. – 2017. С.121-126

70. Панкратов, Ф.Д., Сергина В. К., Шахурин В.Г. Рекламная деятельность /Ф. Д. Панкратов и др. – Москва: «Маркетинг», 2016. – 358с.

71. Панова, А. К. Планирование и эффективная организация продаж: Практическое пособие / А. К. Панова. - М.: Дашков и К, 2016. – 192 с.

72. Петриняк А.Я. Особливості сучасного управління в підприємствах на основі маркетингових інструментів. Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки: Міжнародна наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 23 березня 2019 р): зб. матеріалів. Запоріжжя, 2019. - С. 6-7.

73. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посібник / Ю.Є. Петруня, В.Ю. Петруня; Ун-т мит. справи та фінансів. - 3-тє вид., перероб. і доп. - Дн-ськ : Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. - 362 с
74. Половенко Л.П. Ефективне управління як основа економічного розвитку/ Л.П. Половенко, С.В. Степова // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 3 (177). – С. 16–22.
75. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.
76. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
77. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран [Текст] / М. Портер; пер. на рус. И.В. Квасюкова [и др.]. – Москва: ООО «Интеллектуальная литература», 2016. – 740 с.
78. Приб К. А. Діагностика в системі управління [текст] : навч. посіб. / К. А. Приб, Н. І. Патика. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 432 с.
79. Проскурніна Н. В. Концепція трансформування функцій маркетингу на засадах інноваційної економіки / Н.В. Проскурніна // БізнесІнформ, №2. 2019. С.308-316
80. Родіонов С. О. Особливості використання Інтернет-технологій для розвитку маркетингової діяльності підприємства / С. О. Родіонов, С. В. Пугач // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. — № 27(16) . — С. 117-121.
81. Романова О. В, Матвєєва М. С. Напрямки вдосконалення обліку витрат на маркетингову діяльність. Розвиток бізнес-аналітики, обліку та оподаткування в умовах глобалізації, загострення енергетичних проблем: збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 11–12 квітня 2019 р.). Дніпро, 2019. С. 54–55.
82. Румянцева, З.П. Менеджмент организации – Москва: ИНФРА-М, 2016. –223 с.

83. Савченко А. М., Пастернак М. М. Проблеми аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства в податковому контролі. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 75–78.
84. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2015. № 5. С. 27–38.
85. Сарай Н.І. Роль товарної політики в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2017. №5. № 6 (69). С. 64-69.
86. Сіняява, І. М. Маркетинг: підручник для академічного бакалаврату / І. М. Сіняява, О. Н. Романенкова. - 3-е изд., Перераб. і доп. -, 2017. - С. 65-85, 92. - (Серія: Бакалавр. Академічний курс).
87. Скляр, Е. Н. Маркетинговые исследования: Практикум / Е. Н.Скляр, Г. И. Авдеенко, В. А. Алексунин. – М. : ИТК Дашков и К, 2016. – 216 с.
88. Слюсарєва Л.А. Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. Вісник Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 16. С. 484-494.
89. Спільник І. В. Аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг: матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. Тернопіль: ТНТУ, 2016. С. 176-177.
90. Стеблюк Н.Ф. Маркетинг. Практикум: навч. посіб. / Н. Ф. Стеблюк, Н. М. Волосова; Дніпродзерж. держ. техн. ун-т. - Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2016. - 327 с.
91. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / за ред. О. В. Ольшанської, А. О. Мельник, Т. Є. Воронкової – К.: ТОВ «ДКС центр», 2018. – 184 с.
92. Федоришин І. Споживач завжди правий: [захист прав споживачів : маркетингові дослідження] / І. Федоришин, А. Погребисько, Н. Пронович // Маркетинговые исследования в Украине. – 2018. – № 1 (86). – С. 46–56.

93. Федотова І. В. Формування системи управління маркетингом взаємодії на основі концепції життєздатних систем / І. В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. - 2018. - Вип. 32. - С. 30-48.
94. Фролова Л. В. Імперативи ідентифікації маркетингової товарної стратегії підприємства: монографія / Л. В. Фролова, А. О. Наторіна //; Донец. нац. ун-т економ. і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - Кр. Ріг : Чернявський, 2016. - 180 с.
95. Черданцева І.Г. Аналіз споживчих настроїв на продовольчому ринку України у 2016-2019 рр. / І.М.Буднікевич, І.Г.Черданцева // Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. – 2019. – Вип. 820. – С. 55-62.
96. Чубукова О. Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства / О. Ю. Чубукова, А. В. Троян // ВІСНИК КНУТД №3 (99), 2016
97. Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції / О.Я. Шиліпук, Л.П.Артеменко // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти ». — Київ, 1 грудня 2018 року. — С. 236.
98. Шкільняк М.М. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки / М. М. Шкільняк, А. Ф. Мельник, П. П. Микитюк та ін. // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 2. С. 163-174.
99. Эрмашвили Н.Д. Маркетинг: Учебник для ВУЗов. / Н.Д.Эрмашвили // – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016 – 623 с.
100. Яковенко Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі : дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: 08.00.04 / Полтавський ун-т економіки і торгівлі. Полтава, 2016. 237 с.
101. Barnes J. W. The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness / Jackie W. Barnes, Barry Huizenga, Wayne Segal, Sabrina

Preziosi // SAM Advanced Management Journal. – Texas : SAM, 2010. – Vol. 75. – Issue 4. – P. 31–39.

102. Borg B. 8 Steps to Creating an Effective Sales Promotion Strategy / B. Bobby // Features, Columns, Marketing and Promotional [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.sonicbids.com/8-steps-to-creating-an-effective-sales-promotion-strategy>.

103. Bourgeois L. J. Strategic Management. Concepts for managers / L. J. Bourgeois, Irene M. Duhaime, J. L. Stimpert. – Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 2009. – 346 p.

104. Darrell K. R. Management Tools 2013 [Электронный ресурс] / К. R. Darrell. – Boston : Bain & Company Inc, 2013. – Режим доступа : <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2013-an-executivesguide.aspx>.

105. Lee A. H. Developing new products in a network with efficiency and innovation / A. H. Lee, H. I. Chen, Y. H. Tong // International Journal of Production Research. – Abingdon : Taylor & Francis, 2008. – Vol. 46. – Issue 17. – P. 4687–4707.

106. Newman D. The Top 10 Marketing Trends That Will Define 2016 [Электронный ресурс].

## ДОДАТКИ

## БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «МІКАНА» на 31.12. 2020 р.

|   |              | Форма № 1                          | Код за ДКУД                       | 1801001 |
|---|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------|
| Актив   | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |         |
| 1   | 2            | 3                                  | 4                                 |         |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |              |                                    |                                   |         |
| Нематеріальні активи  | 1000         |                                    |                                   |         |
| первісна вартість   | 1001         |                                    |                                   |         |
| накопичена амортизація  | 1002         |                                    |                                   |         |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 1005         |                                    |                                   |         |
| Основні засоби  | 1010         | 1964                               | 1863                              |         |
| первісна вартість   | 1011         | 2010                               | 2060                              |         |
| Знос  | 1012         | 46                                 | 197                               |         |
| Інвестиційна нерухомість  | 1015         |                                    |                                   |         |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020         |                                    |                                   |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         |                                    |                                   |         |
| інші фінансові інвестиції   | 1035         |                                    |                                   |         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість  | 1040         |                                    |                                   |         |
| Відстрочені податкові активи  | 1045         |                                    |                                   |         |
| Інші необоротні активи  | 1090         |                                    |                                   |         |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b>  | 1964                               | 1863                              |         |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |              |                                    |                                   |         |
| Запаси  | 1100         | 57                                 | 88                                |         |
| Поточні біологічні активи   | 1110         |                                    |                                   |         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги  | 1125         | 54                                 | 132                               |         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130         |                                    |                                   |         |
| з бюджетом  | 1135         |                                    |                                   |         |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1136         |                                    |                                   |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість   | 1155         |                                    |                                   |         |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160         |                                    |                                   |         |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165         | 103                                | 599                               |         |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170         |                                    |                                   |         |
| Інші оборотні активи  | 1190         |                                    |                                   |         |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b>  | 214                                | 819                               |         |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                                 |              |                                    |                                   |         |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b>  | 2178                               | 2682                              |         |



| Пасив  | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|--|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1  | 2            | 3                                  | 4                                 |
| <b>I. Власний капітал</b>  |              |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400         | 150                                | 150                               |
| Капітал у дооцінках  | 1405         |                                    |                                   |
| Додатковий капітал   | 1410         | 1495                               | 1495                              |
| Резервний капітал  | 1415         | 13                                 | 23                                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420         | 350                                | 719                               |
| Неоплачений капітал  | 1425         |                                    |                                   |
| Вилучений капітал  | 1430         |                                    |                                   |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b>  | 2008                               | 2387                              |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |              |                                    |                                   |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500         |                                    |                                   |
| Довгострокові кредити банків   | 1510         |                                    |                                   |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515         |                                    |                                   |
| Довгострокові забезпечення   | 1520         |                                    |                                   |
| Цільове фінансування   | 1525         |                                    |                                   |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b>  |                                    |                                   |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |              |                                    |                                   |
| Короткострокові кредити банків   | 1600         |                                    |                                   |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  |              |                                    |                                   |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610         |                                    |                                   |
| товари, роботи, послуги  | 1615         | 41                                 | 10                                |
| розрахунками з бюджетом  | 1620         | 119                                | 191                               |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621         | 77                                 | 81                                |
| розрахунками зі страхування  | 1625         | 2                                  | 3                                 |
| розрахунками з оплати праці  | 1630         | 8                                  | 10                                |
| Поточні забезпечення   | 1660         |                                    |                                   |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665         |                                    |                                   |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690         |                                    |                                   |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b>  | 170                                | 295                               |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |              |                                    |                                   |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b>  | 2178                               | 2682                              |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
ТОВ «МІКАНА» на 31.12. 2020 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. Фінансові результати**

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000      | 933               | 797                                     |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050      | (342)             | (289)                                   |
| <b>Валовий:</b>   |           |                   |   |
| прибуток  | 2090      | 591               | 508                                     |
| Збиток  | 2095      |                   |   |
| Інші операційні доходи  | 2120      |                   |   |
| Адміністративні витрати   | 2130      | (119)             | (33)                                    |
| Витрати на збут   | 2150      | (21)              | (45)                                    |
| Інші операційні витрати   | 2180      | (1)               | (3)                                     |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>         |           |                   |   |
| прибуток  | 2190      | 450               | 427                                     |
| Збиток  | 2195      | (0)               | (0)                                     |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200      |                   |   |
| Інші фінансові доходи   | 2220      |                   |   |
| Інші доходи   | 2240      |                   |   |
| Фінансові витрати   | 2250      | (0)               | (0)                                     |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255      | (0)               | (0)                                     |
| Інші витрати  | 2270      | (0)               | (0)                                     |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |           |                   |   |
| прибуток  | 2290      | 450               | 427                                     |
| Збиток  | 2295      | (0)               | (0)                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300      | 81                | 77                                      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305      |                   |   |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |           |                   |   |
| прибуток  | 2350      | 369               | 350                                     |
| Збиток  | 2355      | (0)               | (0)                                     |

**II. Сукупний дохід**

| Стаття  | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|-------------------|---|
| 1   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        |                   |   |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        |                   |   |
| Накопичені курсові різниці  | 2410        |                   |   |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |                   |   |
| Інший сукупний дохід  | 2445        |                   |   |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> |                   |   |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |                   |   |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> |                   |   |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 369               | 350                                     |

**III. Елементи операційних витрат**

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 89                | 218                                     |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 150               | 35                                      |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 33                | 8                                       |
| Амортизація                      | 2515        | 151               | 46                                      |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 60                | 63                                      |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | 483               | 370                                     |

**IV. Розрахунок показників прибутковості акцій**

| Назва статті   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1  | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      |                   |   |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      |                   |   |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      |                   |   |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      |                   |   |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |                   |   |