

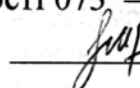
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

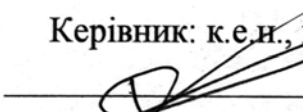
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Орикс»

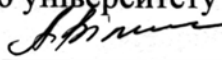
Виконав: здобувач другого рівня вищої освіти
2-го курсу магістратури, групи МПОУ-24м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

 Кушко М.О.

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ
 Козловський В.О.

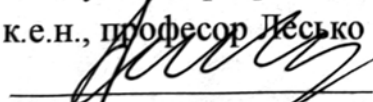
«01» грудня 2025 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та економіки Вінницького національного технічного університету

 Анна ВІТЮК

«01» грудня 2025 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор Десько О.Й.


Підпис
«02» грудня 2025 р.

Вінниця ВНТУ 2025

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

професор

О.Й.Лесько

08.09.2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ КУШКУ МИХАЙЛУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

1. *Тема роботи:* «Підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Орикс».

керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Козловський В.О. затверджені наказом вищого навчального закладу від «24» 09 2025 р., № 313.

2. *Строк подання здобувачем роботи на кафедру:* «03» 12 2025 року.

3. *Вихідні дані до роботи:* а) Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : Навч. пос. К. : Центр учбової літератури», 2019. 612 с.; б) Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін.: за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 384 с.; в) Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури», 2022, 356 с.; г) Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.; д) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, звітність підприємства ТОВ «Орикс», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. *Зміст текстової частини:*

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи маркетингової діяльності підприємства.

Розділ 2. Аналіз стану маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «Орикс».

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ «Орикс».

Висновки. Література. Перевірка на наявність текстових запозичень. Додатки.

5. *Перелік ілюстративного матеріалу:* Мета і задачі, новизна одержаних результатів дослідження. Принципи маркетингової діяльності. Особливості дії принципів у 21-му сторіччі. Основні виклики, з якими стикаються підприємства у маркетинговій діяльності. Класифікація видів концепцій маркетингової діяльності. Напрями та основні складові системи управління маркетинговою діяльністю підприємств. Класифікація маркетингових стратегій. Новітні функції маркетингової діяльності. Алгоритм управління маркетинговою діяльністю підприємств. Загальні показники виробничо-комерційної та маркетингової діяльності ТОВ «Орикс» за 2022-2024 роки. Макетування нової організаційної структури управління підприємством. План рекомендацій з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства. Моделювання отриманих результатів.

Консультаційні розділи роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Козловський В.О., професор кафедри ЕПВМ	08.09.25	03.12.25
Розділ 2	Козловський В.О., професор кафедри ЕПВМ	08.09.25	03.12.25
Розділ 3	Козловський В.О., професор кафедри ЕПВМ	08.09.25	03.12.25

Дата видачі завдання 08 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Розділ 1. Теоретико-методологічні основи маркетингової діяльності підприємства	Жовтень 2025	Вик
2	Розділ 2. Аналіз стану маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «Орікс» в 2022-2024 роках	Листопад 2025	Вик
3	Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ «Орікс»	Грудень 2025	Вик
5	Попередній захист	Листопад 2025	Вик
5	Рецензування	Листопад, грудень 2025	Вик
6	Захист	Грудень 2025 згідно графіка кафедри (17-19 грудня)	Вик

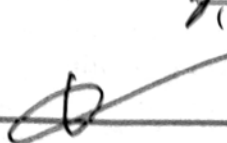
Здобувач 2-го (магістерського) рівня вищої освіти


(підпис)

Кушко М.О.

Керівник роботи

(підпис)



Козловський В. О.

З М І С Т

В С Т У П ..	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.	7
1.1 Маркетингова діяльність підприємства: сутність, значення основні характеристики, перспективи.	7
1.2 Управління маркетинговою діяльністю на сучасних підприємствах	19
1.3 Обґрунтування вибору показників оцінювання стану і ефективності маркетингової діяльності підприємства	36
1.4 Висновки до першого розділу	39
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОРИКС»	41
2.1 Загальні відомості про підприємство ТОВ «Орикс» та галузь, в якій підприємство працює	41
2.2 Основні результати виробничо-комерційної діяльності підприємства ТОВ «Орикс» за 2022-2024 роки	43
2.3 Оцінювання стану та ефективності маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Орикс» в 2022-2024 роках	56
2.4 Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ «Орикс»	63
2.5 Висновки до другого розділу	65
РОЗДІЛ III ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОРИКС»	67
3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Орикс» на найближчі роки, його маркетингової стратегії і стратегії маркетингової діяльності.	67
3.2 Макетування нової організаційної структури управління підприємством і його маркетинговою діяльністю	72
3.3 План рекомендацій з підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» та розрахунок їх економічної ефективності	77
3.4 Моделювання отриманих результатів	80
3.5 Висновки до третього розділу	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
Додаток А. Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	91
Додаток Б. Технічне завдання	92
Додаток В. Інформація з річних звітів про роботу підприємства за 2022-2024 роки	93
Додаток Д. Ілюстративна частина магістерської кваліфікаційної роботи	94

В С Т У П

У сучасних умовах глобалізації економіки маркетингова діяльність підприємств набуває виняткового значення, оскільки сучасні підприємства все більшою мірою стикаються з посиленою конкуренцією на всіх ринках світу, швидкими змінами смаків і уподобань споживачів, зростанням ролі цифрових технологій тощо. Сьогодні маркетингова діяльність стає не просто одним із функціональних діяльності напрямів підприємства, а стратегічним інструментом досягнення підприємством сталого розвитку і конкурентних переваг.

Актуальність теми. Дослідженню питань управління маркетинговою діяльністю підприємств приділяло і приділяє увагу багато зарубіжних та вітчизняних вчених та дослідників. Серед них: Г. Армстронг, К. Келлер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Г.Л. Багієв, Л.В. Балабанова, І.В. Бойчук, О.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, Н. Гончарова, А.Я. Дмитрів, С. Ілляшенко, Л.Н. Коваленко, В.В. Липчук, О.А. Овечкіна, О.Ф. Оснач, А.Ф. Павленко, В.Н. Парсяк, В.П. Пилипчук, І. Романенко, А.О. Старостіна, О. Тюленєва, Г. Черевко, С.І. Чеботар, В.В. Холод та інші.

Але останнім часом більшість вітчизняних підприємств стикнулася з низкою проблем, пов'язаних з посиленням конкуренції виробників продукції на світових та регіональних ринках. Успішне розв'язання цих проблем неможливе без суттєвого покращення маркетингової діяльності на кожному вітчизняному підприємстві. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з цієї тематики, актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтованою та актуальною і не викликає сумнівів.

Мета і задачі дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних та методологічних питань управління маркетинговою діяльністю на вітчизняних підприємствах та розробка рекомендацій з підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі задачі:

- дослідити зміст поняття «маркетингова діяльність» підприємства;
- проаналізувати існуючі концепції, принципи, функції, моделі управління ма-

ркетинговою діяльністю, їх сутність та зміст;

- проаналізувати інституційні та інші види викликів, які постали перед вітчизняними підприємства в питаннях управління маркетинговою діяльністю на початку 21-го століття;

- розглянути існуючі класифікації видів маркетингових стратегій підприємства, їх сутність, випадки застосування тощо;

- проаналізувати різницю між термінами «маркетингова стратегія підприємства» та «стратегія маркетингової діяльності підприємства»;

- вивчити існуючі концепції маркетингової діяльності підприємств;

- запропонувати алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємств;

- обґрунтувати вибір показників та методик оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;

- проаналізувати основні економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Орикс» за три останні роки: 2022-2024 роки;

- оцінити стан та ефективність управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Орикс» за три останні роки;

- обґрунтувати для підприємства ТОВ «Орикс» обрання базової стратегії розвитку та відповідної маркетингової стратегії;

- змакетувати для підприємства ТОВ «Орикс» нову організаційну структуру управління маркетинговою діяльністю;

- розробити план заходів з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Орикс» та розрахувати їх економічну ефективність;

- провести моделювання отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є особливості управління маркетинговою діяльністю на вітчизняних підприємствах в сучасному конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Орикс».

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: методи системного аналізу і синтезу; абстрактно-логічні методи; табличні та графічні

методи; методи порівняння та узагальнення; методи економічного аналізу, монографічні методи, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є видані в Україні навчальні підручники та посібники; монографії і статті у наукових журналах, матеріали наукових і науково-практичних конференцій, бухгалтерська та оперативна звітність підприємства ТОВ «Орикс» за 2022-2024 роки, інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що зроблені в роботі теоретичні висновки і запропоновані рекомендації з підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних нестабільних умовах розвитку можуть бути використані іншими підприємствами країни.

Самостійність виконання роботи. Магістерська кваліфікаційна робота є самостійно виконаною здобувачем завершеною працею, в якій викладено міркування та пропозиції здобувача до змісту та напрямів підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю на вітчизняних підприємствах. Теоретична частина роботи зроблена здобувачем з використанням наукових праць інших вчених та дослідників, рекомендацій наукових конференцій, статистичного матеріалу тощо, а практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства. Деякі теоретичні узагальнення зроблені автором самостійно на основі аналізу звітної документації підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи здобувачем підготовлено доповідь на Міжнародну науково-практичну Інтернет-конференцію студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи «МН-2026» (20.10.2025-19.06.2026 р.) на тему: «Підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства» [1].

Новизна одержаних результатів полягає у тому, що було запропоновано власне, більш розгорнуте тлумачення поняття «маркетингова діяльність підприємства», а саме: це комплекс заходів, який в умовах агресивного ринкового середовища

передбачає вивчення та врахування потреб споживачів у певних видах продукції та вимог ринку з метою орієнтації (організації) виробничо-комерційної діяльності підприємства на випуск у заздалегідь встановлених обсягах конкурентоспроможних видів продукції, що відповідають запитам споживачів і встановленим техніко-економічним характеристикам.

Було доведено, що якщо *маркетингова стратегія* – це загальний напрям дій підприємства шляхом впливу на продукцію, споживачів, конкурентів, власне внутрішнє середовище, стан ринку тощо з метою реалізації продукції підприємства та отримання підприємством достатнього рівня доходу та прибутку, які би гарантували ефективне функціонування підприємства в майбутньому, то *стратегія маркетингової діяльності* підприємства — це конкретизація певної маркетингової стратегії, це певні дії підприємства (заходи оперативно-тактичного характеру, практичні дії, бюджети тощо), спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, його прибутковості та стабільності розвитку, подолання опору конкурентів, досягнення підприємством поставлених цілей тощо.

В роботі було ретельно розглянуто основні концепції маркетингової діяльності, що можуть мати місце на сучасних підприємствах, проаналізовано особливості дії принципів маркетингової діяльності на початку 21-го сторіччя, виявлено та ідентифіковано інституційні та інші виклики, з якими вітчизняні підприємства стикаються у своїй маркетинговій діяльності при виході на внутрішні та зовнішні ринки, а також запропоновано основні напрями підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 46 джерел, та 4-х додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 90 сторінках (основний – на 85-ти сторінках), в 14-ти таблицях та на 36-ти рисунках.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до рекомендацій Вінницького національного технічного університету [2] та методичних вказівок кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Маркетингова діяльність підприємства: сутність, значення, основні характеристики, перспективи

Сьогодні в наукових та літературних джерелах існує багато означень поняття «маркетингова діяльність». Проаналізувавши низку наукових праць та методичних розробок (див. [4], [5], [6], [7] тощо), нами було встановлено, що з цього питання у фахівців немає одностайної думки. Так, одні дослідники під маркетинговою діяльністю розуміють, насамперед, постійне вивчення поточного та перспективного попиту на певну продукцію на певному ринку, а також вимог клієнтів і споживачів продукції підприємства, що стосуються таких характеристик продукції, як якість, економічність, естетичність, надійність та інші. На підставі проведеного аналізу на підприємстві формується виробнича програма виготовлення певної продукції, визначаються показники рентабельності продукції тощо. Якщо ж це доцільно і необхідно, то розробляється інвестиційна (або інноваційна) програма діяльності підприємства, здійснюється розрахунок всіх видів витрат на розробку, виробництво і реалізацію продукції, визначається кінцевий результат діяльності підприємства (економічний, іміджевий тощо) від реалізації виготовленої продукції, розраховуються величини валового і чистого прибутку, точка беззбитковості тощо.

Інша група фахівців стверджує, що маркетингова діяльність підприємства – це насамперед певна система управління, організації, планування, контролювання тощо виробничою і збутовою діяльністю підприємства, в основі якої лежить вивчення та прогнозування розвитку ринку певної продукції, а також здійснюється формування і задоволення попиту на продукцію (або послуги) підприємства й одержання ним достатнього (запланованого) рівня прибутку.

Існує твердження, що маркетингова діяльність – це важлива складова управлінської діяльності підприємства, яка передбачає на основі аналізування динаміки зміни низки різноманітних технічних і економічних показників та проведених відповідних розрахунків (прогнозів) розроблення, прийняття та реалізацію управлінських рішень з метою забезпечення динамічного та ефективного розвитку підпри-

ємства в сучасних нестабільних умовах зовнішнього середовища та поглиблення конкуренції.

В економічній літературі існує багато й інших підходів до трактування поняття «маркетингова діяльність». На основі проведеного аналізу низки наукових праць (див. [8],[9],[10],[11],[12] та інш.) нами визначені різні підходи до трактування цього поняття, які зведено нами у таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Приклади трактування поняття «маркетингова діяльність»

п/п	Зміст трактування поняття «маркетингова діяльність»
1	Це об'єктивна необхідність орієнтації всіх видів діяльності підприємства на врахування ринкового попиту, потреб і вимог споживачів, яка спрямована на визначення конкретних цілей і шляхів їх досягнення
2	Це творча управлінська діяльність, спрямована на розвиток ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також реалізація практичних заходів для задоволення цих потреб....
3	Це виробничо-комерційна діяльність підприємства, спрямована на виявлення і задоволення потреб в його продукції з метою одержання прибутку
4	Це система діяльності підприємства, спрямована на виявлення, створення та задоволення потреб споживачів
5	Це комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб підприємств, організацій та установ виробничої сфери у матеріалах, сировині, обладнанні...
6	Це творча управлінська діяльність ... координація можливостей виробництва та розподілу товарів і послуг ... орієнтація на потреби та запити
7	Це аналіз, планування та впровадження в життя запропонованих заходів, спрямованих на встановлення ділових контактів з цільовими групами покупців продукції підприємства заради одержання максимального прибутку, зростання обсягу збуту продукції, збільшення частки ринку продукції підприємства тощо
8	Це об'єктивна необхідність, яка орієнтує науково-технічну, виробничу і збутову діяльність підприємства на врахування ринкового попиту, потреб і вимог споживачів

Більш розгорнуту характеристику змісту маркетингової діяльності представлено в [13], де робиться посилання на наукову працю авторів О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчука та Л.Н. Коваленка, які вважають, що маркетингова діяльність – це насамперед одна із важливих функцій управління сучасним підприємством, яка має створити умови для забезпечення ефективної діяльності підприємства, виходячи з вивчення та врахування ринкового попиту на продукцію підприємства, потреб і

вимог споживачів до продукції підприємства. При цьому виявляється не тільки величина попиту на конкретну продукцію підприємства на певному ринку і в певний час, а, що є дуже важливим, здійснюється прогнозування змін величини попиту на цю продукцію за умов стрімкої змінюваності як самої продукції, так і потреб споживачів (клієнтів). При цьому саме споживач диктує свої вимоги до тих чи інших властивостей продукції, а підприємство має до них швидко пристосовуватися. У цьому, як зазначається в [13], яскраво виявляється характерна риса сучасного рівня розвитку маркетингової діяльності підприємства.

В [13] також робиться посилання на наукову працю авторів А.Ф. Павленка та А.В., які пропонують характеризувати зміст маркетингової діяльності підприємства за 7-ма основними напрямками (підходами) (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні напрями (підходи) до характеристики поняття «маркетингова діяльність підприємства» (за [13]).

Так, *концептуальний напрям (або підхід)* розглядає маркетингову діяльність як ділову активність підприємства, спрямовану безпосередньо на споживача за умов існування чинних ринкових відносин і загострення конкуренції. Цей підхід охоплює всі стадії руху продукції від її розробки до виготовлення та реалізації споживачеві, вивчення потреб споживачів і встановлення величини попиту на продукцію, організацію виробництва продукції, яка б забезпечила задоволення потреб споживачів тощо, а також організацією післяпродажного обслуговування продукції. Тобто концептуальний підхід формує так звану бізнес-філософію підприємства за умов конкретних ринкових відносин та наявної конкуренції. Тому підприємство може досягти успіху на ринку тільки тоді, коли перетворить бізнес-філософію маркетингу на відповідні практичні дії, врахувавши вплив багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (як сприятливих, та і несприятливих).

Функціональний напрям (підхід) розв'язує конкретні питання забезпечення просування продукції від підприємства до споживачів і передбачає мінімізацію витрат на збут продукції, творче використання ресурсів підприємства для досягнення відповідності між його виробничими можливостями і попитом на продукцію тощо.

Товарний напрям (підхід) трактує маркетингову діяльність як спроможність підприємства розв'язувати ті або інші актуальні запити споживачів. Основними питаннями тут є розробка таких показників продукції, які б забезпечували споживачам отримання максимальної вигоди, користі і задоволеності.

Системний напрям (підхід) являє собою розв'язання проблем, що постійно виникають на підприємстві у випадку настання змін у системах, що оточують підприємство, а саме: а) в системі входу і виходу (матеріали, продукція тощо); б) в системі влади (тобто вплив рішень держави); в) в системі комунікації (надходженні необхідної інформації); г) в системі реагування підприємства на зміну поведінки споживачів та власного внутрішнього середовища тощо.

Інституційний напрям (підхід) полягає у налагодженні активної взаємодії маркетингової діяльності підприємства з діяльністю інших внутрішніх функціональних підсистем підприємства так і з діяльністю інших різних самостійних суб'єктів ринку: підприємств, організацій, установ тощо.

Національний напрям (підхід) передбачає розгляд маркетингової діяльності у її зв'язку з національними традиціями країни, історично сформованими правилами і способами взаємодії суб'єктів ринку, ставленням країни до підприємницької діяльності тощо. Так, в одних країнах підприємства спрямовують свою діяльність на виготовлення і реалізацію максимального обсягу продукції, що можливо тільки за рахунок постійного розвитку виробництва. В інших країнах (насамперед, в країнах ЄС) підприємства, що виготовляють продукцію, спрямовують свою діяльність на забезпечення надійності і стабільності. В Японії, наприклад, задоволення смаків і побажань споживачів (покупців) підприємства сприймають як свій непорушний обов'язок. Основне завдання японських підприємств — внутрішньовиробнича збалансованість, досягнення найвищої якості продукції, зниження собівартості продукції тощо.

Управлінський напрям (підхід) стверджує, що маркетингова діяльність – це метод управління підприємством, який передбачає виявлення, прогнозування, активізацію потреб і побажань споживачів (клієнтів), пошук ресурсів і можливостей для задоволення цих потреб і отримання підприємством максимально можливого прибутку.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що кожен із наведених вище напрямів (підходів) визначає певну сторону маркетингової діяльності, і жоден з них не є вичерпним. І тільки у своїй діалектичній сукупності і взаємодії ці напрями (підходи) дають більш розгорнуту характеристику поняттю «маркетингова діяльність підприємства».

Тому, узагальнюючи вищесказане, на нашу думку, можна дати таке означення поняття «маркетингова діяльність». *Маркетингова діяльність* – це одна із основних підсистем управління підприємством, це комплекс заходів, який в умовах агресивного ринкового середовища спрямований на вивчення та врахування потреб споживачів у певних видах продукції та вимог ринку з метою орієнтації (організації) виробничо-комерційної діяльності підприємства на випуск у заздалегідь встановлених обсягах конкурентоспроможних видів продукції, що відповідають запитам споживачів і встановленим техніко-економічним характеристикам. Саме така діяльність має забезпечити підприємству одержання максимальних прибутків та/або стабільне становище на даному ринку товарів або послуг.

Іншими словами, маркетингова діяльність — складова частина управління підприємством, спрямована на максимальне задоволення попиту у продукції, що її випускає підприємство, і орієнтована на досягнення підприємством максимального комерційного успіху, досягнення конкурентних переваг та встановлення довготривалих ділових відносин зі споживачами і партнерами.

Маркетингова діяльність будь-якого підприємства базується на певній концепції, яку обирає підприємство. *Концепція* (від лат. *conceptio* — «задум», «система поглядів», «поняття»), тобто це система основних ідей, поглядів, принципів тощо, що визначають обраний і обґрунтований напрям розвитку маркетингової діяльності підприємства або його певної сфери діяльності. Отже, концепція — це теоретичний фунда-

мент, на якому будується будь-яка діяльність підприємства, включаючи і маркетингову діяльність.

Наразі в економічній літературі існує досить багато підходів до можливих видів концепцій маркетингової діяльності підприємства. На основі аналізування [4], [14], [15] та інших джерел нами складено укрупнену класифікацію можливих видів концепцій маркетингової діяльності, які зведено на рис. 1.2.

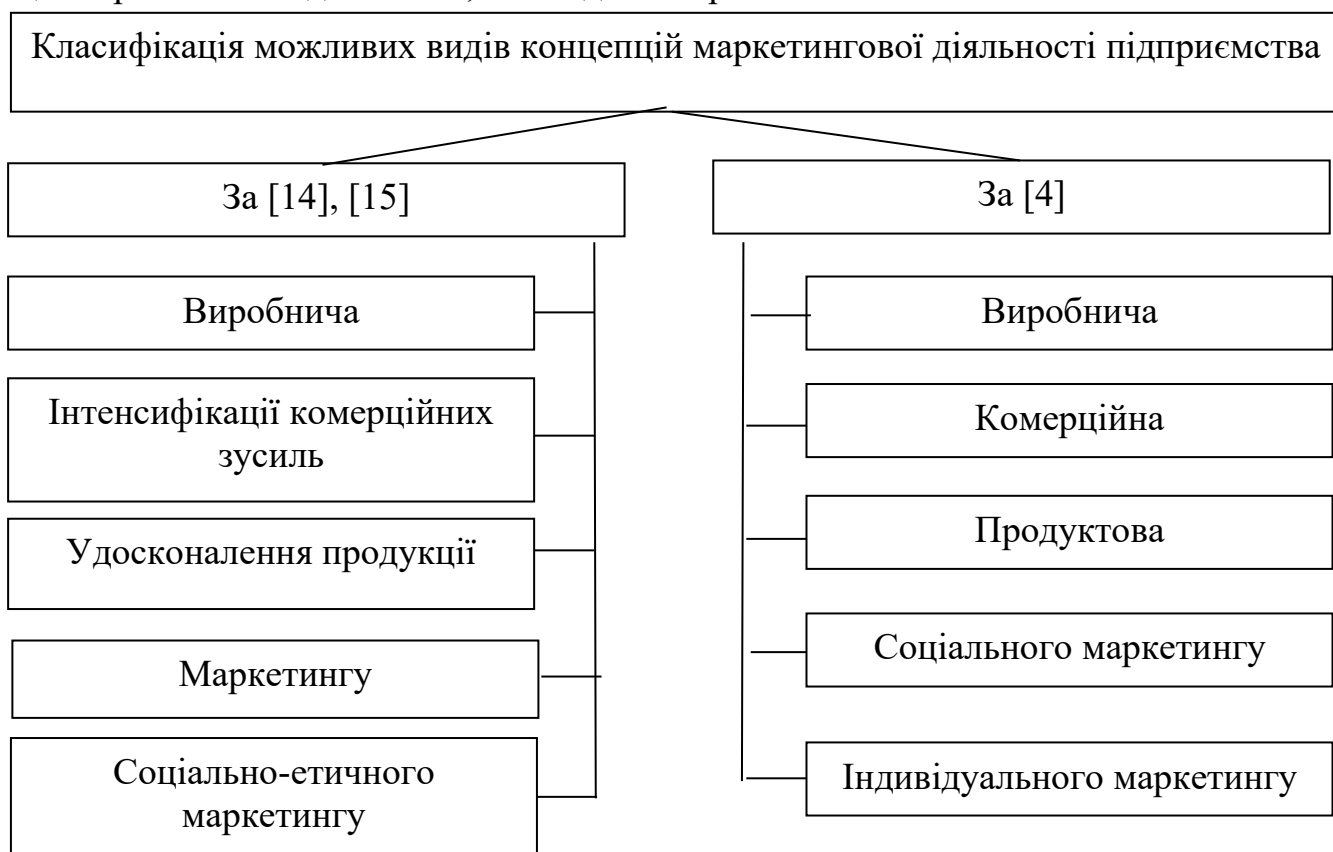


Рисунок 1.2. Укрупнена класифікація можливих видів концепцій маркетингової діяльності підприємства

Так, *виробнича концепція* маркетингової діяльності передбачає виготовлення значних обсягів продукції з високою ефективністю і низькою собівартістю та її продажем за допомогою залучення численних торгових посередників. Така концепція є доцільною, коли: а) значна частина реальних і потенційних споживачів продукції підприємства має невисокі доходи; б) коли попит на продукцію підприємства перевищує її пропозицію; в) коли на підприємстві є реальні можливості швидко зменшити свої виробничі витрати і мобілізувати внутрішні резерви з метою розширення обсягу виготовлення продукції.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль (або *збутова концепція* чи *комерційна концепція*) базується на твердженні, що споживачі будуть купувати пропонувану підприємством продукцію лише у тому випадку, якщо підприємство докладе значних зусиль з просування своєї продукції і збільшення її продажів. Ця концепція є доцільною, коли: а) споживачі (покупці), які були незадоволені раніше придбаною продукцією, незабаром забувають про своє почуття незадоволеності і не будуть звертатися з відповідними претензіями і скаргами; б) коли завжди існує досить значна кількість потенційних споживачів (покупців) продукції підприємства.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль передбачає суттєву активізацію роботи комерційних служб підприємства: фахівців реклами, агентів по збуту, продавців тощо. Головне завдання цієї концепції маркетингової діяльності підприємства полягає в тому, щоб інтенсивно продавати продукцію підприємства за будь-яких умов, що склалися на ринку.

Концепція удосконалення продукції (або *продуктова концепція*) передбачає орієнтацію споживачів (покупців) на ту продукцію, яка за технічними, конструктивними, економічними, експлуатаційними тощо характеристиками перевершує аналогічну продукцію конкурентів. Для цього підприємства спрямовують свої зусилля на підвищення якості своєї продукції, що і забезпечує її збут, незважаючи на більш високі витрати і ціни. Ця концепція відповідає потребам конкурентної боротьби, коли на ринку функціонують декілька виробників аналогічної продукції; коли продукція, що вони її виробляють, має швидкий моральний знос, і коли продукція має досить стабільний попит.

Концепція маркетингу – передбачає виявлення реальних і потенційних споживачів (покупців) продукції підприємства та їхніх потреб. На думку низки дослідників, маркетингова діяльність сучасного підприємства повинна поділятися на три рівні – стратегічний, тактичний та оперативний. На стратегічному рівні визначають довгострокові (на 10-15 років) цілі підприємства, обґрунтовуються перспективні види продукції, визначаються ресурси, необхідні для досягнення цих цілей (фінансові, матеріальні та ін.) тощо. На тактичному рівні загальні стратегічні цілі конкретизуються на більш короткий період (до 5 років). На оперативному рівні вирішу-

ються поточні завдання, які виникли на конкурентному ринку в цей час. Але в будь-якому випадку, підприємство планує і координує розробку певних видів продукції, яка б задовольняла виявлені потреби споживачів, не відступаючи від розробленого і ухваленого стратегічного плану.

Концепція індивідуального маркетингу маркетингової діяльності орієнтує підприємство на виявлення індивідуальних потреб споживачів (покупців), динаміку і напрями їх розвитку та спрямовує діяльність підприємства на те, щоб якомога повніше задовольнити ці потреби, причому задовольнити краще, ніж конкуренти.

Соціально-етична концепція маркетингової діяльності (або концепція соціального маркетингу) орієнтована на задоволення розумних, здорових потреб споживачів продукції підприємства та спрямована на забезпечення довгострокового добробуту не тільки окремого підприємства, але і суспільства в цілому. Ця концепція не обмежується забезпеченням зростання ефективності діяльності підприємства, а передбачає врахування суспільних потреб і інтересів: охорону навколишнього середовища, природних ресурсів, здоров'я людей, національної безпеки тощо.

Аналізуючи наведені вище концепції маркетингової діяльності підприємства, можна зробити висновок, що на підприємствах зазвичай не реалізується тільки одна певна концепція маркетингу, а всі вони використовуються спільно, комплексно, як того вимагають конкретні умови. Проте загально визнаною тенденцією для більшості підприємств є перенесення у маркетинговій діяльності основної уваги із задоволення поточних та перспективних потреб споживачів (покупців) на урахування *соціальних наслідків виробництва*, тобто на впровадження соціально-етичної концепції маркетингової діяльності.

Будь-яка концепція маркетингової діяльності підприємства базується на використанні певних принципів, які визначають основні підходи підприємства до застосування обраної концепції (або обраних концепцій). Проаналізувавши низку літературних джерел (див. [9], [16], [17] та інші), нами виокремлені основні принципи організації маркетингової діяльності підприємств, які використовуються підприємствами в сучасних ринкових умовах. Ці принципи маркетингової діяльності з короткими поясненнями зведено нами на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні принципи маркетингової діяльності підприємства (власна розробка)

Наведені на рис. 1.3 принципи маркетингової діяльності підприємства не є вичерпними, більш того, у 21-му сторіччі деякі з цих принципів набули *нового змісту*, особливості вияву яких проаналізовано і наведено нами на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Особливості дії принципів маркетингової діяльності підприємства у 21-му сторіччі (власна розробка)

Удосконалення змісту і подальший розвиток принципів маркетингової діяльності підприємств, що має місце останнім часом, можна пояснити змінами в ринковому середовищі.

У зв'язку з цим, підсилюється значення організації на сучасних підприємствах ефективної маркетингової діяльності, оскільки ця діяльність:

- а) дозволяє вчасно виявляти нові потреби і можливості сучасного ринку та швидко реагувати на них;
- б) забезпечує стабільний розвиток підприємств;
- в) дозволяє витримувати жорстку конкуренцію з аналогічними підприємствами, що діють на цьому ринку;
- г) вчасно формує у споживачів надійний попит на продукцію підприємства та утримує традиційних споживачів продукції підприємства;
- д) підвищує ефективність діяльності підприємств, включаючи ефективність його виробничої діяльності, комерційної діяльності, інноваційної діяльності тощо;
- е) створює умови для зниження підприємницьких ризиків;
- ж) підвищує конкурентоспроможність підприємства і його продукції;
- з) підвищує діловий імідж підприємства;
- и) стимулює інноваційний розвиток підприємства та розробку і виробництво нових видів продукції;
- к) завдяки сучасним маркетинговим комунікаціям встановлює більш тісні контакти зі споживачами продукції, партнерами тощо;
- л) сприяє розвитку цифрових технологій, до яких належать: аналіз великих даних, соціальні мережі, CRM-системи тощо;

Примітка. CRM-системи (від англ. *Customer Relationship Management* — управління взаємовідносинами з клієнтами) — це спеціальні програмні рішення, призначені для автоматизації, організації та покращення взаємодії підприємства з його клієнтами, партнерами та потенційними споживачами. Основне призначення CRM-систем: зберігання та систематизація інформації про клієнтів (контакти, історія покупок, звернень, угод тощо); покращення якості обслуговування клієнтів; підвищення ефективності роботи відділів продажу, маркетингу та сервісу; аналітика та прогнозування поведінки клієнтів; підтримка процесів персоналізованого маркетингу.

н) підвищує значення положень етичності, соціальної відповідальності, сталого розвитку, врахування підприємствами інтересів держави, захисту довкілля тощо.

Тобто успішна маркетингова діяльність підприємств відіграє в їх розвитку дуже важливу роль і є стратегічною складовою успішного бізнесу.

Але сьогоднішній стан розвитку ринкової економіки спричинив появу перед підприємствами нових викликів, які вимагають свого вивчення. В результаті аналізування низки наукових джерел і звітів ([18], [19] та інші) нами виписані основні інституційні, технічні, економічні, соціальні тощо виклики, з якими все більшою мірою стикаються сучасні підприємства і які вимагають суттєвої *перебудови організації маркетингової* та всіх інших видів діяльності на підприємствах. Перелік цих викликів зведено нами на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Основні виклики, з якими стикаються сучасні підприємства у своїй маркетинговій діяльності на початку 21 століття (власна розробка)

Аналізування змісту основних інституційних та інших викликів, з якими стикаються сучасні підприємства, показує, що на кожному підприємстві потрібно створити певну систему управління маркетинговою діяльністю, яка б відповіла потребам часу і була б спроможною знівелювати ці виклики.

Напрацювання з цього питання наведено нами на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Основні напрями удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства (власна розробка)

Для успішної реалізації наведених на рис. 1.6 основних напрямів удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, що мають місце на початку 21-го сторіччя, потрібно ретельно проаналізувати існуючу на підприємстві систему управління цією діяльністю, на підставі чого розробляти і реалізовувати відповідні управлінські рішення щодо розв’язання проблем, пов’язаних з удосконаленням маркетингової діяльності.

1.2 Управління маркетинговою діяльністю на сучасних підприємствах

Як було зазначено в [20],[21],[22],[23],[24],[25] та інших джерелах, «управління маркетинговою діяльністю підприємства — це цілеспрямований процес планування, організації, координації, мотивування та контролювання маркетингових заходів підприємства, спрямований на виготовлення продукції і послуг, які б задовольняли потребам споживачів і сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства на ринку». Основні складові системи управління маркетинговою діяльністю підприємства наведено нами на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Основні складові системи управління маркетинговою діяльністю підприємства (власна інтерпретація)

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.7, можна зробити висновок, що в основі системи управління маркетинговою діяльністю підприємства лежить багато питань і задач, які потрібно постійно розв'язувати в процесі функціонування підприємства в сучасних ринкових умовах. Зрозуміло, що таких питань і задач є дуже багато. Тому нами вирішено зосередитися на декількох основних питаннях і задачах, які мають бути в центрі уваги підприємств і які, на наш погляд, становлять фундамент для організації ефективної маркетингової діяльності.

Перелік декількох цих основних питань і задач, які мають постійно бути в центрі уваги підприємства, наведено нами на рис. 1.8.

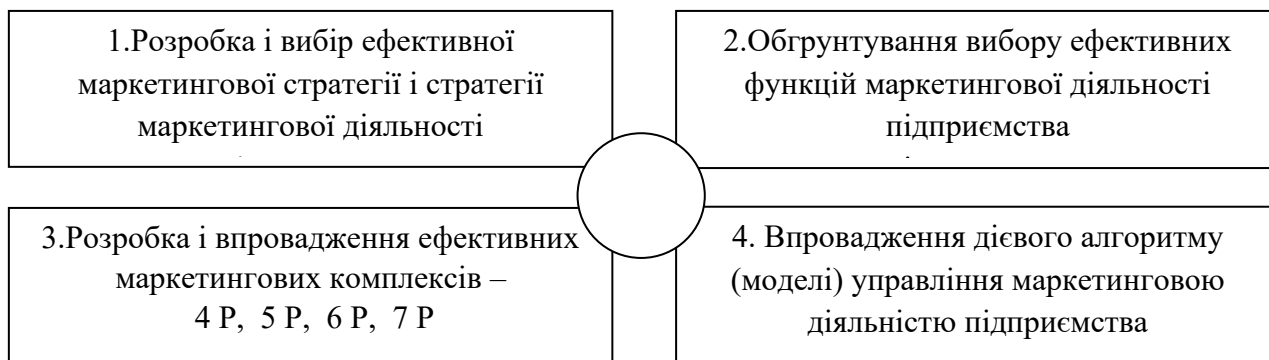


Рисунок 1.8 – Перелік низки основних питань і задач, які мають постійно бути в центрі уваги менеджерів підприємства, що займаються маркетинговою діяльністю, і підлягати постійному контролюванню (власне узагальнення)

Так, дослідженню економічної сутності терміну «стратегія» присвячено багато наукових праць закордонних та вітчизняних фахівців. Досить навести визначення терміну «стратегія» відомого фахівця з менеджменту Г. Мінцберга [26], який запропонував розкривати сутність терміну «стратегія» за п'ятьма напрямками (див. рис. 1.9).

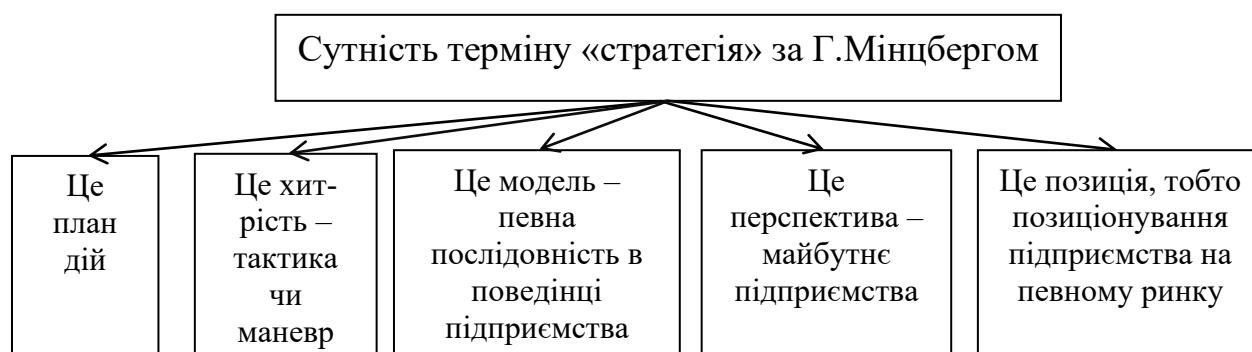


Рисунок 1.9 – Сутність терміну «стратегія» за Г.Мінцбергом [26]

Інший відомий фахівець зі стратегічного планування А.Д. Чандлер стверджує, що термін «стратегія» означає встановлення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація до цих цілей запланованих заходів (дій) та планування розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [27].

Існує також багато означень терміну «маркетингова стратегія». Проаналізувавши низку літературних джерел, нами складено таблицю, в якій наводяться характерні означення сутності терміну «маркетингова стратегія», що присутні в численних працях зарубіжних і вітчизняних вчених (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення терміну «маркетингова стратегія підприємства» деякими зарубіжними та українськими авторами (складено на основі [13], [28], [29], [30])

Автор	Трактування терміну «маркетингова стратегія»
Гаркавенко С.С.	Це докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Куденко Н. В.	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій
Мак-Дональд М. (Велика Британія)	Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Марцин В.С.	Це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, активного впливу на попит та пропозицію

Аналізуючи висловлювання науковців і дослідників, які наведено таблиці 1.2, можна зробити висновок, що наведені вище визначення поняття «маркетингова стратегія підприємства» зводяться до таких основних положень: це програма (план) дій; це засіб досягнення маркетингових цілей; це метод (засіб) впливу на споживача; це довго- та середньострокові рішення щодо застосування конкретного комплексу маркетингу; це система організаційно-технічних, економічних, моральних, фінансових тощо заходів активізації впливу на попит і пропозицію продукції підприємства, а також активізації впливу на споживачів продукції підприємства.

Тому, на нашу думку, можна дати таке означення поняття «маркетингова стратегія». *Маркетингова стратегія* – це загальний напрям дій підприємства щодо посилення його ринкових позицій через вплив на продукцію, споживачів, конкурентів, власне внутрішнє середовище, стан ринку тощо з метою реалізації продукції підприємства та отримання підприємством достатнього рівня доходу та прибутку, які би гарантували ефективне функціонування підприємства в майбутньому. Сучасні маркетингові стратегії мають бути гнучкими, клієнтоорієнтованими і соціально відповідальними.

Маркетинговим стратегіям притаманні певні характерні риси. На основі аналізування наукових праць низки дослідників, можна виокремити такі 4 основні характерні риси маркетингових стратегій (див. рисунок 1.10), які не є вичерпними, але є важливими для розуміння їх сутності.

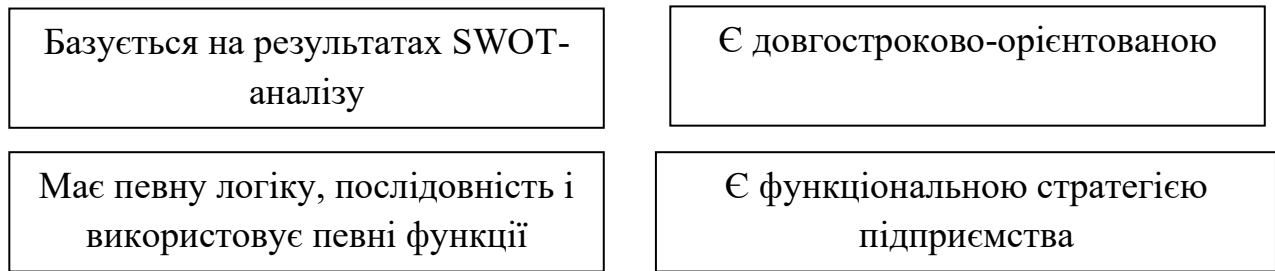


Рисунок 1.10 – Деякі характерні риси маркетингової стратегії підприємства (власна розробка)

Так, маркетингова стратегія підприємства завжди розробляється тільки після проведення ретельного SWOT-аналізу і спрямована на довгострокову перспективу його ринкової діяльності. Тобто маркетингова стратегія переважно завжди є довгостроково-орієнтованою. Маркетингова стратегія є функціональною стратегією підприємства, тобто має бути узгоджена з базовою стратегією розвитку підприємства і з усіма іншими функціональними стратегіями підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія підприємства має своє обґрунтування, свою логіку, послідовність, етапи, особливості застосування, використовує певні функції тощо.

Аналіз економічної літератури показує [30], [31], [32], [33] та інші, що наразі існує багато видів маркетингових стратегій підприємства, які класифікуються за різними ознаками, та стратегій маркетингової діяльності підприємства. Обрані підприємством *маркетингові стратегії* формують загальні напрями діяльності підприємства у сфері маркетингу, тобто, якщо *маркетингова стратегія* – це загальний напрям дій підприємства шляхом впливу на продукцію, споживачів, конкурентів, власне внутрішнє середовище, стан ринку тощо з метою реалізації продукції підприємства та отримання підприємством достатнього рівня доходу та прибутку, які би гарантували ефективне функціонування підприємства в майбутньому, то *стратегія маркетингової діяльності* підприємства — це конкретизація певної маркетингової стратегії, це певні дії підприємства (заходи оперативно-тактичного характеру, практичні дії, бюджети тощо), спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, прибутковості та стабільності розвитку підприємства на ринку, подолання опору конкурентів, досягнення підприємством маркетингових цілей тощо.

Спочатку проаналізуємо та класифікуємо основні види маркетингових та супутніх (взаємопов'язаних з маркетинговими) стратегій, що можуть мати місце на сучасних підприємствах, яких, як було зазначено вище (див. [30], [31], [32], [33] та інші) є досить багато, оскільки той чи інший вид маркетингової стратегії підприємства залежить від багатьох факторів: етапу життєвого циклу його продукції; позиції підприємства на ринку; рівня конкуренції в галузі; ресурсних можливостей підприємства; цілей розвитку підприємства тощо.

Класифікацію найбільш поширених маркетингових стратегій, що їх використовують сучасні підприємства, наведено на рис. 1.11.



Рисунок 1.11 – Деякі поширені маркетингової стратегії підприємства (власна розробка з використанням [13] та інш.)

Дамо коротку характеристику деяких наведених вище маркетингових стратегій підприємства.

Так, стратегія *недиференційованого* (масового) маркетингу полягає в тому, що підприємство не виділяє конкретних сегментів ринку, а орієнтується на широке ко-

ло споживачів. Ця стратегія характерна для підприємств, що виробляють однорідну продукцію у великих обсягах і не потребує великих витрат на вивчення ринку. Стратегія *диференційованого* (сегментного) маркетингу передбачає, що підприємство орієнтується на специфічні потреби окремих груп споживачів. Стратегія *концентрованого* маркетингу передбачає концентрацію зусиль підприємства на одному сегменті ринку, максимально враховуючи його особливості. Така стратегія є прийнятною для підприємств з обмеженими ресурсами та однорідним виробництвом.

Стратегія *конверсійного* маркетингу застосовується, коли споживачі відмовляються від продукції підприємства і постає задача виявити і усунути причини такого явища. Стратегія *креативного* маркетингу застосовується тоді, коли є певний попит на продукцію, що її може виготовляти підприємство, а самої продукції ще немає. І таку продукцію потрібно терміново створити. Стратегія *стимулюючого* маркетингу передбачає формування активного попиту на продукцію підприємства шляхом покращення якості продукції, інформування споживачів про переваги цієї продукції тощо. Стратегія *синхромаркетингу* застосовується, коли попит на продукцію пов'язаний з сезоном, часом доби, днем тижня тощо, і тоді перед підприємством постає задача вирівнювати обсяги продажу продукції. Стратегія *підтримуючого* маркетингу полягає у тому, що зберігати існуючий рівень попиту на продукцію підприємства. Стратегія *ремаркетингу* застосовується, коли попит на продукцію підприємства знижується (через старіння продукції, насиченість ринку тощо), і тому постає задача надати продукції певні нові якості або переорієнтуватися на нові ринки тощо. Стратегія *демаркетингу* спрямована на тимчасове зниження попиту на продукцію підприємства (наприклад, через підвищення ціни), оскільки в підприємство в цей час просто не може його задовольнити. Стратегія *протидіючого* маркетингу передбачає переконання споживачів купувати продукцію підприємства, активно просуваючи її на ринок, і відмовлятися від продукції конкурентів тощо.

Стратегія *сегментної концентрації* передбачає задоволення підприємством однієї потреби в одному сегменті ринку. Стратегія *сегментної спеціалізації* означає задоволення підприємством різних потреб споживачів в одному сегменті ринку. Стратегія *товарної спеціалізації* передбачає виробництво підприємством певної

продукції, яка користується попитом на всьому ринку. Стратегія *селективної (вибіркової)* спеціалізації орієнтує підприємство на виробництво певної продукції, яка користується попитом в певному цільовому сегменті ринку. Стратегія *повного охоплення* ринку спрямована на задоволення потреб споживачів в різних видах продукції підприємства в цілому.

Стратегія *закріплення на ринку* полягає в стабілізації та збільшенні продажу продукції підприємства на раніше освоєному ринку. Змін у продукцію підприємство не вносить і орієнтується на той ж самий сегмент споживачів. Так стратегія є прийнятною для початкового і середнього етапів життєвого циклу продукції, але є мало перспективною для етапу, коли продукція застаріває.

Стратегія *покращення (вдосконалення)* продукції орієнтує підприємство на її модифікацію або заміну продукції новою на вже освоєному ринку. Цю стратегію застосовують, коли продукція, що її виготовляє підприємство, застаріває і попит на неї падає. Стратегія потребує значних витрат на покращення продукції, її рекламування тощо. Позитивним у цієї стратегії є її орієнтація на перспективу.

Стратегія *розширення ринку* передбачає вихід підприємством зі старою продукцією на нові сегменти ринку. Її доцільно застосовувати тоді, коли на підприємстві є резерви виробничих потужностей, що дає змогу швидко збільшити обсяги виробництва цієї продукції.

Стратегія *диверсифікації* означає, що підприємство розробляє та виготовляє нові види продукції і реалізує їх на нових ринках. Ця стратегія є найбільш ризикованою для підприємства, оскільки передбачає вихід на принципово нову територію з принципово новою продукцією.

Існує також багато інших видів маркетингових стратегій підприємства (див. [34], [35], [36]), які підприємства можуть використовувати в своїй діяльності. Насамперед, це товарні, сервісні, іміджеві, цінові, кадрові маркетингові стратегії.

Так, *товарні маркетингові* стратегії мають забезпечувати стабільний обсяг продажів продукції підприємства і отриманий підприємством прибуток, відповідність асортименту та якості продукції підприємства тим сподіванням, яких чекають від них потенційні споживачі на цьому цільовому ринку (див. рис. 1.12).

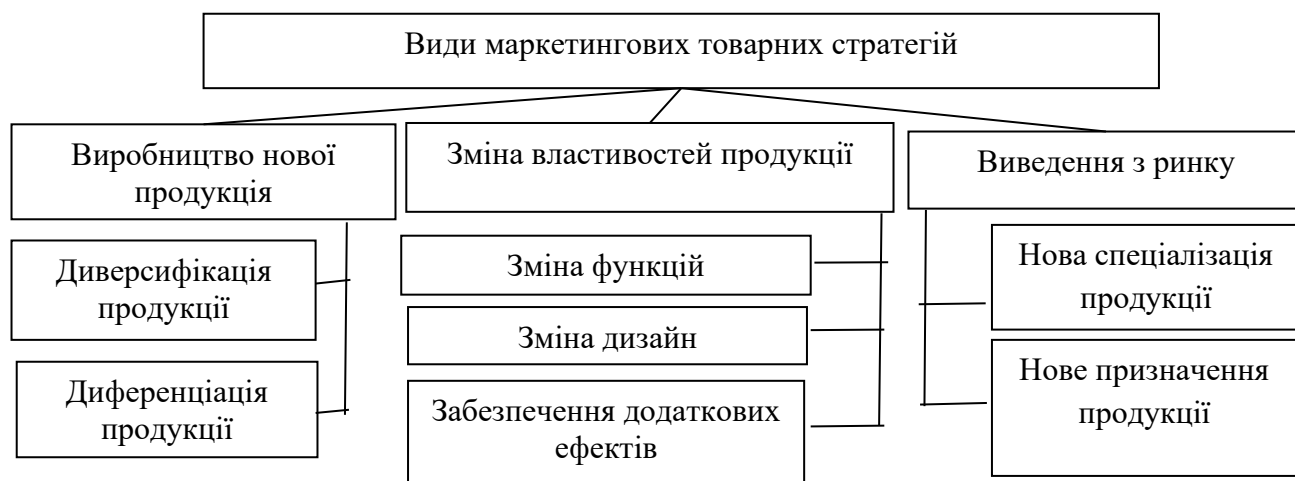


Рисунок 1.12 – Деякі товарні маркетингової стратегії підприємства (власна розробка)

Сервісні маркетингові стратегії зазвичай доповнюють товарні стратегії, що підвищує конкурентні можливості підприємства. Сервісні маркетингові стратегії також мають дуже багато видів (див. рис. 1.13):

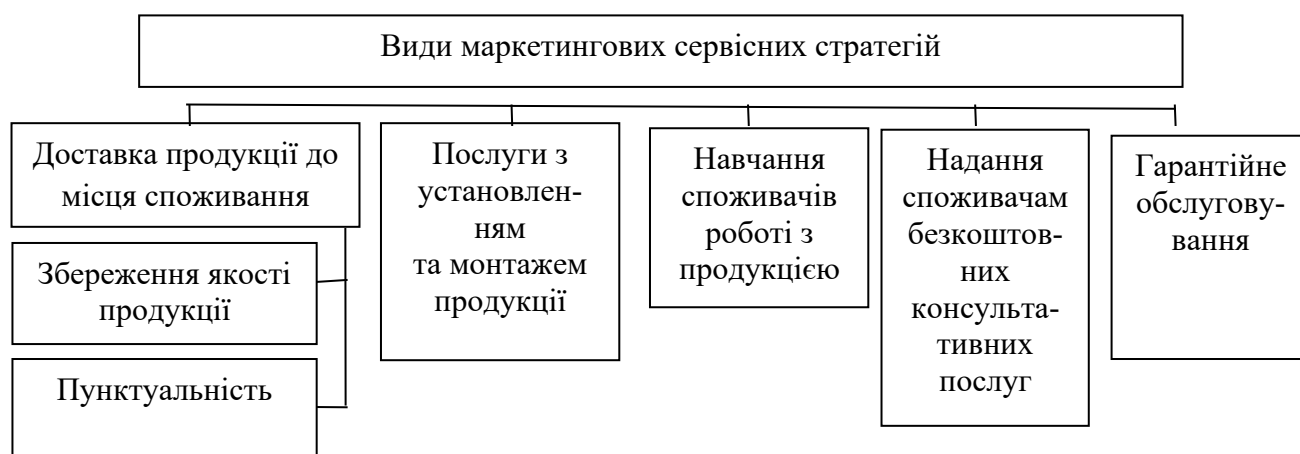


Рисунок 1.13 – Деякі сервісні маркетингові стратегії підприємства (власна розробка)

Цінові маркетингові стратегії використовуються підприємствами з метою закріплення свого становища в конкретній ринковій ситуації. В економічній літературі розглядається чимало видів цінових стратегій [36], але більшість фахівців вважає, що обрання того чи іншого виду цінової маркетингової стратегії визначається співвідношенням двох ключових властивостей продукції – ціни та якості. Залежно від цього співвідношення існує багато видів цінових стратегій (див. рис. 1.14):



Рисунок 1.14 – Деякі цінові види маркетингових стратегій підприємства (власна розробка)

Стратегія *«дорогої продукції»* орієнтована на споживачів, які мають високі доходи. Стратегія *«показного блиску»* допомагає підприємству активізувати збут нової продукції, проте несе певний ризик, що висока ціна продукції може з часом нашкодити його попиту. Стратегія *«пограбування»* передбачає реалізацію продукції підприємства невисокої якості за достатньо високими цінами. Ця стратегія може нести для підприємства загрозу втратити в майбутньому споживачів своєї продукції. Стратегія *«переваг продукції»* також вигідна підприємству, оскільки дає йому можливість або завоювати ринок своєю продукцією, або збільшити частку цього ринку. Стратегія *«якісної продукції»* вигідна для споживачів, оскільки пропонує споживачам продукцію середньої якості за достатньо низькими цінами. Стратегія *середніх цін* передбачає встановлення середніх цін на продукцію середньої якості. Стратегія *«дешевої продукції»* (дискаунти) передбачає встановлення низької ціни на продукцію невисокої якості.

Стратегія *преміального ціноутворення* (так зване «зняття вершків») – передбачає встановлення ціни на рівні, яка сприймається більшістю споживачів дуже високою, але ця ціна влаштовує споживачів певного сегменту ринку. В результаті підприємство отримує прибуток за рахунок преміальної надбавки за якнайповніше задоволення запитів цієї групи покупців. Стратегія *нейтрального ціноутворення* – це встановлення ціни на рівні, що відповідає економічній цінності продукції. Стратегія *цінового прориву* (знижених цін) – це встановлення ціни нижче за рівень, який позитивно сприймається більшістю споживачів, що дає змогу підприємству охопити велику частку ринку і досягати значних масштабів продажів. При цьому ціна не обов'язково має бути низькою за абсолютною величиною: вона є низькою лише відносно сприйняття споживачами цінності цієї продукції.

Стратегія *ціноутворення на основі позиціонування продукції* передбачає такі випадки: а) «*більше за вищу ціну*» – продаж продукції високої якості за високими цінами. Ця стратегія може бути застосована для предметів розкоші, які є символом високого життєвого рівня життя споживачів; б) «*більше за ту саму ціну*» – означає, що на ринок впроваджується продукція вищої якості, яка буде реалізовуватися за відносно нижчою ціною; в) стратегія «*те саме за меншу ціну*» – означає, що стандартна продукція продаються за нижчою ціною, ніж, наприклад, у магазинах зі знижкою, через Інтернет тощо; г) стратегія «*менше за набагато меншу ціну*» передбачає виключення з пропозиції продукції, що її надають підприємства, низки зручностей, що відповідно і приводить до зниження ціни. Така стратегія застосовується, якщо споживачі не бажають платити за «зайву якість» продукції, але і не можуть відмовитися від цієї продукції; д) стратегія «*більше за меншу ціну*» передбачає реалізацію продукції за дуже низькими цінами, а також використання пільгової системи її повернення.

Кадрові маркетингові стратегії використовуються для забезпечення підприємства працівниками потрібної кваліфікації та досвіду і можуть бути спрямовані на підбір працівників за такими якостями, як компетентність; професіоналізм; ввічливість; чесність; відповідальність; комунікабельність та ін.

Іміджеві маркетингові стратегії передбачають формування позитивного іміджу підприємства та його продукції і реалізуються через ЗМІ; проведення певних заходів, спонсорство тощо.

Після того, як підприємство визначилося зі своєю маркетинговою стратегією, потрібно визначити стратегію маркетингової діяльності підприємства (рис. 1.8). Як було зазначено вище, *стратегія маркетингової діяльності* підприємства — це певні дії підприємства (заходи оперативно-тактичного характеру, практичні дії, бюджети тощо), спрямовані на реалізацію обраної маркетингової стратегії, подолання опору конкурентів тощо.

Аналіз економічної літератури показав, що таких маркетингових дій може бути дуже багато і описати їх всіх просто неможливо. Тому нами виокремлені тільки ті види маркетингових дій, які найчастіше використовуються в практичній роботі підприємств. Більш того, наведені нами в таблиці 1.3 стратегії маркетингової діяльності підприємства дозволяють реалізовувати різні види маркетингових стратегій і тому, на наш погляд, є універсальними.

Таблиця 1.3 – Найбільш поширені стратегії маркетингової діяльності підприємства

Назва	Сутність
Диференціації	Створення продукції, яка має властивості, відмінні від продукції конкурентів (дизайн, якість, сервіс тощо). Застосовується на ринках з високою конкуренцією, коли споживачі звертають увагу не лише на ціну, а й на якість продукції
Лідерство за витратами	Зниження собівартості продукції для можливості продавати її за нижчими цінами, ніж конкуренти. Застосовується на ринках із ціновою конкуренцією
Фокусування	Концентрація зусиль на вузькому сегменті ринку, задовольняючи специфічні потреби певної групи споживачів. Застосовується: коли ресурси підприємства обмежені або коли ринок має багато вузьких сегментів
Інноваційного розвитку	Орієнтація на створення нової продукції. Застосовується у високотехнологічних галузях або в умовах швидких змін ринку
Диверсифікації	Розширення діяльності підприємства за рахунок виходу на нові ринки або створення нових видів продукції. Застосовується при зниженні попиту на основну продукцію підприємства або для підтримки рівня доходів
Інтенсивного зростання	Збільшення частки ринку за рахунок активного просування продукції, використання нових каналів збуту, поліпшення якості продукції. Застосовується на етапі зростання життєвого циклу продукції
Підтримання позиції	Збереження існуючої ринкової частки та лояльності споживачів. Застосовується на етапі зрілості продукції
Скорочення	Поступове згортання маркетингової діяльності або відмову від певного ринку чи певної продукції. Застосовується на етапі спаду життєвого циклу продукції

Наведені в таблиці 1.3 поширені стратегії маркетингової діяльності підприємства дозволяють підприємствам успішніше реалізовувати обрані ними загальні види маркетингових стратегій і тому, на наш погляд, є досить зрозумілими.

Важливим питанням при організації маркетингової діяльності є вибір і застосування ефективних функцій маркетингової діяльності підприємства. На основі проведеного аналізу нами складено порівняльну таблицю традиційних основних функцій маркетингової діяльності підприємства та новітніх функцій, які почали запроваджуватися і 21-му сторіччі. Проведений аналіз наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна таблиця традиційних та новітніх функцій маркетингової діяльності підприємства (власна розробка)

Традиційні функції		Новітні функції, характерні у 21-му сторіччі	
1	2	3	4
Назва	Зміст	Назва	Зміст
Дослідження ринку та споживачів	Збирання маркетингової інформації, аналіз поведінки споживачів, аналіз стану конкурентного середовища	Аналітична	Аналізування попиту і пропозиції; вивчення поведінки споживачів; моніторинг конкурентів; прогнозування змін на ринку
Сегментування, таргетинг, позиціонування	Поділ ринку на сегменти, вибір цільових груп, позиціонування продукції	Виробнича	Розроблення товарної політики; впровадження інноваційних технологій; забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції, впровадження діджиталізації
Розроблення маркетингового комплексу	Створення продукції, ціноутворення, вибір каналів розподілу та комунікацій	Збутова	Управління каналами збуту; розвиток електронної комерції; використання цифрових комунікацій (соціальні мережі, контент-маркетинг, e-mail, SEO).
Впровадження та контроль	Реалізація маркетингових заходів, оцінювання результатів, коригування діяльності	Комунікаційна	Реклама, PR, брендинг; формування лояльності споживачів; підтримка ділової репутації підприємства в онлайн-просторі
Зворотній зв'язок та адаптація	Використання інформації про результати діяльності для можливого коригування маркетингової стратегії	Координаційна	Розроблення маркетингової стратегії; управління бюджетом; контролювання результативності маркетингових рішень
--	--	Інноваційна	Впровадження цифрових технологій (Big Data, штучний інтелект, CRM, аналітика); адаптування до сталого розвитку та екологічних трендів; розвиток персоналізованих видів продукції, продуктів і сервісів тощо

Аналізуючи інформацію, наведену в таблиці 1.4, можна зробити висновок, що в XXI столітті маркетингова діяльність підприємств набула нових рис під впливом глобалізації, цифровізації, діджиталізації і зміни поведінки споживачів. Основні функції маркетингової діяльності спрямовані сьогодні на створення такої продукції, яка є цінною для споживачів, побудову з ними довгострокових продуктивних відносин і розвиток бренду підприємства.

Тобто у XXI столітті функції маркетингової діяльності охоплюють не лише аналітику, виробництво, збут і комунікацію, а й сучасні цифрові, координаційні і інноваційні аспекти. Їхнє ефективне поєднання має забезпечувати сталий розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування довіри споживачів.

Складовою частиною системи управління маркетинговою діяльністю підприємства є обґрунтування вибору найбільш ефективного комплексу маркетингу. Як зазначено в [13], [20], [30], [38] та інших джерелах, *комплекс маркетингу* — це сукупність взаємопов'язаних елементів (інструментарію), за допомогою яких підприємство впливає на ринок з метою задоволення потреб споживачів і досягнення своїх цілей. Іншими словами, обґрунтування вибору комплексу маркетингу – це одна з фундаментальних задач сучасного маркетингу.

Як стверджується в багатьох джерелах, сучасні підприємства мають у своєму розпорядженні низку маркетингових інструментів, які носять назву «4Р», «5Р», «6Р» або «7Р». Ці інструменти утворюють так званий «marketing mix – маркетингову суміш», і їх використання дозволяє підприємству правильно організувати свою маркетингову діяльність.

Обраний підприємством комплекс маркетингу повинен забезпечити:

- а) надходження на підприємство надійної, достовірної та своєчасної інформації про стан ринку, структуру та динаміку попиту на продукцію підприємства, смаки та переваги покупців, дії конкурентів тощо;
- б) розроблення завдань для створення на підприємстві такої продукції, яка найбільше задовольняє вимогам ринку і попиту споживачів;

в) дієвий вплив на споживачів продукції підприємства, на попит, на ринок, на конкурентів тощо з метою забезпечення контролю за реалізацією своєї продукції, стану ринку, діями конкурентів тощо.

На рис. 1.15 нами наведено сутність комплексів маркетингу «4P», «5P», «6P» та «7P» [13], [20], [30], [38], які підприємства можуть використовувати у своїй маркетинговій діяльності.



Рисунок 1.15 – Основні складові (характеристика) комплексів маркетингу «4P», «5P», «6P» та «7P»

Аналіз складових комплексу маркетингу, наведених на рис. 1.15, показує, що підприємствам для їх успішної реалізації потрібно проведення відповідних маркетингових досліджень. Аналізуючи низку праць дослідників маркетингової діяльності (див. [39], [40]), можна виокремити такі основні етапи проведення досліджень, які нами наведено на рис. 1.16.

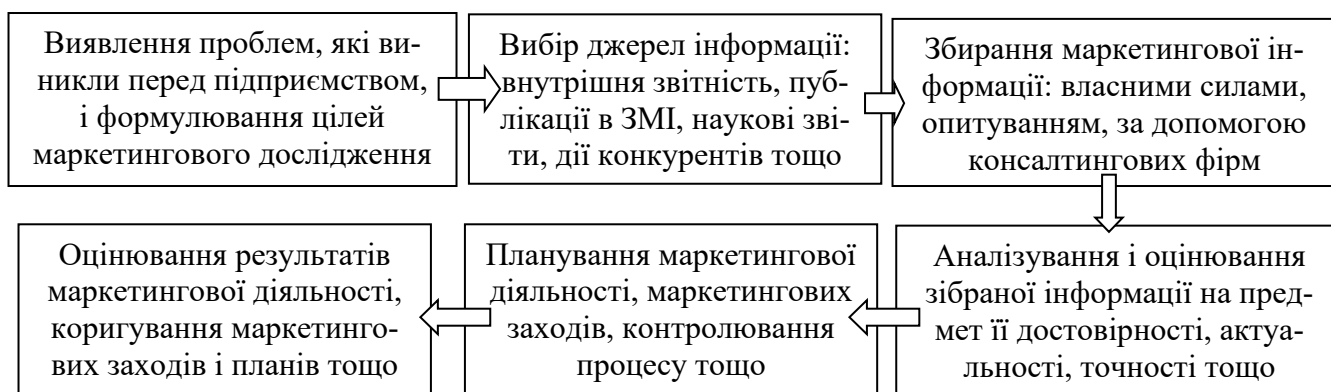


Рисунок 1.16 – Основні етапи проведення на підприємствах маркетингових досліджень з метою налагодження процесу організації і управління маркетинговою діяльністю (власна розробка)

Аналізування інформації, наведеної на рис. 1.16, показує, що якісне проведення на підприємстві маркетингових досліджень потребує формування постійно діючої системи взаємозв'язку між фахівцями та підрозділами підприємства, наявності відповідних технічних засобів і методичних прийомів, налагодження процедур збирання, класифікації, аналізування, декодування, оцінювання актуальності, своєчасності, достовірності і точності отриманої маркетингової інформації з метою організації планування, управління і реалізації на підприємстві відповідних заходів, що стосуються маркетингової діяльності, а також організування контролювання за ходом реалізації ухвалених рішень у сфері маркетингу.

На завершення розгляду цього питання потрібно зазначити, на підприємстві має бути створено певний алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємства. Алгоритм (модель) – це термін, який широко вживається в науковій літературі, і означає послідовність дій, операцій, міру, мірило, образ, зразок, норму, структуру тощо. У широкому сенсі під словом алгоритм (модель) розуміють певний умовний чи уявний образ об'єкта дослідження, що нас цікавить,

Проаналізувавши низку літературних джерел [13], [29], [38] та інші, нами було встановлено, що існує досить багато підходів до формування алгоритму (моделі) організації і управління маркетинговою діяльністю підприємства. На підставі їх аналізування нами було запропоновано такий алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємства, вигляд якого наведено нами на рис. 1.17.

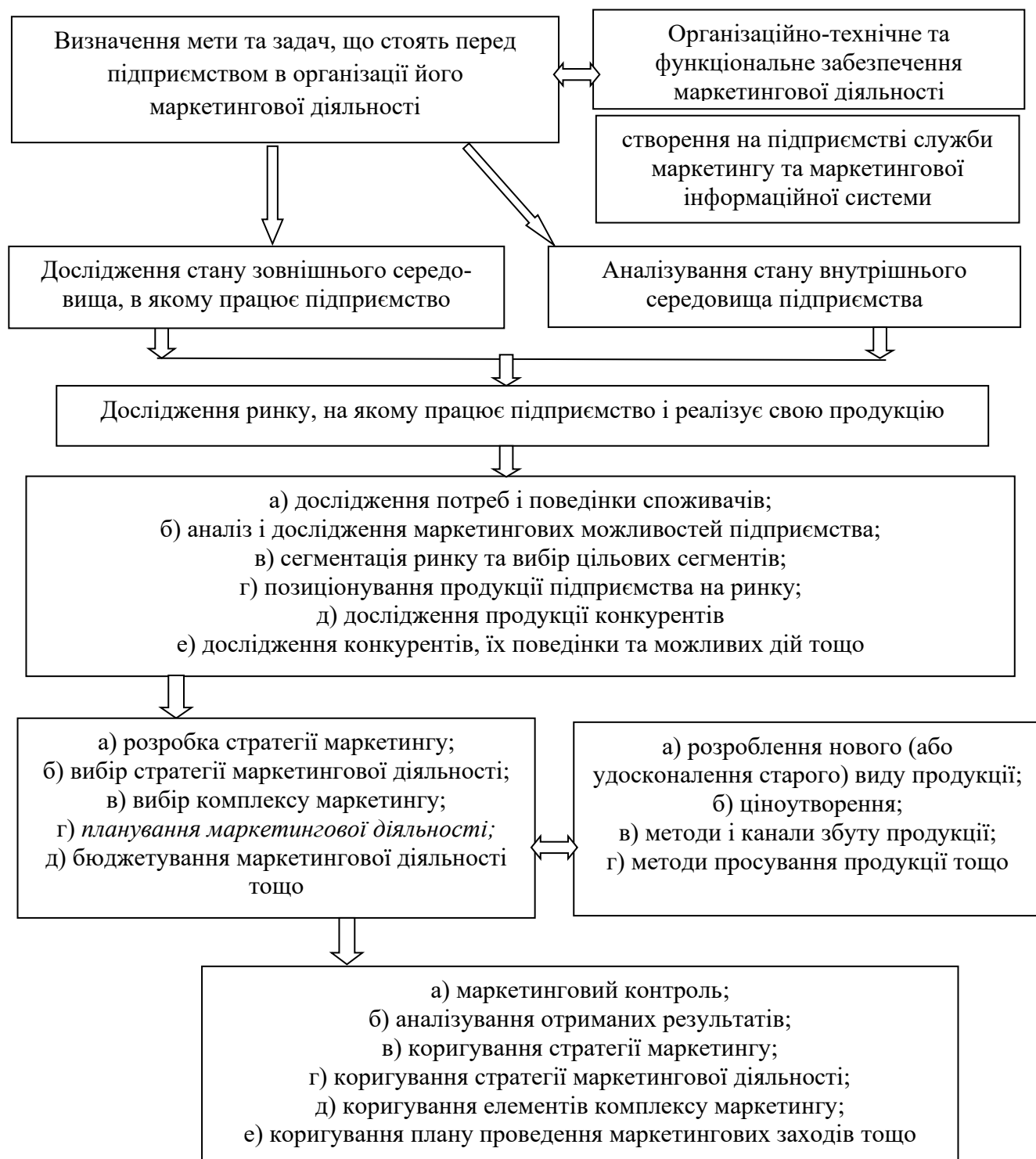


Рисунок 1.17 – Алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємства (власна розробка)

Аналізуючи запропонований нами алгоритм управління маркетинговою діяльністю (рис. 1.7), можна зробити висновок, що управління маркетинговою діяльністю підприємства має забезпечити надходження надійної, достовірної та своєчас-

ної інформації про ринок, структуру та динаміку попиту на конкретну продукцію, смаки та переваги споживачів; надавати інформацію про створення такої продукції, яка найбільше враховує сподівання споживачів і відповідає вимогам ринку; учиняти такий вплив на споживача, на попит, на ринок, щоб забезпечити підприємству максимальний обсяг реалізації виготовленої ним продукції.

1.3 Обґрунтування вибору показників оцінювання стану та ефективності маркетингової діяльності підприємства

Існує багато методик щодо оцінювання стану та ефективності маркетингової діяльності підприємства. Зазвичай, дослідники вважають, що оцінювання економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства – це частина комплексного економічного аналізу діяльності підприємства, для чого можна використовувати такі загальновідомі показники, як чистий дохід підприємства, матеріальні та інші види витрат (насамперед, витрати на маркетингову діяльність), валовий, операційний та чистий прибуток підприємства, різні види рентабельності (власного капіталу, основного капіталу, активів, виробництва тощо), різні загальновідомі фінансові коефіцієнти: ліквідності, платоспроможності, заборгованості, фінансової стійкості тощо.

Часто використовуються різні відносні показники: частка ринку, що його займає продукція підприємства, темпи зростання основних економічних показників діяльності підприємства, конкурентоспроможність продукції підприємства та інші.

На основі проведеного нами аналізу та з врахуванням наших реальних можливостей отримати достовірну економічну інформацію про результати роботи підприємства пропонується для оцінювання стану та ефективності маркетингової діяльності підприємства використовувати низку показників, наведених нижче.

Темпи приросту чистого доходу $\Delta\text{ЧД}$ підприємства, які розраховуються за формулою:

$$\Delta\text{ЧД} = \frac{\text{ЧД}_{\text{зв}} - \text{ЧД}_{\text{баз}}}{\text{ЧД}_{\text{баз}}} \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в цьому (звітному та базовому) році, грн.

Рентабельність активів підприємства P_a розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100\%, \quad (1.2)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства в цьому році, грн;

A – величина активів підприємства, грн.

Рентабельність власного капіталу P_{BK} розраховується за формулою:

$$P_{BK} = \frac{\text{ЧП}}{BK} \cdot 100\%, \quad (1.3)$$

де BK – величина (вартість) власного капіталу підприємства в цьому році, грн.

Рентабельність основних засобів P_{OZ} розраховується за формулою:

$$P_{OZ} = \frac{\text{ЧП}}{OZ} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де OZ – величина (вартість) основних засобів підприємства в цьому році, грн.

Продуктивність маркетингу Π , яку можна розрахувати за формулою:

$$\Pi = \frac{\text{ЧД}}{N}, \quad (1.5)$$

де N – кількість працівників маркетингової служби підприємства, осіб.

Вартість обслуговування споживачів (клієнтів) $V_{обсл}$, яку можна розрахувати за формулою:

$$V_{обсл} = \frac{K_{рекл}}{\text{ЧД}}, \quad (1.6)$$

де $K_{рекл}$ – вартість реклаमाцій, скарг, відмов тощо, отриманих у цьому році, грн.

Частка ринку Ч_p , яку займає підприємство зі своєю продукцією, розраховується за формулою:

$$\text{Ч}_p = \frac{\text{ЧД}_i}{\sum_{i=1}^n \text{ЧД}_i}, \quad (1.7)$$

де ЧД_i – чистий дохід підприємства, що працює на цьому ринку, грн;

n – кількість підприємств, що діють на цьому ринку.

Ефективність рекламних витрат E_{pv} підприємства, яка розраховується за формулою:

$$E_{pv} = \frac{PB}{ЧД} \cdot 100\%, \quad (1.8)$$

де PB – сума рекламних витрат підприємства за рік, грн.

Цей показник показує, скільки рекламних витрат припало на 1 грн чистого доходу. Зменшення коефіцієнта E_{pv} свідчить про підвищення ефективності рекламних витрат.

Середня величина одного замовлення $З_{сер}$, яка розраховується за формулою:

$$З_{сер} = \frac{З}{K_{зам}} \quad (1.9)$$

де $З$ – загальний обсяг замовлень (або ЧД), грн;

$K_{зам}$ – кількість замовників (споживачів), осіб.

Динаміка зміни середньої вартості одного замовлення $\Delta З$:

$$\Delta З = \frac{(З_{зв} - З_{баз})}{З_{баз}} \cdot 100\%, \quad (1.10)$$

де $З_{баз}$ – середня вартість одного замовлення у базовому році, грн;

$З_{зв}$ – середня вартість одного замовлення у звітному році, грн.

Цінова перевага $K_{пер}$ продукції підприємства відносно продукції конкурентів, яка розраховується за формулою:

$$K_{пер} = \frac{Ц_{п} - Ц_{к}}{Ц_{п}} \cdot 100\%, \quad (1.11)$$

де $Ц_{к}$ – середня ціна продукції конкурента;

$Ц_{п}$ – середня ціна продукції підприємства.

Якщо показник $K_{пер}$ буде від'ємним, то це означає, що продукція підприємства буде дешевшою, тобто мати цінові переваги над продукцією конкурента.

Коефіцієнт продажу нових видів продукції $K_{н}$, який розраховується за формулою:

$$K_{н} = \frac{ЧД_{н}}{ЧД}, \quad (1.12)$$

Зрозуміло, що існує велика кількість інших показників оцінювання стану та ефективності маркетингової діяльності підприємства, наприклад, рівень утримання

клієнтів (customer retention rate); кількість нових клієнтів, залучених через маркетинг; індекс задоволеності клієнтів (CSI), індекс лояльності (NPS) тощо.

Але, на наш погляд, наведених вище показників для оцінювання стану та ефективності маркетингової діяльності підприємства буде достатньо, оскільки у нас є можливість отримувати на підприємстві потрібну інформацію і проводити відповідні розрахунки тощо.

1.4 Висновки до першого розділу

Під час виконання цього розділу роботи нами було досліджено зміст поняття «маркетингова діяльність» підприємства; проаналізовано існуючі концепції, принципи, функції, моделі управління маркетинговою діяльністю; визначено і проаналізовано інституційні та інші види викликів, які постали перед вітчизняними підприємствами в питаннях управління маркетинговою діяльністю на початку 21-го століття; розглянуто класифікації видів маркетингових стратегій підприємства, їх сутність, випадки застосування тощо; проаналізовано різницю між термінами «маркетингова стратегія підприємства» та «стратегія маркетингової діяльності підприємства»; вивчено існуючі концепції маркетингової діяльності підприємств; запропоновано алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Зокрема доведено, що *маркетингова стратегія* – це загальний напрям дій підприємства шляхом впливу на продукцію, споживачів, конкурентів, власне внутрішнє середовище, стан ринку тощо з метою реалізації продукції підприємства та отримання підприємством достатнього рівня доходу та прибутку, то *стратегія маркетингової діяльності* підприємства — це конкретизація певної маркетингової стратегії, це певні дії підприємства, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, його прибутковості та стабільності розвитку.

Дано власне означення поняття «маркетингова діяльність» – це комплекс заходів, який в умовах агресивного ринкового середовища спрямований на вивчення та врахування потреб споживачів у певних видах продукції та вимог ринку з метою орієнтації виробничо-комерційної діяльності підприємства на випуск у заздалегідь

встановлених обсягах конкурентоспроможних видів продукції, що відповідають запитам споживачів і встановленим техніко-економічним характеристикам.

Складено укрупнену класифікацію видів концепцій маркетингової діяльності, до яких було віднесено: виробничу, комерційну, продуктову, соціально-етичну, індивідуальну та дано їх характеристику.

Було досліджено сутність дії в 21-му сторіччі інноваційних принципів маркетингової діяльності, а саме: цифровізації, персоналізації, інтерактивності, брендингу і адаптивності, етичності і сталого розвитку.

Детально вивчено і проаналізовано сутність інституційних та інших викликів, з якими стикнулися сучасні підприємства, а саме: з економічної нестабільністю, високою конкуренцією, цифровою трансформацією, змінами у споживчій політиці, появою глобальних ризиків, необхідністю забезпечення конфіденційності даних тощо.

Розглянуто і охарактеризовано основні напрями удосконалення та основні складові системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Було складено розгорнуту класифікацію основних стратегій маркетингу та стратегій маркетингової діяльності підприємства і дано їм пояснення. Складено порівняльну таблицю традиційних та новітніх функцій маркетингової діяльності та проведено їх аналіз.

Дано означення поняття «комплекс маркетингу» як сукупності взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких підприємство впливає на ринок з метою задоволення потреб споживачів у своїй продукції і досягнення поставлених цілей.

Було запропоновано алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємства та зроблено обґрунтування змісту його складових.

Зроблено обґрунтування вибору методів та показників, які можуть бути використані для оцінювання стану та розрахунку економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства. Ця методика передбачає використання як загальних, так і специфічних показників, які безпосередньо пов'язані з цією діяльністю.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОРИКС»

2.1 Загальні відомості про підприємство ТОВ «Орикс» та галузь, в якій підприємство працює

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Орикс» — вітчизняне українське підприємство, зареєстроване 30 серпня 2011 року в місті Вінниця. ТОВ «Орикс» є юридичною особою, має код ЄДРПОУ 37836257 [41].

Розмір статутного капіталу підприємства – юридичної особи ТОВ «Орикс» становить 751000,00 грн. Станом на 01.11.2025 статутний капітал ТОВ «Орикс» зареєстрований.

Місцезнаходження підприємства: Україна, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця генерала Арабея, будинок 2-А. Телефон 067-731-47-87.

Уповноваженими особами юридичної особи товариства з обмеженою відповідальністю «Орикс» є Кушко Вадим Васильович (керівник) та Кушко Олександр Васильович (підписант).

Адреси засновників: Кушко Вадим Васильович (керівник), Україна, 21036, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Данила Галицького, будинок __. Розмір внеску до статутного капіталу – 375 000 грн, частка 50%.

Кушко Олександр Васильович (підписант), Україна, 21030, Вінницька обл., м. Вінниця, 2-ий провулок Юності, __. Розмір внеску до статутного капіталу – 375 000 грн, частка 50%.

Керівником підприємства є Вадим Васильович Кушко. Юридична адреса: м. Вінниця, вул. Генерала Арабея, буд. 2-А

Основними видами діяльності підприємства відповідно до КВЕД є:

46.48 Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами;

32.12 Виробництво ювелірних та подібних виробів;

46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами;

47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

47.77 Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах;

64.92 Інші види кредитування.

Вигляд деяких видів ювелірної продукції, що її виготовляє підприємство ТОВ «Орикс», наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Вигляд деяких видів продукції підприємства ТОВ «Орикс»

Сьогодні підприємство ТОВ «Орикс» є одним із представників виробників ювелірних виробів в Україні. Компанія спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі годинниками та ювелірними виробами, а також на їхньому виробництві. Її діяльність охоплює широкий набір послуг у галузі ювелірної продукції та супутніх товарів.

Наразі на українському ринку існує низка підприємств, які пропонують та/або виробляють в Україні різноманітні обручки. Серед них: SOVA (SOVA Jewels) — власне виробництво, широкі колекції обручок (від доступних до дизайнерських моделей); КЮЗ (KUZ) — як один із найбільших вітчизняних виробників; УкрЗолото (Ukrzoloto) — національна мережа, яка пропонує великий каталог обручок у різних металах; Zlato.ua — великий інтернет-гіпермаркет, де продають обручки від різних українських брендів (SOVA, ZARINA, Ukrzoloto, Aurora та ін.); Kochut — український ювелірний бренд, який реалізує дизайнерські, авторські обручки) тощо.

Окрім того, велику частку ринку ювелірних виробів займають маленькі майстерні та індивідуальні ювеліри, які виконують оригінальні замовлення за для осіб, що хочуть мати для себе унікальну пару обручок.

Приблизні орієнтовні ціни на обручки становлять:

- а) срібні обручки — від 1000 грн до 3000...6000 грн за прості моделі;
- б) золоті обручки (золото 585) — від 8000 до 30000 грн за прості класичні моделі; складніші/важчі або з камінням — більше 30000 грн;
- в) брендові та/або дизайнерські моделі та кільця з діамантами або платини — від 30000...50000 грн до 100000 грн і більше, залежно від каменю і ваги тощо.

Висновок: наразі український ринок ювелірних виробів перебуває у стабільному зростанні. За даними досліджень, дохід українських виробників ювелірних виробів у 2024 році зріс порівняно з попереднім роком приблизно в 1,5 рази і сягнув рівня близько 1,23 млрд грн. Все це створює гарні перспективи для функціонування і подальшого розвитку підприємства ТОВ «Орикс».

2.2 Основні результати виробничо-комерційної діяльності підприємства ТОВ «Орикс» за 2022-2024 роки

Проведемо оцінювання результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства ТОВ «Орикс» за останні 3 роки: 2022-й, 2023-й та 2024-й. Як відомо, ці роки характеризуються розгортанням військової агресії росії проти України, що суттєво ускладнило роботу всіх підприємства країни та життя її населення.

Оскільки підприємство ТОВ «Орикс» є малим підприємством, то воно не має такої детальної звітності, як це характерно для середніх та великих підприємств. Тому нами в додатку В [42] зібрана інформація про основні виробничо-економічні (виробничо-комерційні) показники роботи підприємства ТОВ «Орикс», які ми будемо використовувати.

Для початку аналізу оберемо такі основні показники: чистий дохід підприємства від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); валовий прибуток; собівартість реалізованої продукції; чистий прибуток; матеріальні витрати; витрати на оплату праці, середньооблікову чисельність працівників підприємства (див. додаток В).

Кількісне абсолютне значення зазначених вище основних показників виробничо-комерційної діяльності підприємства за останні три роки наведено в табл. 2.1. Розрахунки зміни відносних показників діяльності підприємства наведено у самій таблиці 2.1. Графічне зображення зміни зазначених показників наведено на рис. 2.1, 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.1 – Основні показники виробничо-комерційної діяльності підприємства «Орикс» за (2022...2024) роки та абсолютні і відносні їх зміни (див. [42]).

Примітка. Наведені дані округлені (!)

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 рік до 2022 року		2024 рік до 2023 року	
				Абсол. знач.	%	Абсол. знач.	%
1. Чистий дохід, тисяч грн	29490	41536	44927	12046	40,8	3391	8,2
2. Собівартість реалізованої продукції, тисяч грн	27972	37705	41315	9733	34,8	3610	9,5
3. Валовий прибуток, тисяч грн	1518	3831	3612	2313	150	-219	-5,7
4. Матеріальні витрати, тисяч грн	17063	25260	30570	8197	48	5310	21
5. Чистий прибуток, тис грн	1245	2800	2400	1555	125	-400	-14,3
6. Витрати на оплату праці, тисяч грн	5040	4752	5227	-288	-5,7	475	10
7. Середньооблікова чисельність працівників	21	18	18	-3	-	0	-

Графічне зображення зміни чистого доходу підприємства, собівартості реалізованої продукції та матеріальних витрат наведено на рис. 2.2.

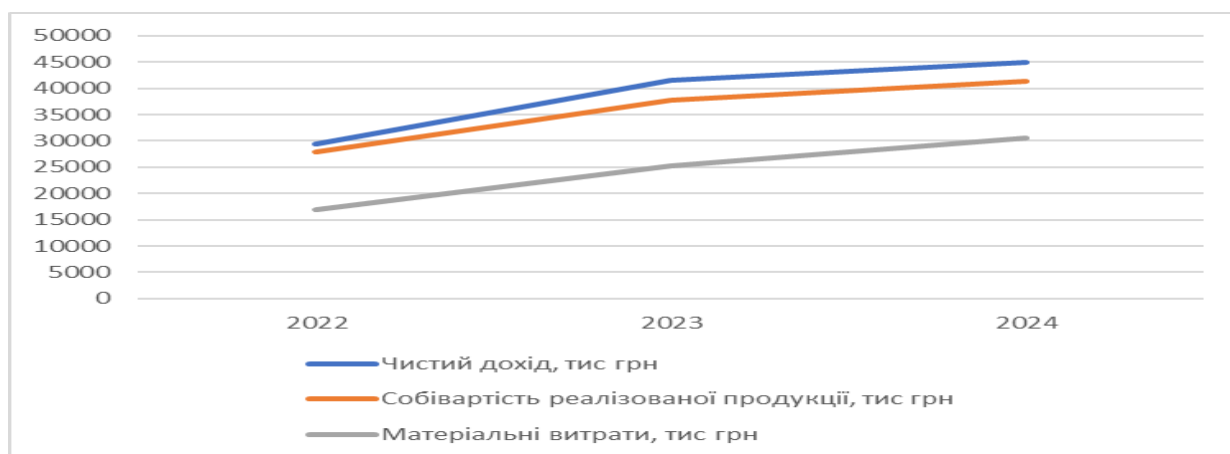


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни чистого доходу підприємства ТОВ «Орикс», собівартості реалізованої продукції та величини матеріальних витрат

Аналіз даних таблиці 2.1 та графіків, наведених на рис. 2.2, показує, що протягом 2022-2024 років підприємство нарощувало виробництво своєї ювелірної продукції. Так, у 2023 році порівняно з 2022 роком величина чистого доходу підприємства

ва зросла з величини 29490 тис грн до 41536 тис грн, або на 12046 тис грн чи на 40,8%. Але в наступному 2024 році таке зростання сповільнилося: з 41536 тис грн у 2023 році до 44927 тис грн, тобто зростання становило 3391 тис грн або 8,2%.

Схожі тенденції характерні і для собівартості реалізованої продукції. Аналіз показує, що собівартість реалізованої продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла з 27972 тис грн до 37705 тис грн, або зросла на 9733 тис грн чи на 34,8%. В 2024 році собівартість реалізованої продукції знову зросла з 37705 тис грн до 41315 тис грн, або зросла на 3610 тис. грн чи на 9,5%. Така тенденція є реальною, оскільки за цей період зросли і обсяги виробництва підприємством ювелірної продукції.

Зазначена тенденція характерна і для динаміки зміни матеріальних витрат підприємства. Так, у 2023 році величина матеріальних витрат порівняно з 2022 роком зросла з 17063 тис грн до 25260 тис грн, або зросла на 8197 тис грн чи на 48% (це можна вважати шоковим періодом в діяльності підприємства). В 2024 році матеріальні витрати зросли з 25260 тис грн до 30500 тис грн, або зросли на 5310 тис грн чи на 21%.

Виявлені тенденції можуть свідчити про досить надійне положення підприємства ТОВ «Орикс» на ринку ювелірної продукції.

Далі проаналізуємо динаміку зміни таких важливих показників діяльності підприємства, як зміна валового прибутку та зміна чистого прибутку.

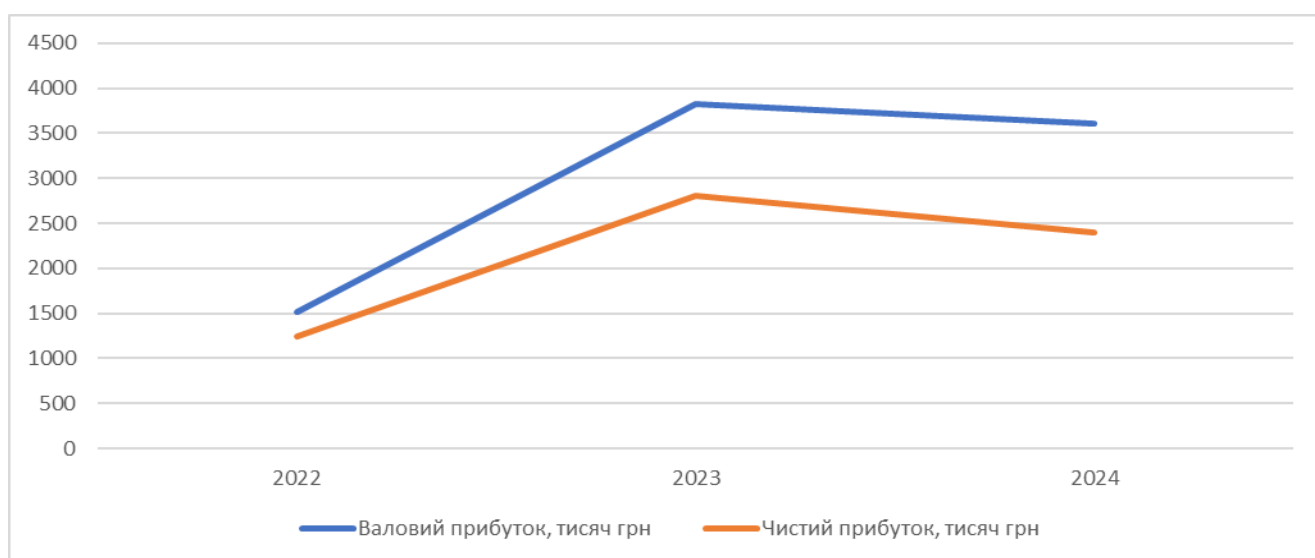


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни валового та чистого прибутків підприємства ТОВ «Орикс» у 2022-2024 роках

Так, аналіз зміни величини валового прибутку підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком показує його стрімке зростання: з 1518 тис грн до 3831 тис грн, або зростання становило 2313 тис грн чи 150%. В наступному 2024 році величина валового прибутку, що його отримало підприємство, незначно зменшилася: з 3181 тис грн до 3612 тис грн, або зменшилася на 219 тисяч грн чи на 5,7%. Разом з тим, за 2022-2024 роки загальна величина валового прибутку підприємства збільшилася з 1518 тис грн до 3612 тис грн, тобто зросла на 2094 тис грн, чи на 138%. Це може свідчити про позитивні результати роботи підприємства ТОВ «Орикс» в складних умовах воєнного стану.

Позитивною є також динаміка зміни чистого прибутку, що його отримує підприємство ТОВ «Орикс». Так, якщо у 2023 році чистий прибуток підприємства досяг рівня 2800 тис грн порівняно з 1245 тис грн у 2022 році, тобто зріс порівняно з 2022 роком на 1555 тис грн, чи на 125%, то у 2024 році чистий прибуток підприємства дещо зменшився: з 2800 тис грн до 2400 тис грн, тобто зменшився на 400 тисяч грн, чи на 14,3%, але порівняно з 2022-м роком його величина значно зросла: з 1245 тисяч грн до 2400 тисяч грн. Таку ситуацію можна пояснити наполегливою роботою підприємства в сьогоdnішніх складних зовнішніх умовах (військова агресія, зниження купівельної спроможності населення тощо), в яких функціонує підприємство ТОВ «Орикс».

Одним із важливих напрямів діяльності підприємства є турбота про забезпечення гідної оплати праці своїх працівників. Так, якщо у 2023 році витрати на оплату праці працівників зменшилися порівняно з 2022 роком з 5040 тис грн до 4752 тис грн, або зменшилися на 288 тис грн чи на 3%, то же в 2024 році витрати на оплату праці працівників порівняно з 2023 роком зросли з 4752 тис грн до 5227 тис грн, або зросли на 475 тис грн чи на 10%. Таку динаміку в умовах військового стану можна вважати задовільною в роботі цього підприємства.

Більш об'єктивну інформацію щодо ефективності оплати праці працівників підприємства може дати розрахунок і динаміка середньої заробітної плати працівників ТОВ «Орикс» (див. табл. 2.2), а також розрахунок і динаміка продуктивності праці одного працівника підприємства протягом 2022-2024 років (рис. 2.4).

Таблиця 2.2 – Динаміка середньої заробітної плати та продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Орикс» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 до 2022 року		2024 до 2023 року	
				Абсол. знач.	%	Абсол. знач.	%
1. Чистий дохід підприємства, тисяч грн	29490	41536	44927	12046	40,8	3391	8,2
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	18	18	3	-	0	-
3. Середньомісячна продуктивність праці на одного працівника, грн/особа	117023	192296	207995	75273	64	15699	8,1
4. Витрати на оплату праці, тисяч грн	5040	4752	5227	-288	-5,7	475	10
5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника грн/особа	20000	22000	24200	2000	10	2200	10
6. Частка середньої заробітної плати працівника в продуктивності його праці	0,17	0,114	0,116	-	-	-	-

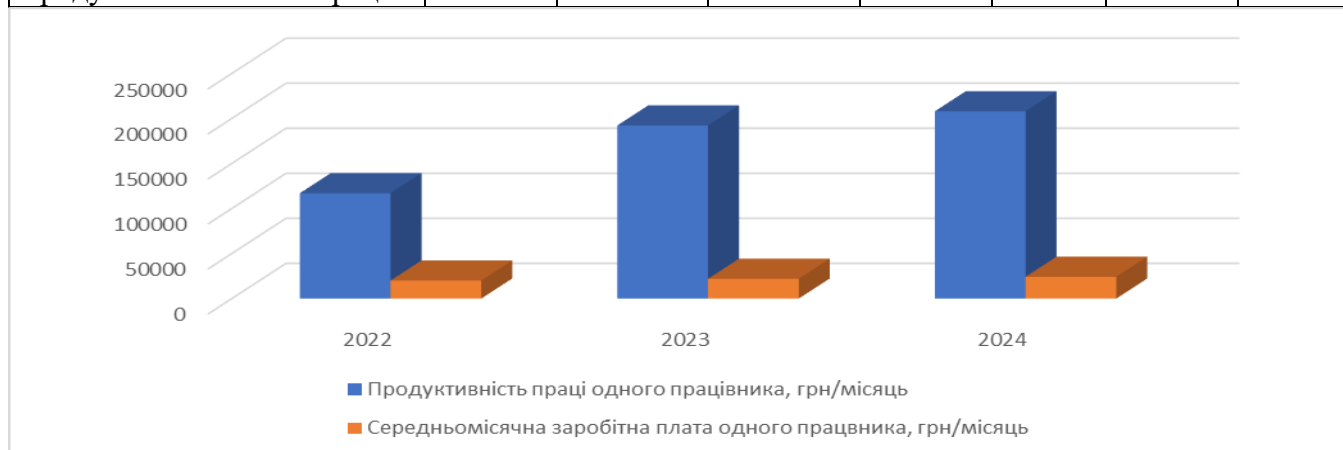


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньомісячної продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника ТОВ «Орикс»

Так, протягом 2022-2024 років на підприємстві відмічається постійне зростання середньої заробітної плати одного працівника: з 20000 грн/місяць у 2022 році до 22000 грн/місяць у 2024 році (+10,0%) та до 24200 грн/місяць у 2024 році (ще +10,0%) (таблиця 2.2).

Таке зростання середньої заробітної плати працівників підприємства є обґрунтованим. При цьому частка середньої заробітної плати в продуктивності праці одного працівника становить приблизно (11...17)% від продуктивності, що також є обґрунтованим, оскільки переважуючу частину становлять *матеріальні витрати*.

Далі, проаналізуємо динаміку зміни окремих показників активу і пасиву бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Орикс» за 2022-2024 рр. Ці показники зведено до таблиці 2.3 (див. [42]) та наведено на рис. 2.5 і рис. 2.6.

Таблиця 2.3 – Деякі основні показники бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Орикс», тисяч грн (на кінець року)

Показники	Роки			Відхилення:			
	2022	2023	2024	2023 до 2022 року		2024 до 2023 року	
				Абс. зн.	в %	Абс. зн.	в %
1. Активи (пасиви)	42200	46600	50600	4400	10,5	4000	8,6
2. Основні засоби	21800	22900	24800	1100	5,0	1900	8,3
3. Оборотні активи	20400	23700	25800	3300	16,2	2100	8,9
4. Власний капітал	27400	31250	34600	3850	14,1	3350	10,7
5. Поточні зобов'язання	2800	3350	4000	550	19,6	650	19,4
6. Довгострокові зобов'язання	12000	12000	12000	0	0	0	0

Примітка. Наведені значення показників і зроблені розрахунки округлено

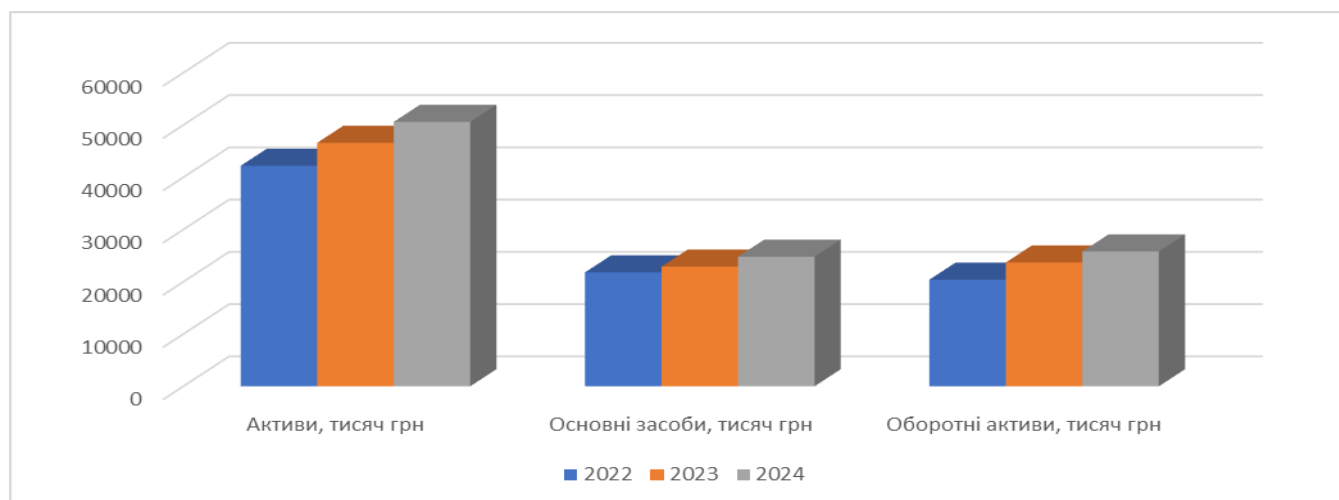


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни деяких основних статей активу бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Орикс»

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.3 та діаграм, показаних на рисунку 2.5, свідчить, що протягом 2022-2024 років активи підприємства невідмінно зростали: з 42200 тисяч грн (у 2022 році) до 46600 тисяч грн (у 2023 році) та до 50600 тисяч грн (у 2024) році. Тобто за 3 роки активи підприємства ТОВ «Орикс» зросли на 8400 тисяч грн чи на 19,9%. Одна із причин цього, на наш погляд, це збільшення обсягів замовлень виробництва ювелірних виробів (мабуть через військові дії, адже завжди у скрутну годину населення вкладає гроші у золото та інші коштовності).

Аналогічна тенденція характерна і для основних засобів та оборотних активів підприємства. Так, початкова вартість основних засобів підприємства зросла з 21800 тисяч грн у 2022 році до 22900 тисяч грн у 2023 році та до 24800 тисяч грн у 2024 році. Тобто за 3 роки початкова вартість основних засобів зросла з 21800 тисяч грн до 24800 тисяч грн, тобто зросла на 3000 тисяч грн або на 13,7%.

У зв'язку зі зростанням обсягів замовлень ювелірних виробів і їх виробництвом обгрунтованим виглядає збільшення величини оборотних (поточних) активів підприємства. Так, у 2023 році величина поточних активів підприємства порівняно з 2022-м роком зросла з 20400 тисяч грн до 23700 тисяч грн, або зросла на 3300 тисяч грн чи на 16,2%. А в 2024 році величина поточних (оборотних) активів підприємства знову зросла вже до рівня 25800 тисяч грн, або ще зросла на 2100 тисяч грн чи на 8,9%.

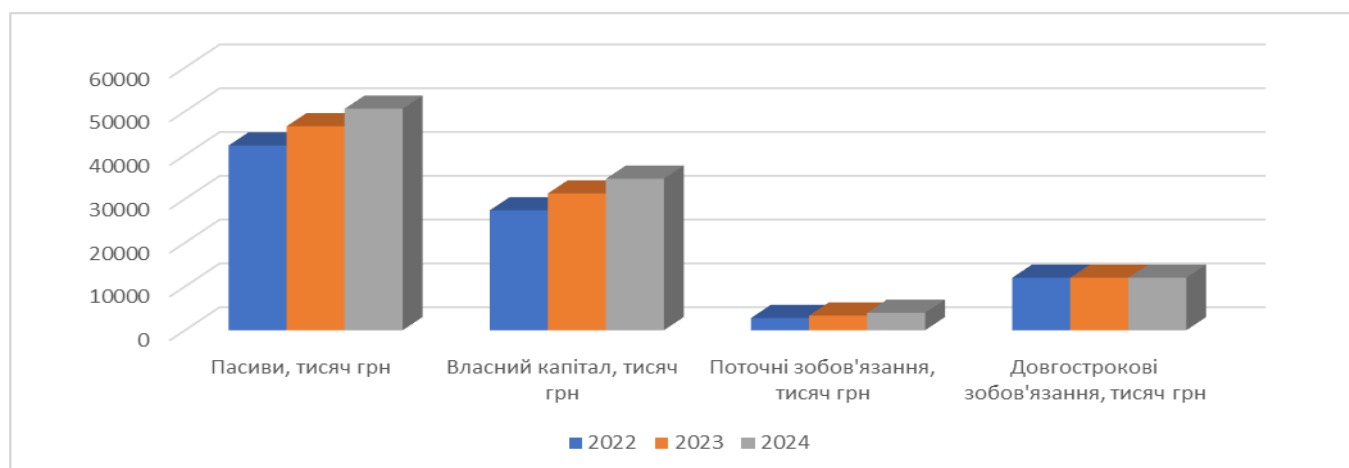


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни деяких основних статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Орикс»

Аналіз даних таблиці 2.3 та графіків на рис. 2.6 показує, що позитивним в роботі підприємства ТОВ «Орикс» можна вважати факт зростання вартості власного капіталу підприємства. Так, у 2023 році величина власного капіталу підприємства порівняно з попереднім 2022 роком зросла з 27400 тисяч грн до 31250 тисяч грн, або зросла на 3850 тисяч грн чи на 14,1%. В 2024 році таке зростання ще пришвидшилося: величина власного капіталу підприємства досягла 34600 тисяч грн, або зросла порівняно з 2022 роком на 7200 тисяч грн чи на 26,3%.

Поточні зобов'язання підприємства перед кредиторами та іншими юридичними особами також показують незначне збільшення. Так, у 2023 році

величина поточних зобов'язань зросла порівняно з 2022 роком з 2800 тисяч грн до 3350 тисяч грн, або зросла на 550 тисяч грн чи на 19,6%. В 2024 році зростання поточних зобов'язань підприємства продовжилося, досягнувши рівня 4000 тисяч грн, тобто величина поточних зобов'язань підприємства ТОВ «Орикс» порівняно з 2023 роком ще зросла на 650 тисяч грн або на 19,4%.

Позитивним можна вважати також і той факт, що підприємство протягом 3-х років (2022-2024рр.) має стабільну вартість своїх довгострокових зобов'язань, яка становить 12000 тисяч грн.

Далі, розрахуємо та проаналізуємо низку показників, які характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства, зокрема рентабельність активів, рентабельність основних засобів та рентабельність власного капіталу.

Рентабельність активів підприємства P_a розраховується за формулою (1.2):

$$P_a = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100\%,$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства в цьому році (див. таблицю 2.1);

A – величина активів підприємства (дивися таблицю 2.3).

Так, для 2022-2024 років отримаємо:

$$P_a^{22} = \frac{1245}{42200} \cdot 100\% = 2,95\%. \quad P_a^{23} = \frac{2800}{46600} \cdot 100\% = 6,0\%. \quad P_a^{24} = \frac{2400}{50600} \cdot 100\% = 4,7\%$$

Тобто, протягом 2022, 2023 та 2024 років рентабельність активів підприємства коливально зростала, то це свідчить про певну стабільність в роботі підприємства ТОВ «Орикс».

Рентабельність власного капіталу P_{BK} розраховується за формулою (1.3):

$$P_{BK} = \frac{\text{ЧП}}{BK} \cdot 100\%,$$

де BK – величина власного капіталу підприємства (дивися таблицю 2.3).

Тоді для 2022-2024 років отримаємо:

$$P_{BK}^{22} = \frac{1245}{27400} \cdot 100\% = 4,5\%. \quad P_{BK}^{23} = \frac{2800}{31250} \cdot 100\% = 8,96\%.$$

$$P_{BK}^{24} = \frac{2400}{34600} \cdot 100\% = 6,93\%.$$

Оскільки протягом 2022, 2023 та 2024 років рентабельність власного капіталу підприємства коливально зростала, то це свідчить про певну стабільність в роботі підприємства ТОВ «Орикс».

Рентабельність основних засобів $P_{OЗ}$ розраховується за формулою (1.4):

$$P_{OЗ} = \frac{ЧП}{OЗ} \cdot 100\%,$$

де $OЗ$ – величина основних засобів підприємства (дивися таблицю 2.3).

Так, для 2022-2024 років отримаємо:

$$P_{OЗ}^{22} = \frac{1245}{21800} \cdot 100\% = 5,7\%.$$

$$P_{OЗ}^{23} = \frac{2800}{22900} \cdot 100\% = 12,2\%. \quad P_{OЗ}^{24} = \frac{2400}{24800} \cdot 100\% = 9,7\%,$$

Оскільки протягом 2022, 2023 та 2024 років рентабельність основних засобів підприємства коливально постійно зростала, то це свідчить про певну стабільність в роботі підприємства ТОВ «Орикс».

Зроблені розрахунки показників рентабельності наведено на рис. 2.7.

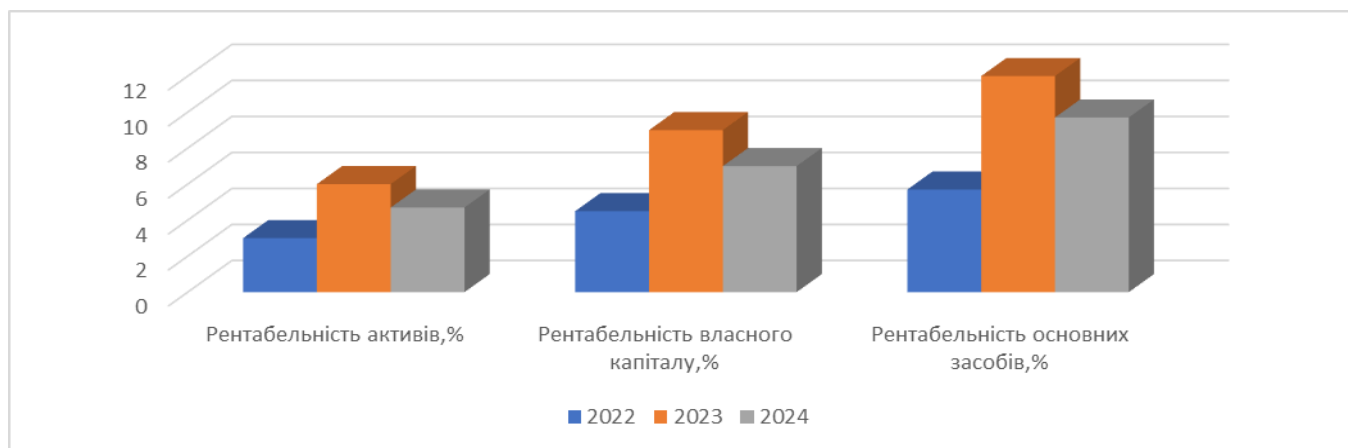


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни основних показників рентабельності підприємства ТОВ «Орикс» за 2022-2024 роки

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.7, показує, що всі показники рентабельності, які досліджувалися за 2022-2024 роки (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність основних засобів), мають тенденцію до зростання, хоча в 2024 році спостерігалось незначне зменшення динаміки зростання цих показників.

На завершення, зробимо аналіз динаміки зміни основних фінансових коефіцієнтів. Керуючись рекомендаціями ([3], [43], [44] та інш.), оберемо для аналізування такі фінансові коефіцієнти: загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, фінансової стійкості і фінансової заборгованості.

Потрібну інформацію для розрахунків зведемо в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Інформація для розрахунку фінансових коефіцієнтів підприємства ТОВ «Орикс», тисяч грн

Показники	Період	2022	2023	2024
1. Власний капітал – ВК	кінець року	27400	31250	34600
2. Пасиви (активи) підприємства – П (А)	кінець року	42200	46600	50600
3. Оборотні активи – ОА	кінець року	20400	23700	25800
4. Довгострокові зобов'язання – ДЗ	кінець року	12000	12000	12000
5. Поточні зобов'язання – ПЗ	кінець року	2800	3350	4000

Коефіцієнт *загальної ліквідності* підприємства $K_{\text{ЗАГ}}$ розраховується за формулою (2.1):

$$K_{\text{ЗАГ}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.1)$$

де ОА – вартість оборотних активів підприємства;

ПЗ – вартість поточних зобов'язань підприємства.

Для 2022-2024-х років коефіцієнт загальної ліквідності $K_{\text{ЗАГ}}$ становив:

$$K_{\text{ЗАГ}}^{22} = \frac{20400}{2800} \approx 7,3; \quad K_{\text{ЗАГ}}^{23} = \frac{23700}{3350} \approx 7,1; \quad K_{\text{ЗАГ}}^{24} = \frac{25800}{4000} \approx 6,45.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта загальної ліквідності $K_{\text{Н-ЗАГ}} > 2$, то за цим показником підприємство протягом 2022-2024 років працює ефективно.

Коефіцієнт *платоспроможності підприємства* $K_{\text{ПЛАТ}}$ розраховується за формулою (2.2):

$$K_{\text{ПЛАТ}} = \frac{A}{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}, \quad (2.2)$$

де А – вартість (величина) активів підприємства;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Для 2022-2024-х років коефіцієнт платоспроможності $K_{\text{ПЛАТ}}$ становив:

$$K_{\text{ПЛАТ}}^{22} = \frac{42200}{2800 + 12000} \approx 2,85; \quad K_{\text{ПЛАТ}}^{23} = \frac{46600}{3350 + 12000} \approx 3,04;$$

$$K_{\text{ПЛАТ}}^{24} = \frac{50600}{4000 + 12000} \approx 3,16.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта платоспроможності $K_{\text{Н-ПЛАТ}} > 2$, то за цим показником підприємство протягом 2022-2024 років працює ефективно.

Коефіцієнт *фінансової незалежності* (або коефіцієнт автономії) підприємства $K_{\text{ФН}}$ розраховується за формулою (2.3):

$$K_{\text{ФН}} = \frac{\text{ВК}}{\text{П}}, \quad (2.3)$$

де ВК – вартість власного капіталу підприємства;

П – величина пасивів підприємства.

Для 2022-2024-х років коефіцієнт фінансової незалежності $K_{\text{ФН}}$ становив:

$$K_{\text{ФН}}^{22} = \frac{27400}{42200} \approx 0,65; \quad K_{\text{ФН}}^{23} = \frac{31250}{46600} \approx 0,67; \quad K_{\text{ФН}}^{24} = \frac{34600}{50600} \approx 0,68.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової незалежності становить: $K_{\text{Н-ФН}} > 0,5$, то за цим показником підприємство протягом 2022-2024 років працює ефективно.

Коефіцієнт *фінансової стійкості* підприємства $K_{\text{ФСТ}}$ розраховується за формулою (2.4):

$$K_{\text{ФСТ}} = \frac{\text{ВК} + \text{ДЗ}}{\text{П}}, \quad (2.4)$$

де ВК – вартість власного капіталу підприємства на кінець року;

ДЗ – вартість довгострокових зобов'язань підприємства на кінець року;

П – вартість (величина) пасивів підприємства на кінець року.

Для 2022-2024-х років коефіцієнт фінансової стійкості $K_{\text{ФСТ}}$ підприємства становив:

$$K_{\text{ФСТ}}^{22} = \frac{27400 + 12000}{42200} \approx 0,93; \quad K_{\text{ФСТ}}^{23} = \frac{31250 + 12000}{46600} \approx 0,93; \quad K_{\text{ФСТ}}^{24} = \frac{34600 + 12000}{50600} \approx 0,92.$$

Оскільки середнє нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості перебуває в межах $K_{\text{НОРМ-ФСТ}} = (0,7 \dots 0,9)$, то за цим показником підприємство протягом 2022-2024 років працює ефективно.

Коефіцієнт *фінансової заборгованості* підприємства $K_{\text{ЗАБ}}$ визначається за формулою (2.5):

$$K_{\text{ЗАБ}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}{A}. \quad (2.5)$$

Для 2022-2024-х років коефіцієнт фінансової заборгованості підприємства $K_{\text{ЗАБ}}$ становив:

$$K_{\text{ЗАБ}}^{22} = \frac{2800 + 12000}{42200} \approx 0,35; \quad K_{\text{ЗАБ}}^{23} = \frac{3350 + 12000}{46600} \approx 0,33; \quad K_{\text{ЗАБ}}^{24} = \frac{4000 + 12000}{50600} \approx 0,32.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової заборгованості підприємства має перебувати в межах: $K_{\text{Н-ЗАБ}} < (0,4 \dots 0,6)$, то за цим показником підприємство протягом 2022-2024 років працює ефективно.

Окрім того, сума коефіцієнтів фінансової незалежності (автономії) $K_{\text{ФН}}$ та фінансової заборгованості $K_{\text{ЗАБ}}$ повинна дати «1». Наші розрахунки це повністю підтверджують: 2022 рік: $(0,65 + 0,35) = 1$; 2023 рік: $(0,67 + 0,33) = 1$; 2024 рік: $(0,68 + 0,32) = 1$.

Розраховані за формулами (2.1...2.5) основні фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства ТОВ «Орикс» у 2022-2024 роках, зведено в таблицю 2.5 і показано на графіках рисунка 2.8.

Таблиця 2.5 – Розраховані фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства ТОВ «Орикс» у 2022-2024 роках

Фінансові коефіцієнти	Роки		
	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{\text{ЗАГ}}$	7,3	7,1	6,45
2. Коефіцієнт платоспроможності, $K_{\text{ПЛАТ}}$	2,85	3,04	3,16
3. Коефіцієнт фінансової незалежності $K_{\text{ФН}}$	0,65	0,67	0,68
4. Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{\text{ЗАБ}}$	0,93	0,93	0,92
5. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{\text{ФСТ}}$	0,35	0,33	0,32

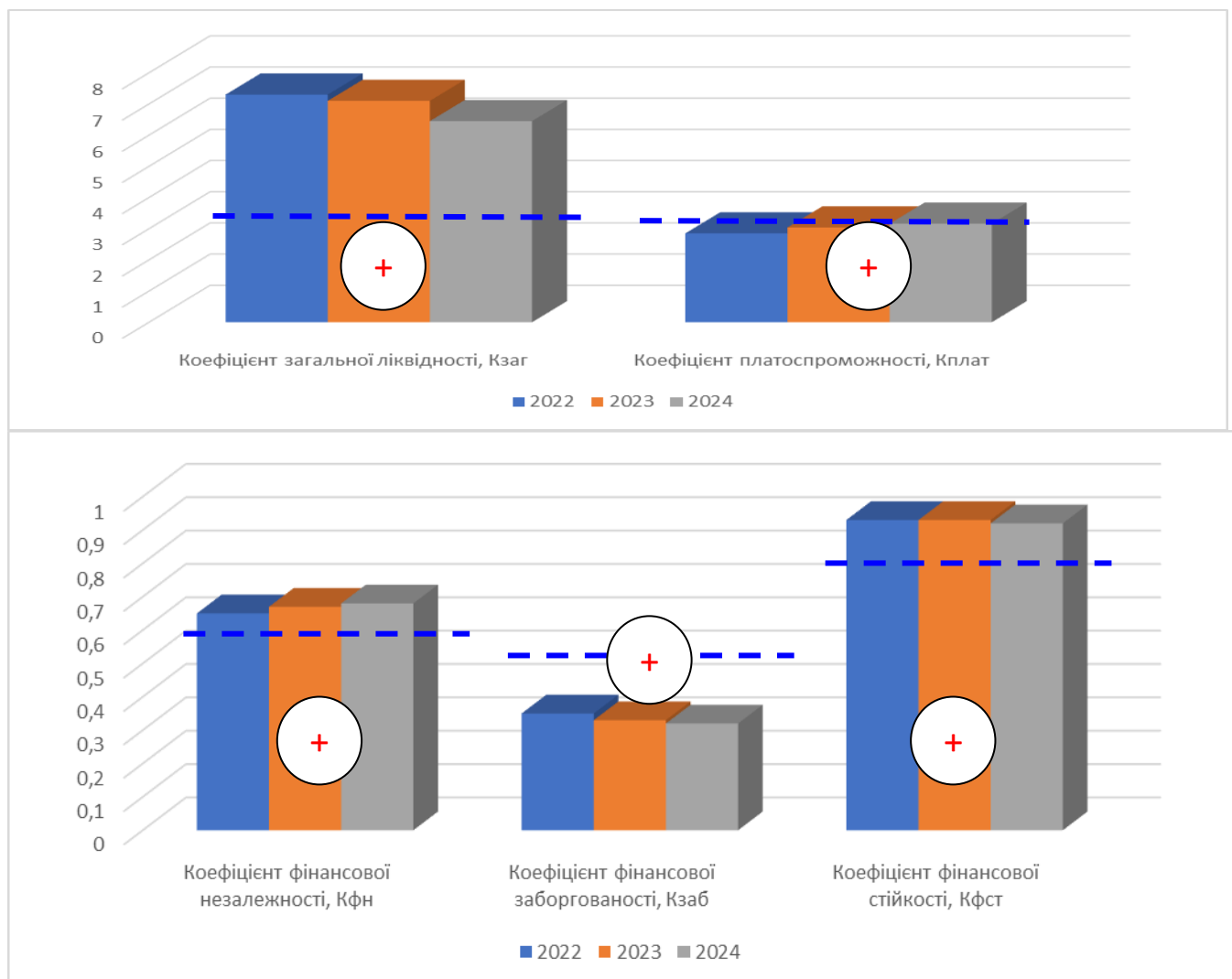


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни деяких фінансових коефіцієнтів підприємства ТОВ «Орикс» у 2022-2024 роках (у відносних одиницях)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.8, показує, що протягом 2022-2024 років всі проаналізовані фінансові коефіцієнти (коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової заборгованості, коефіцієнт фінансової стійкості), які характеризують фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «Орикс» протягом 2022-2024 років, є вищими за встановлені нормативні рівні.

Це свідчить, що наразі підприємство ТОВ «Орикс» має значні фінансові можливості для свого подальшого розвитку, розробки та впровадженню нових видів ювелірної продукції, завоювання нових сегментів ринку тощо

2.3 Оцінювання стану та ефективності маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Орикс» в 2022-2024 роках

Стан та ефективність маркетингової діяльності підприємства можна виміряти за допомогою системи кількісних і якісних показників ([13], [44], [45], [46] та інш.), які з різних сторін відображають результативність маркетингової діяльності підприємства. Найбільш уживаними показниками вважаються: обсяг продажу (виручка) продукції; частка ринку, яку займає підприємство своєю продукцією; рентабельність маркетингової діяльності; зростання прибутку або доходу після впровадження нових маркетингових стратегій; рівень впізнавання бренду; лояльність споживачів; охоплення аудиторії у рекламних кампаніях, соціальних мережах чи на сайті; кількість нових клієнтів або контрактів; середній чек покупця; частота повторних покупок; відповідність цінової політики позиціонуванню товару; кількість скарг споживачів або позитивних відгуків; ефективність розподілу маркетингового бюджету; швидкість реакції на зміни запитів споживачів ринку та інші показники.

Зрозуміло, що сьогодні ринок ювелірних виробів є досить комерційний (тобто достатньо «закритий») для вільного аналізування і його аналізування вимагає значних зусиль.

Тому, оцінювання стану та ефективності маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Орикс» ми будемо здійснювати за показниками, які є доступними, достовірними та відкритими для їх використання. Для аналізування оберемо такі показники: (дивися підрозділ 1.3 цієї роботи):

- вартісна величина ринку, яку займає продукція підприємства;
- частка ринку, яку займає продукція підприємства ТОВ «Орикс»;
- продуктивність маркетингу;
- якість обслуговування споживачів;
- ефективність рекламних витрат;
- динаміка зміни кількості замовлень (споживачів, клієнтів тощо);
- середня вартість одного замовлення;
- цінова перевага продукції підприємства перед конкурентами;
- зміна ділової активності підприємства на ринку тощо.

Для розрахунку зазначених вище показників складемо таблицю початкових даних, взятих із бухгалтерських та оперативних звітів підприємства за 2022-2024 роки (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6 – Початкова інформація для розрахунку стану та ефективності маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Орикс» в 2022-2024 роках [42]

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
1. Чистий дохід, тисяч грн	29490	41536	44927
2. Обсяг ринку ювелірних виробів, млн грн			
-офіційний	1200	1210	1230
-розрахунковий (оціночний)	≈2000	≈2000	≈2000
3. Матеріальні витрати, тисяч грн	17063	25260	30570
4. Вартість реклаमाцій, тисяч грн	80	78	83
5. Рекламні витрати, тисяч грн	560	700	835
6. Середня ціна одиниці продукції (замовлення), грн	≈30000	≈31000	≈32000
7. Середня ціна одиниці продукції конкурентів, грн	≈34000	≈35000	≈37000
8. Кількість замовлень споживачів (клієнтів)	983	1340	1404
9. Активи, тисяч грн	42200	46600	50600

Так, відносно зростання вартості ринку ΔP , що його займає підприємство своєю продукцією, становить:

$$\Delta P = \frac{(\text{ЧД}_{\text{зв}} - \text{ЧД}_{\text{баз}})}{\text{ЧД}_{\text{баз}}} \cdot 100\%, \quad (2.6)$$

де $\text{ЧД}_{\text{баз}}$ – чистий дохід підприємства у базовому році;

$\text{ЧД}_{\text{зв}}$ – чистий дохід підприємства у звітному році.

Для нашого випадку отримаємо:

$$\Delta P_{23/22} = \frac{41536 - 29490}{29490} \cdot 100\% = 40,8\%; \uparrow\uparrow \quad \Delta P_{24/23} = \frac{44927 - 41536}{41536} \cdot 100\% = 8,2\% \cdot \uparrow\uparrow$$

Оскільки розраховані показники мають додатне значення, то це свідчить про вартісне зростання ринку продукції підприємства, а опосередковано – про покращення маркетингової діяльності на підприємстві.

Частка ринку Ч_p , яку займає підприємство, розраховується за формулою (1.7):

$$\mathcal{C}_p = \frac{\mathcal{C}Д_i}{\sum_1^n \mathcal{C}Д_i} \cdot 100\%,$$

де $\mathcal{C}Д_i$ – чистий дохід підприємства, що працює на цьому ринку;

n – кількість підприємств, що діють на цьому ринку.

За наявними даними, офіційний ринковий обсяг виробництва ювелірних і подібних виробів в Україні у 2024 році становив приблизно 1,23 млрд грн, а оціночний – приблизно (2,0...2,2) млрд грн.

Тоді отримаємо:

$$\mathcal{C}_p^{2022} = \frac{29,490}{2000} \cdot 100\% = 1,48\%, \quad \mathcal{C}_p^{2023} = \frac{41,536}{2000} \cdot 100\% = 2,08\%,$$

$$\mathcal{C}_p^{2024} = \frac{44,927}{2000} \cdot 100\% = 2,25\%.$$

Тобто підприємство ТОВ «Орикс» займає на ринку ювелірної продукції свою стабільну частку: $\mathcal{C}_p = (1,5...2,25)\%$.

Продуктивність маркетингу Π становитиме (ф.1.5):

$$\Pi = \frac{\mathcal{C}Д}{N},$$

де $\mathcal{C}Д$ – чистий дохід підприємства в цьому році;

N – кількість працівників (маркетингової служби) підприємства, осіб.

Для нашого випадку отримаємо:

$$\Pi^{2022} = \frac{29490}{21} = 1404,29 \text{ тисяч грн/особу}; \quad \Pi^{2023} = \frac{41536}{18} = 2307,56 \text{ тисяч грн/особу};$$

$$\Pi^{2024} = \frac{44927}{18} = 2495,94 \text{ тисяч грн/особу}.$$

Зростання продуктивності маркетингу свідчить про покращення маркетингової діяльності на підприємстві.

Вартість обслуговування споживачів (клієнтів) $V_{\text{обсл}}$ становить (ф. 1.6):

$$V_{\text{обсл}} = \frac{K_{\text{рекл}}}{\mathcal{C}Д} \cdot 100\%,$$

де $K_{\text{рекл}}$ – вартість реклаमाцій, відмов, скарг тощо, отриманих підприємством від споживачів у цьому році.

Для нашого випадку отримаємо:

$$B_{\text{обсл}}^{2022} = \frac{80}{29490} \cdot 100\% = 0,27\%; \quad B_{\text{обсл}}^{2023} = \frac{78}{41536} \cdot 100\% = 0,19\%;$$

$$B_{\text{обсл}}^{2024} = \frac{87}{44927} \cdot 100\% = 0,185\%.$$

Зменшення вартості (частки) реклаमाцій, відмов і скарг споживачів свідчить про покращення маркетингової діяльності на підприємстві.

Ефективність рекламних витрат $E_{\text{рв}}$ складає (ф. 1.8):

$$E_{\text{рв}} = \frac{\text{РВ}}{\text{ЧД}} \cdot 100\%,$$

де РВ – сума рекламних витрат підприємства за рік, тис. грн.

Для нашого випадку отримаємо:

$$E_{\text{рв}}^{2022} = \frac{560}{29490} \cdot 100\% = 1,89\%; \quad E_{\text{рв}}^{2023} = \frac{700}{41536} \cdot 100\% = 1,68\%; \quad E_{\text{рв}}^{2024} = \frac{835}{44927} \cdot 100\% = 1,86\%.$$

Оскільки цей показник практично є стабільним, то це свідчить про його прийнятність для підприємства в наш нестабільний і тривожний час.

Середня вартість одного замовлення $З_{\text{сер}}$ розраховується за формулою 1.9:

$$З_{\text{сер}} = \frac{З}{K_{\text{ЗАМ}}}$$

де З – загальний обсяг замовлень (або ЧД), грн;

$K_{\text{ЗАМ}}$ – кількість замовників (споживачів, клієнтів), осіб.

Для нашого випадку отримаємо:

$$З_{\text{сер}}^{2022} = \frac{29490}{560} = 52660 \text{ грн}; \quad З_{\text{сер}}^{2023} = \frac{41536}{610} = 68092 \text{ грн}; \quad З_{\text{сер}}^{2024} = \frac{44927}{570} = 78819 \text{ грн}.$$

Тобто протягом 2022-2024 років можна відзначити зростання вартості одного замовлення, що пояснюється значним підвищенням цін на матеріали, енергію тощо.

Динаміка відносної зміни середньої вартості одного замовлення $\Delta З$ становитиме (формула 1.10):

$$\Delta З = \frac{(З_{\text{сер}}^{\text{зв}} - З_{\text{сер}}^{\text{баз}})}{З_{\text{сер}}^{\text{баз}}} \cdot 100\%,$$

де $З_{\text{баз}}$ – середня вартість одного замовлення у звітному та у базовому році, грн.

Для нашого випадку отримаємо:

$$\Delta Z_{\text{сер}}^{23/22} = \frac{68092 - 52660}{52660} \cdot 100\% = 29,3\%, \quad \Delta Z_{\text{сер}}^{24/23} = \frac{78819 - 68092}{68092} \cdot 100\% = 15,7\%,$$

Тобто протягом 2022-2024 років середня вартість одного замовлення зростає, хоча в 2024-му році порівняно з 2023-м роком зростання середньої вартості одного замовлення зменшилося: на 15,7% проти 29,3% у 2023-му році порівняно з 2022-м роком

Динаміка відносної зміни кількості споживачів (клієнтів) ΔK підприємства:

$$\Delta K_{\text{ЗАМ}} = \frac{K_{\text{ЗАМ}}^{\text{ЗВ}} - K_{\text{ЗАМ}}^{\text{Баз}}}{K_{\text{ЗАМ}}^{\text{Баз}}} \cdot 100\%, \quad (2.8)$$

де $K_{\text{ЗАМ}}$ – кількість замовлень (споживачів, клієнтів) підприємства у звітному та базовому році, осіб.

Для нашого випадку отримаємо:

$$\Delta K_{\text{ЗАМ}}^{23/22} = \frac{610 - 560}{560} \cdot 100\% = 8,9\%, \quad \Delta K_{\text{ЗАМ}}^{24/23} = \frac{570 - 610}{570} \cdot 100\% = -7,0\%.$$

Тобто у 2023-му році кількість замовників продукції підприємства порівняно з 2022-м роком зросла (на 8,9%), а в 2024-му році порівняно з 2023-м роком зменшилося на 7,0%, що пояснюється подорожчанням вартості послуг.

Цінова перевага $K_{\text{пер}}$ продукції підприємства відносно продукції конкурентів розраховується за формулою (ф. 1.11):

$$K_{\text{пер}} = \frac{\Pi_{\text{п}} - \Pi_{\text{к}}}{\Pi_{\text{п}}} \cdot 100\%,$$

де $\Pi_{\text{к}}$ – середня ціна продукції конкурента;

$\Pi_{\text{п}}$ – середня ціна продукції підприємства.

Для нашого випадку отримаємо:

$$K_{\text{пер}}^{2022} = \frac{55000 - 58000}{55000} \cdot 100\% = -5,45\%; \quad K_{\text{пер}}^{2023} = \frac{68000 - 70000}{68000} \cdot 100\% = -2,94\%;$$

$$K_{\text{пер}}^{2024} = \frac{79000 - 85000}{79000} \cdot 100\% = -7,59\%.$$

Оскільки показник $K_{\text{пер}}$ є від'ємним, то це означає, що ювелірна продукція підприємства буде дешевшою і буде мати цінові переваги над продукцією конкурента.

На завершення розрахуємо *динаміку зміни ділової активності підприємства*. Для цього проаналізуємо співвідношення:

$$\frac{\text{ЧП}_2}{\text{ЧП}_1} > \frac{\text{ЧД}_2}{\text{ЧД}_1} > \frac{\bar{A}_2}{\bar{A}_1} > 1,0, \quad (2.9)$$

де ЧП_2 – чистий прибуток, що його отримало підприємство;

ЧД_1 – чистий дохід, що його отримало підприємства;

A – середньорічна вартість активів підприємства;

«1» – значення відповідного показника у попередньому році;

«2» – значення відповідного показника у поточному році.

Для 2023/2022 років отримаємо:

$$\frac{2800}{1245} \vee \frac{41536}{29490} \vee \frac{46600}{42200} \vee 1,0 \text{ або } 2,24 > 1,4 > 1,2 > 1,0.$$

Тобто ділова активність підприємства у 2023-му році порівняно з 2022-м роком зростає, оскільки чистий прибуток зростає більшими темпами, ніж зростає чистий дохід підприємства, чистий дохід підприємства зростає більшими темпами ніж відбувається зростання активів підприємства.

Для 2024/2023 років отримаємо:

$$\frac{2400}{2800} \vee \frac{44927}{41536} \vee \frac{50600}{46600} \vee 1,0 \text{ або } 0,85 < 1,08 < 1,09 > 1,0.$$

Тобто ділова активність підприємства у 2024-му році порівняно з 2023-м роком зменшилася, оскільки чистий прибуток зростає меншими темпами, ніж зростає чистий дохід підприємства, а чистий дохід підприємства зростає меншими темпами ніж відбувається зростання активів підприємства.

Використання наведених вище розрахунків визначення стану маркетингової діяльності на підприємстві дозволить, на наш погляд, розробляти більш кваліфіковані управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємством.

Розраховані вище показники, що характеризують стан маркетингової діяльності підприємства, в графічному вигляді наведено на рис. 2.9 та на рис. 2.10.



Рисунок 2.9 – Результати маркетингової діяльності підприємства (у відсотках до попереднього року)

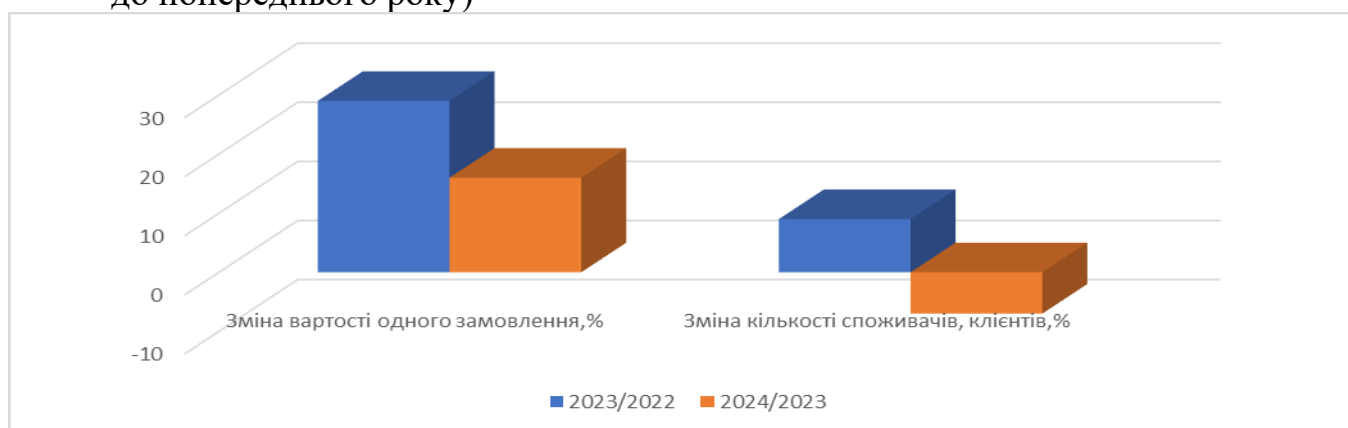


Рисунок 2.10 – Результати маркетингової діяльності підприємства (у відсотках до попереднього року)

Аналіз проведених розрахунків та графіків, наведених на рис. 2.9 та 2.10, показує, що протягом останніх 3-х років (2022-2024 рр.) показники маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Орикс», які досліджувалися, мають тенденцію до покращення. Зокрема, зростають: частка ринку продукції підприємства, продуктивність маркетингу, ефективність рекламних витрат, цінові переваги, вартість обслуговування споживачів, середня вартість одного замовлення тощо.

В 2023 році високою була ділова активність підприємства, хоча в 2024 році ефективність ділової активності дещо знизилася, що пов'язано, насамперед, із загостренням конкуренції на ринку ювелірних виробів (де працює наразі до 15 відомих фірм) та складною економічною ситуацією в країні.

2.4 Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ «Орикс»

Для організації управління підприємством та маркетинговою діяльністю ТОВ «Орикс» підприємстві створена і функціонує організаційна структура управління, вигляд якої наведено на рис. 2.11.



Рисунок 2.11– Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Орикс» і його маркетинговою діяльністю

Як видно із рис. 2.11, на підприємстві практично застосовується лінійний тип організаційної структури управління.

Директору ТОВ «Орикс» безпосередньо підпорядковуються операційний директор і бухгалтерія. Операційному директору підпорядковуються начальник виробництва та операційний менеджер. Начальнику виробництва підпорядковуються кваліфіковані працівники, які виконують функції, пов'язані з виробництвом ювелірних виробів.

Бухгалтерія здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів діяльності, веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку органам державної статистики тощо. Одна із задач бухгалтерії – знаходити фінансові ресурси для забезпечення фінансування потреб підприємства щодо здійснення його виробничої діяльності, а також контролювати їх використання.

Організаційна структура управління підприємством не передбачає наявності в її складі фахівця, який би безпосередньо вивчав так званий «портфель замовлень», що надходить від споживачів (клієнтів) продукції підприємства, контролював виконання умов укладених з клієнтами договорів, стан складських запасів і збереженість готової продукції, своєчасність і якість матеріально-технічного забезпечення виробництва, вивчав ринок ювелірної продукції та рекламував продукцію підприємства тощо. Тобто в організаційній структурі управління немає такого фахівця, який би безпосередньо організовував і контролював маркетингову діяльність підприємства. І на це є певні причини, зведені в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ «Орикс», яке налічує всього (18...20) працівників

Об'єктивні особливості управління	Сутність, наслідки
Обмежені фінансові ресурси	Невеликі бюджети. Використання соціальних мереж, рекомендацій клієнтів, цифрового маркетингу (просування брендів за допомогою інтернет-каналів)
Поєднання функцій управління	Маркетингові функції часто виконує керівник (власник)
Гнучкість прийняття рішень	Рішення ухвалюються швидко, без складних погоджень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та поведінку споживачів.
Безпосередній контакт з клієнтами	Швидка реакція на зміни, постійна наявність зворотного зв'язку
Наголос на власній діловій репутації	Постійна підтримка позитивного ділового іміджу і ділової репутації, а також довіри до підприємства і його продукції
Невисока формалізація управлінських процесів	Відсутність складних планів і звітів. Висока інтуїтивність у прийнятті рішень

Таким чином, проведений нами аналіз організаційної структури управління підприємством ТОВ «Орикс» дозволяє зробити такі висновки:

- 1) на підприємстві створена організаційна структура, в якій немає фахівця, який би безпосередньо займався управлінням маркетинговою діяльністю;
- 2) управління маркетинговою діяльністю підприємства ґрунтується на особистій ініціативі керівника, гнучкості та близькості до споживача (клієнта);
- 3) загострилася проблема пошуку нових ринків збуту та розробці нових конкурентоспроможних видів продукції, боротьбі з конкурентами.

Тому, на наш погляд, така організаційна структура управління підприємством і його маркетинговою діяльністю потребує свого удосконалення.

2.4 Висновки до другого розділу

Під час виконання цього розділу магістерської роботи було встановлено, що основними видами діяльності підприємства ТОВ «Орикс» є оптова торгівля годинниками і ювелірними виробами та виробництво ювелірних і подібних виробів.

Аналіз діяльності підприємства за 2022-2024 роки показав, що більшість основних економічних показників діяльності підприємства є позитивними або перебувають у нормативних межах. Так, у 2024 р. порівняно з 2022 роком величина чистого доходу підприємства зросла з 29490 тисяч грн до 44927 тисяч грн, або зросла на 15437 тисяч грн чи на 52 %.

Позитивним фактом є постійне зростання чистого прибутку, що його отримує підприємство. У 2024 році чистий прибуток підприємства порівняно з 2022 роком зріс з 1245 тисяч грн до 2400 тисяч грн, або зріс на 1155 тисяч грн чи на 92%.

Заслуговує на увагу факт постійного зростання активів підприємства. Так, у 2024 році вартість активів підприємства зросла порівняно з 2022 р. з 42200 тисяч грн до 50600 тисяч грн, або зросла на 8400 тисяч грн чи на 19,9%.

Позитивним є факт зростання власного капіталу підприємства. Так, у 2024 році вартість власного капіталу підприємства порівняно з 2022-м роком зросла з 27400 тисяч грн до 34600 тисяч грн, або зросла на 7200 тисяч грн чи на 26,3%.

У зв'язку зі зростанням обсягів замовлень ювелірних виробів обґрунтованим є збільшення величини оборотних (поточних) активів підприємства. Так, у 2024 році величина оборотних активів підприємства порівняно з 2022-м роком зросла з 20400 тисяч грн до 25800 тисяч грн, або зросла на 5400 тисяч грн чи на 26,5%.

Поточні зобов'язання підприємства перед кредиторами та іншими юридичними особами також показують незначне збільшення. Так, у 2024 році величина поточних зобов'язань підприємства порівняно з 2022 роком зросла з 2800 тисяч грн до 4000 тисяч грн, або зросла на 1200 тисяч грн чи на 42,8%.

Проведений аналіз деяких показників рентабельності (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність основних засобів) показав, всі

показники за 2022-2024 роки мають тенденцію до зростання, хоча в 2024 році спостерігалось незначне зменшення динаміки зростання цих показників.

Всі проаналізовані фінансові коефіцієнти (загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, фінансової заборгованості, фінансової стійкості) у 2022-2024 роках є вищими за встановлені нормативні рівні.

Це свідчить, що наразі підприємство ТОВ «Орикс» має значні фінансові можливості для свого подальшого розвитку, розробки та впровадженню нових видів ювелірної продукції, завоювання нових сегментів ринку тощо.

Показники, що характеризують стан та ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства, також перебувають у встановлених межах або мають тенденцію до покращення чи, у крайньому випадку, не погіршуються. Зокрема, зростають (що є позитивним): частка ринку продукції підприємства (з 1,48% до 2,25%), продуктивність маркетингу, середня вартість одного замовлення, ефективність рекламних витрат, цінові переваги тощо. Зменшується (що також є позитивним) вартість обслуговування споживачів (клієнтів), яка охоплює вартість реклами, відшкодування збитків тощо.

В 2023 році підприємство мало високу ділову активність своєї діяльності, а в 2024 році відмічається часткове зниження цієї ділової активності (через відомі несприятливі зовнішні обставини, в яких працює підприємство, та загострення конкуренції на ринку ювелірної продукції).

Аналіз організаційної структури управління підприємством і його маркетинговою діяльністю показав, що на підприємстві створено організаційну структуру, в якій немає фахівця, який би безпосередньо займався управлінням і контролем маркетингової діяльності, а управління маркетинговою діяльністю підприємства ґрунтується на особистій ініціативі керівника, гнучкості та близькості до споживача (клієнта).

Тому, на наш погляд, така організаційна структура управління підприємством і його маркетинговою діяльністю потребує свого удосконалення.

РОЗДІЛ III ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОРИКС»

3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Орикс» на найближчі роки, його маркетингової стратегії і стратегії маркетингової діяльності

Кардинальні зміни, що відбулися протягом 2022-2024 років у зовнішньому середовищі підприємства ТОВ «Орикс» (які були спричинені розгортанням на частині території країни руйнівних військових дій), поставили перед підприємством нові надскладні задачі щодо визначення подальших перспектив і напрямів свого розвитку хоча б на найближчу перспективу.

Це викликало необхідність зробити для підприємства ТОВ «Орикс» обґрунтування вибору нової базової стратегії розвитку, відповідних маркетингової стратегії та стратегії маркетингової діяльності.

Для цього скористаємося алгоритмом дій (рис. 3.1), який наведено в [3], [43], [45] та інших наукових джерелах (з власними доопрацюваннями).

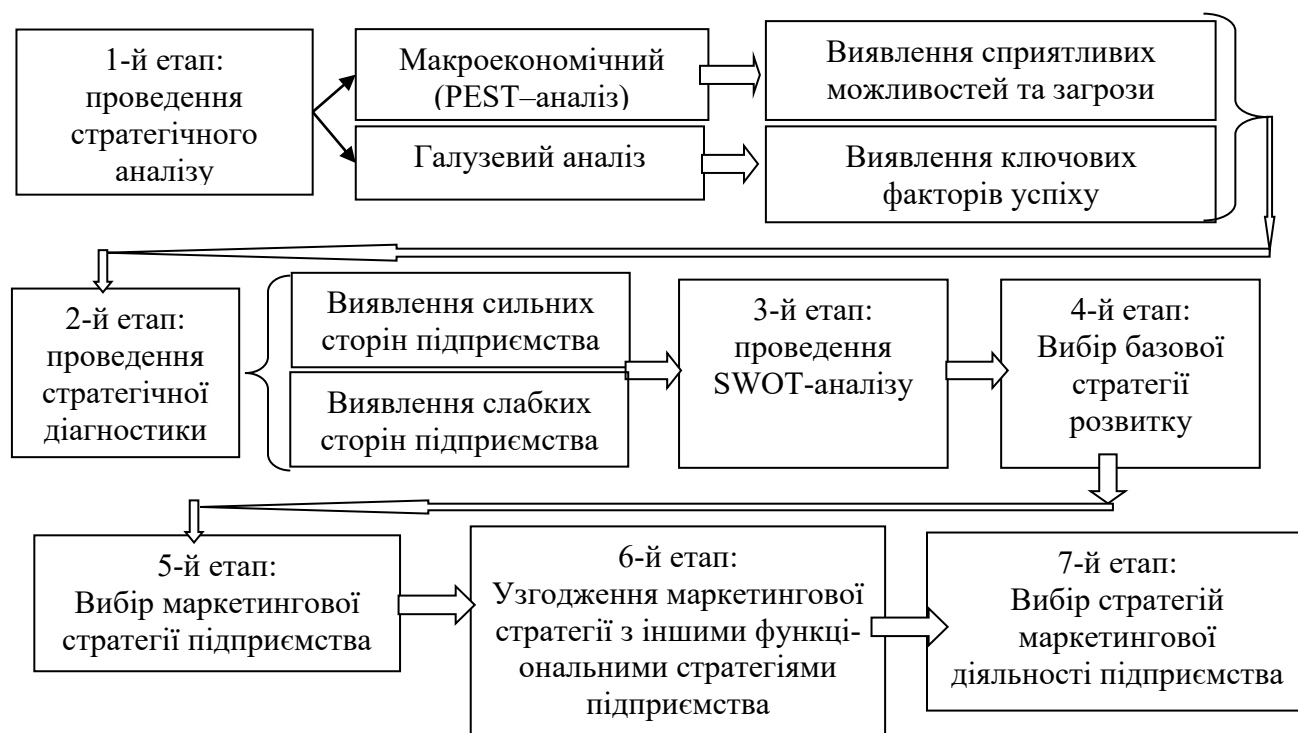


Рисунок 3.1 — Алгоритм розробки маркетингової стратегії підприємства та стратегії маркетингової діяльності (власна розробка)

Використання алгоритму обґрунтування вибору підприємством маркетингової стратегії та стратегії маркетингової діяльності (рис. 3.1) дозволить підприємству, на наше переконання, успішніше протидіяти впливам зовнішнього середовища, зменшити негативні наслідки цього впливу і забезпечити подальший розвиток підприємства, незважаючи на складні зовнішні умови, в яких функціонує підприємство.

Ключовим моментом у застосування наведеного на рис. 3.1 алгоритму є складання таблиці SWOT-аналізу, до якої заносяться сприятливі можливості зовнішнього середовища та потенційні небезпеки, які можуть сприяти або загрожувати подальшому розвитку підприємства.

Результати проведеного нами обстеження зведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу

<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Небезпеки (загрози)</i>
Наявність постійно зростаючого попиту на подібну продукцію	Зростання цін на сировину, енергію тощо, і як наслідок, зростання цін на продукцію підприємства
Можливість опанування нових ринків	Посилення конкуренції з боку вітчизняних та закордонних виробників
Зростання добробуту певної частки населення	Зниження купівельної платоспроможності постійних клієнтів і населення
Престижність такої продукції в усі часи тощо	Руйнування підприємства через можливі обстріли з боку агресора
<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Позитивна ділова репутація на ринку	Недостатньо висока оплата праці працівників підприємства
Висока якість виготовленої продукції: каблучок, підвісок тощо	Сильна залежність собівартості продукції від цін на сировину, матеріали, енергію тощо
Наявність висококваліфікованого менеджменту та персоналу	Мобілізація кваліфікованих працівників і менеджерів
Прийнятний ціновий діапазон продукції підприємства	Недостатній рівень роботизації та автоматизації виробництва

Попередній аналіз таблиці 3.1 показує, що підприємство ТОВ «Орикс» має достатньо сильних сторін, які дозволять йому успішно працювати в нинішніх складних умовах воєнного стану.

Далі, зіставляючи між собою сильні та слабкі сторони підприємства зі сприятливими можливостями і потенційними загрозами, побудуємо матрицю SWOT-аналізу (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу

<i>Як скористатися сприятливими можливостями, спираючись на сильні сторони підприємства</i>	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати деякі потенційні загрози</i>
За рахунок позитивної ділової репутації підприємства, високої якості та номенклатури продукції, за рахунок використання навичок високопрофесійних працівників та досвіду висококваліфікованого менеджменту підприємства тощо створити конкуренцію на ринку ювелірних виробів, сприяючи тим самим збільшенню обсягів виробництва і продажу продукції підприємства	За рахунок високопрофесійних дій менеджерів підприємства, пошуку нових дешевших джерел енергії і матеріалів, зниження собівартості продукції тощо, компенсувати зниження купівельної спроможності населення, сприяти подоланню опору вітчизняних та закордонних конкурентів тощо
<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями</i>	<i>Яких загроз, посилених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше</i>
Обмеженість фінансових ресурсів може зменшити можливості вкладати кошти в роботизацію та автоматизацію окремих технологічних операцій. Сильна залежність собівартості продукції від зростання цін на сировину може збільшити ціну, і стати перешкодою на шляху виходу підприємства на нові ринки. Мобілізація працівників підприємства може спричинити втрату підприємством деяких кваліфікованих працівників тощо	Значне зростання цін на сировину та матеріали може призвести до значного підвищення собівартості продукції підприємства і до зменшення попиту на продукцію підприємства. Зниження платоспроможності населення може призвести до зменшення замовлень. Мобілізація працівників підприємства та військові обстріли взагалі можуть загалом спричинити припинення роботи підприємства

На підставі інформації, наведеної в таблиці 3.2, можна зробити висновок. показує, що підприємство ТОВ «Орикс» може за рахунок своїх сильних сторін та сприятливих можливостей дещо зменшувати негативний вплив окремих потенційних загроз та небезпек зовнішнього середовища і забезпечувати свій подальший розвиток. У зв'язку з цим, нами пропонується обрати для підприємства ТОВ «Орикс» на найближчі 2-3 роки базову стратегію розвитку під назвою *стратегія обмеженого зростання*.

Як зазначається в [3], [45] та інш., *базова стратегія обмеженого зростання* застосовується тоді, коли підприємство працює на освоєних ринках, цілі діяльності підприємства в цьому випадку встановлюються «від досягнутого» і коригуються залежно від змін умов зовнішнього середовища. За певних сприятливих обставин ця стратегія може перейти в стратегію «вихід за межі ніші», в якій наразі працює

підприємство. Тобто для підприємства ТОВ «Орикс» можуть відкритися нові перспективи для подальшого розвитку.

Обрання підприємством базової стратегії обмеженого зростання передбачає:

а) постійне аналізування ринків ювелірної продукції, на яких працює підприємство, що потребує якісної перебудови роботи маркетингової служби підприємства;

б) це розширення каналів збуту продукції, коли все частіше застосовуються нові інноваційні форми збуту та рекламування продукції;

в) постійне оновлення асортименту продукції тощо.

Але так може робити тільки таке підприємство, яке має висококваліфіковані кадри, включаючи і маркетологів, тривалий досвід присутності на ринках тощо.

Пропоновані нами базова стратегія обмеженого зростання підприємства, його маркетингова стратегія разом зі стратегічними альтернативами та стратегії маркетингової діяльності ТОВ «Орикс» на найближчі роки показані нами на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Пропоновані базова стратегія обмеженого зростання підприємства, його маркетингова стратегія разом зі стратегічними альтернативами та стратегії маркетингової діяльності ТОВ «Орикс» (Власна розробка)

Нагадаємо (див. табл. 1.3), що стратегія маркетингової діяльності «диференціації» передбачає створення продукції, яка має властивості, відмінні від продукції конкурентів (дизайн, якість, сервіс тощо) і застосовується, коли споживачі звертають увагу не лише на ціну, а й на якість продукції. Стратегія маркетингової діяльності «диверсифікації» передбачає вихід підприємства на нові ринки. А стратегія маркетингової діяльності «лідерство за витратами» передбачає зниження собівартості продукції підприємства для можливості продавати її за нижчими цінами, ніж конкуренти. Застосовується на ринках із ціновою конкуренцією.

Для успішної реалізації пропонованих підприємству ТОВ «Орикс» базової стратегії розвитку, маркетингової стратегії та стратегії маркетингової діяльності потрібно узгодити ці стратегії з відповідними функціональними стратегіями, і насамперед, зі стратегією виробничої діяльності (виробничою стратегією).

Керуючись рекомендаціями низки дослідників ([34], [39], [45] та інші), а також враховуючи реальні виробничі та фінансові можливості підприємства, нами пропонується обрати для підприємства ТОВ «Орикс» на найближчі роки стратегію виробничої діяльності, яку наведено нами на рис. 3.3, попередньо узгодивши її зі стратегією маркетингової діяльності (яку наведено на рис. 3.2).

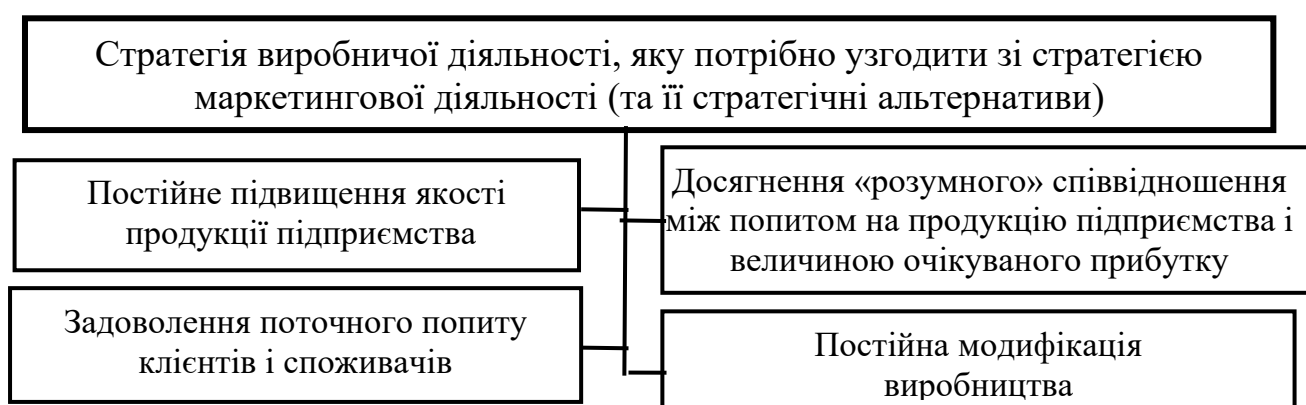


Рисунок 3.3 – Рекомендована для впровадження у ТОВ «Орикс» стратегія виробничої діяльності, яка потребує узгодження зі стратегією маркетингової діяльності підприємства (разом з її стратегічними альтернативами)

Запропоновані нами рекомендації, на наш погляд, відповідають реальному становищу зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство ТОВ «Орикс».

3.2 Макетування нової організаційної структури управління підприємством і його маркетинговою діяльністю

Як було зазначено в другому розділі цієї роботи, продукція підприємства ТОВ «Орикс» має високий рівень якості і користується значним попитом на ринку. Ця продукція є досить різноманітною: так, 5% продукції виготовленої продукції становлять браслети, шпильки і кольє, 15% – каблучки, 20% – підвіси, 10% – сережки, 20% – обручки і 30% – ланцюжки (див. рис. 3.4).

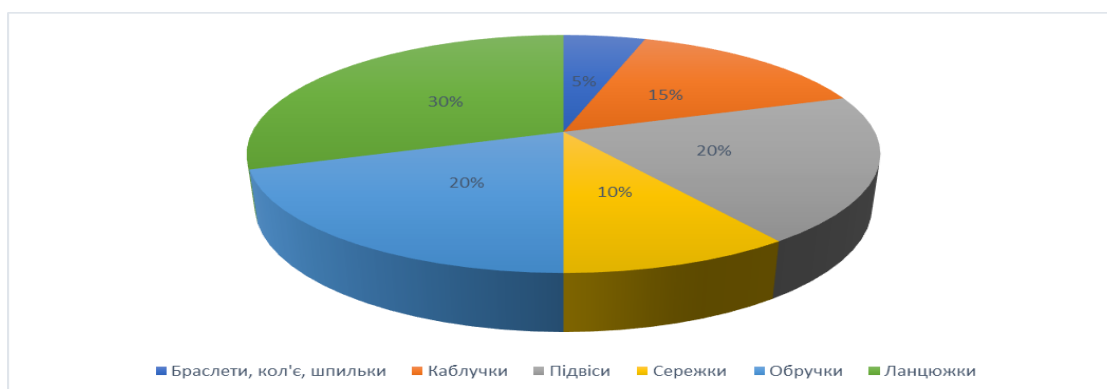


Рисунок 3.4 – Структура продукції, що її виготовляє підприємство ТОВ «Орикс»

Продукція підприємства сертифікована.

Для управління виробництвом цієї продукції на підприємстві, як це вже було зазначено раніше, на підприємстві було створено відповідну організаційну структуру управління, вигляд якої раніше було наведено на рис. 2.11.

Під час аналізування функціональності цієї організаційної структури управління було зазначено, що на підприємстві немає спеціально створеної управлінської одиниці (або окремого фахівця), яка б постійно і цілеспрямовано займалася розв'язанням питань, пов'язаних з розробкою маркетингової стратегії підприємства та організації його маркетингової діяльності, контролюванням ходу реалізації маркетингової стратегії і стратегій маркетингової діяльності, їх коригуванням (за необхідності), оцінюванням ефективності маркетингової діяльності тощо.

Тому нами, насамперед, пропонується внести зміни в існуючу організаційну структуру управління підприємством, а також впровадити інші зміни, які, на наш погляд, можуть суттєво покращити стан та ефективність маркетингової діяльності

підприємства. Вигляд рекомендованої (змакетованої) нами організаційної структури управління підприємством і його маркетинговою діяльністю наведено нами на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Змакетована організаційна структура управління підприємством ТОВ «Орикс» і його маркетинговою діяльністю

Аналіз запропонованої нами організаційної структури управління підприємством і його маркетинговою діяльністю показує, що в сферу управління операційного директора уведена посада висококваліфікованого фахівця – маркетолога, який має займатися розв’язанням питань, пов’язаних з розробкою маркетингової стратегії підприємства та організації його маркетингової діяльності, контролюванням ходу реалізації маркетингової стратегії і стратегій маркетингової діяльності, їх коригуванням (за необхідності), оцінюванням ефективності маркетингової діяльності тощо.

Для організації ефективної роботи маркетолога нами пропонується:

- впровадити розроблений нами у другому розділі цієї роботи алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємства (див. рис. 3.6);
- обрати ефективну форму спеціалізації роботи маркетингової служби (маркетолога) (див. рис. 3.7).

- визначити основні напрями маркетингової діяльності підприємства на короткотерміновий період (2-3 роки);

- постійно удосконалювати методики розрахунку та планування основних показників маркетингової діяльності підприємства тощо.

- постійно удосконалювати методики дослідження ринку ювелірних виробів, попиту споживачів, конкурентів тощо з метою розроблення ефективних управлінських рішень щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Орикс».

Так, нами було запропоновано впровадити алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємства (див. рис. 3.6). Переваги цього алгоритму наведено у другому розділі цієї роботи.



Рисунок 3.6 – Алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємства, яка пропонується до впровадження

Що ж стосується обрання форми спеціалізації роботи маркетингової служби (маркетолога), то нами пропонується сегментна форма її спеціалізації (див.рис. 3.7).

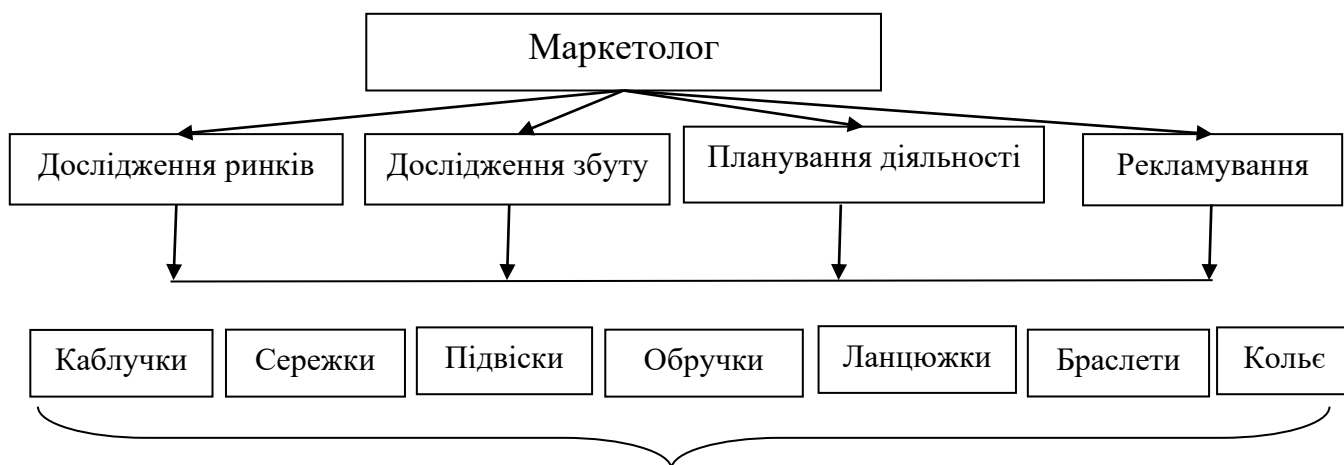


Рисунок 3.7 – Сегментна форма спеціалізації роботи маркетингової служби (маркетолога) підприємства ТОВ «Орикс» (власна пропозиція)

Сутність сегментної форми (див. рис. 3.7) полягає в тому, що маркетолог має вести свою діяльність у кожному сегменті ринку (каблучки, сережки, обручки, ланцюжки, браслети, кольє, підвіски тощо), включаючи дослідження ринку, планування, збут, рекламу, конкурентів тощо, враховуючи при цьому особливості місцевості, специфічні запити його населення до ювелірних виробів, особливості сприйняття населенням рекламних повідомлень тощо.

Мета запровадження сегментної форми – забезпечити глибше розуміння потреб конкретного сегмента ринку та адаптувати маркетингові стратегії та маркетингову діяльність підприємства, ювелірні вироби, що виготовляються, ціни, комунікації, канали збуту продукції тощо саме до цього сегменту ринку. Перевагами такої форми є краще знання потреб споживачів свого сегмента ринку; краща можливість створення більш персоналізованих ювелірних виробів; підвищення ефективності маркетингових рішень, маркетингової діяльності загалом тощо.

Окрім цього, нами пропонується проведення на підприємстві ТОВ «Орикс» під безпосереднім контролем маркетолога (маркетингової служби) певних маркетингових заходів, метою яких є підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Серед них пропонуємо такі:

1. Постійна модернізація та покращення виготовлених ювелірних виробів шляхом їх приведення у відповідність із запитами споживачів.

2. Зниження цін на окремі види ювелірних виробів з урахуванням рівня цін конкурентів та інших зовнішніх обставин.

3. Постійна розробка нових видів продукції (насамперед, ювелірних виробів) підприємства відповідно до потреб і кон'юнктури ринку.

4. Оптимізація каналів збуту продукції підприємства, розширення збутової мережі як у Вінниці, так і в інших регіонах України.

5. Суттєве підвищення ефективності рекламної кампанії підприємства, використання інформаційних ресурсів Інтернету тощо.

6. Застосування нових прогресивних методик розрахунку та планування показників маркетингової діяльності підприємства.

7. Удосконалення методики дослідження ринку ювелірних виробів, попиту споживачів, конкурентів тощо.

Зокрема, величину місткості ринку MP , яку може забезпечити підприємство своєю продукцією, можна розраховувати за формулою (див. фор-лу 3.1), яка враховує цінові переваги продукції підприємства відносно продукції конкурентів:

$$MP = OP_{\pi} \cdot \alpha + OB_{\text{від}}, \quad (3.1)$$

де OP_{π} – загальний обсяг продукції, який реалізується підприємством ТОВ «Орикс» в обраному сегменті ринку;

α – частка продукції, за якою продукція підприємства має цінові переваги перед конкурентами;

$OB_{\text{від}}$ – обсяг продукції, який підприємство буде намагатися відвоювати у конкурентів.

Також потребує свого вдосконалення методика проведення дослідження попиту на продукцію підприємства. При цьому можуть бути використані такі показники: обсяги придбання певної продукції; купівельна спроможність населення та представників типових сегментів ринку; вплив НТП на величину споживчого попиту; смаки та уподобання споживачів продукції підприємства та інші показники.

Запровадження на ТОВ «Орикс» зроблених нами пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством буде сприяти покращенню всіх видів діяльності (виробничої, фінансової, маркетингової тощо) підприємства, сприятиме зростанню доходів та прибутків підприємства.

3.3 План рекомендацій з підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» та розрахунок їх економічної ефективності

На основі пропозицій, наведених раніше, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві ПАТ «Орикс». Цей план розрахований на короткострокову перспективу у 2-3 роки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – План рекомендацій (заходів) з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс»

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін виконання	Витрати
Управлінські заходи			
1. Перебудова роботи маркетингової служби підприємства: розробка нових посадових інструкцій, навчання фахівців, оплата роботи маркетолога (1/2 ставки)	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 50 тисяч грн +100 тисяч щорічно
Технічно-організаційні заходи			
2. Постійна модернізація та покращення виготовлених якості ювелірних виробів шляхом їх приведення у відповідність із запитами споживачів 3. Зниження витрат на окремі види ювелірних виробів з урахуванням рівня цін конкурентів та інших зовнішніх обставин 4. Постійна розробка нових видів продукції (насамперед, ювелірних виробів) підприємства відповідно до потреб і кон'юнктури ринку	Начальник виробництва	Постійно	Щорічно по 100 тисяч грн
Маркетингові і економічні заходи			
5. Оптимізація каналів збуту продукції підприємства, розширення збутової мережі 6. Підвищення ефективності рекламної кампанії підприємства, використання інформаційних ресурсів Інтернету тощо. 7. Застосування нових прогресивних методик розрахунку та планування показників маркетингової діяльності підприємства 8. Удосконалення методики дослідження ринку ювелірних виробів, попиту споживачів, дій конкурентів тощо за допомогою використання таких показників, як купівельна спроможність населення та представників типових сегментів ринку, вплив НТП на смаки та уподобання споживачів ювелірної продукції ринку тощо	Операційний менеджер. Маркетолог	Постійно	Щорічно по 100 тисяч грн
Всього	50 тисяч грн – одноразово та по 100 тисяч грн щороку		

У випадку можливої реалізації з 1 січня 2026 року наших рекомендацій (пропозицій) з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» потрібно здійснити такі витрати:

- а) у 2026 році – $(50 + 100) = 150$ тисяч грн;
- б) в 2027-му та 2028-му роках – по 100 тисяч грн щороку.

Тобто за 3 роки загальні витрати ЗВ на впровадження запропонованих нами рекомендацій з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства можуть скласти $ЗВ = 150 + 100 + 100 = 350$ тисяч грн.

За твердженням фахівців підприємства, це дозволить підприємству щорічно збільшувати величину чистого прибутку приблизно на 20%.

А оскільки в 2024 році величина чистого прибутку підприємства становила 2400 тисяч грн, то тоді прогнозоване зростання середньої величини чистого прибутку $\Delta\text{ЧП}$ підприємства протягом 2026-2028 років становитиме:

2026-й рік: $\Delta\text{ЧП}_{2024} = 2400 \times 0,2 = +480$ тисяч грн; а сама величина чистого прибутку $\text{ЧП}_{2026} \approx 2400 + 480 = 2880$ тисяч грн.

2027-й рік: $\Delta\text{ЧП}_{2027} = 2880 \times 0,2 \approx +576$ тисяч грн; а сама величина чистого прибутку $\text{ЧП}_{2027} \approx 2880 + 576 = 3456$ тисяч грн.

2028-й рік: $\Delta\text{ЧП}_{2028} = 3456 \times 0,2 \approx 691$ тисяч грн; а сама величина чистого прибутку $\text{ЧП}_{2028} = 3456 + 691 = 4147$ тисяч грн.

Можливий абсолютний економічний ефект $E_{\text{абс}}$ від реалізації зроблених нами рекомендацій (пропозицій) становитиме (формула 3.2):

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ЗВ}, \quad (3.2)$$

де ПП – приведена вартість зростання величин всіх можливих чистих прибутків від підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс», грн;

ЗВ – загальні витрати на розробку впровадження наших рекомендацій, грн.

Приведена вартість зростання всіх чистих прибутків у кожному році розраховується за формулою (3.3):

$$\text{ПП} = \sum_{i=1}^T \frac{\Delta\text{ЧП}_i}{(1+\tau)^i}, \quad (3.3)$$

де $\Delta ЧП_i$ – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

t – період часу, за який отримуються прибутки, роки; $t = 3$ роки;

τ – ставка дисконтування (або рівень інфляції). За прогнозами НБУ в 2025 році рівень інфляції прогнозується на рівні $\tau = 14\%$;

t – період часу (в роках) від моменту отримання додаткових чистих прибутків до розрахункової точки, за яку зазвичай вибирають початок розробки рекомендацій (для нас – це 2025 рік).

Тоді приведена вартість зростання всіх можливих чистих прибутків ПП, що їх може отримати підприємство від підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю, становитиме:

$$ПП = \frac{480}{(1+0,14)^1} + \frac{576}{(1+0,14)^2} + \frac{691}{(1+0,14)^3} \approx 421 + 443 + 466 = 1330 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій протягом 3-х років складе:

$$E_{\text{абс}} = ПП - ЗВ = 1330 - 350 = 980 \text{ тисяч грн.}$$

Далі розрахуємо відносну ефективність E_v витрачених на розробку та впровадження наших рекомендацій коштів (формула 3.4):

$$E_v = T_{\text{ж}} \sqrt[4]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{ЗВ}} - 1, \quad (3.4)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}} = 980$ тисяч грн;

$ЗВ$ – приведена вартість витрат; $ЗВ = 350$ тисяч грн;

$T_{\text{ж}}$ – життєвий цикл розробки; $T_{\text{ж}} = 4$ роки (2025, 2026, 2027, 2028 рр.).

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{980}{350}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 2,8} - 1 = \sqrt[4]{3,8} - 1 = 1,396 - 1 \approx 0,396 \approx 39,6 \ %.$$

Внутрішня ефективність вкладних коштів E_v у впровадження наших рекомендацій $E_v = 39,6\%$ свідчить, що при рівні інфляції $\tau = 14\%$ впровадження наших рекомендацій (пропозицій) щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» є доцільною.

3.4 Моделювання отриманих результатів

У попередньому підрозділі (3.3) цієї роботи було розраховано, що при середньому рівні інфляції в країні $\tau = 14,0\%$ внутрішня дохідність коштів E_v , витрачених на розробку і впровадження зроблених нами рекомендації з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» становитиме $39,6\%$, що навіть при рівні ризику у $R=20\%$ (через військові дії на території України та інші несприятливі виклики) реалізація зроблених нами рекомендацій є доцільною, оскільки $E_v = 39,6\% > (\tau + R)\% = (14+20)\% = 34\%$.

Разом з тим, рівень інфляції в країні може суттєво змінюватись. Тому проведемо моделювання залежності внутрішньої дохідності коштів, які були витрачені на розробку і реалізацію зроблених нами рекомендацій з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» для випадків, коли рівень інфляції в країні буде іншим, наприклад: $\tau_2 = 10\%$, $\tau_3 = 20\%$ і $\tau_4 = 30\%$.

Тоді отримаємо такі результати:

1. Випадок, коли $\tau_2 = 10\%$.

Приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків $ПП_{ч10}$ підприємства протягом 2022-2024 років становитиме:

$$ПП_{ч10\%} = \frac{480}{(1+0,10)^1} + \frac{576}{(1+0,10)^2} + \frac{691}{(1+0,10)^3} \approx 436 + 476 + 519 = 1431 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний ефект від можливого впровадження наших рекомендацій протягом 3-х років складе:

$$E_{абс} = ПП_{ч10\%} - ЗВ = 1431 - 350 = 1081 \text{ тисяч грн.}$$

Далі розрахуємо відносну ефективність E_v витрачених на розробку та впровадження наших рекомендацій коштів (формула 3.4):

$$E_v = \sqrt[T_{ж}]{1 + \frac{E_{абс}}{ЗВ}} - 1, \quad (3.4)$$

де $E_{абс}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{абс} = 1081$ тисяч грн;

$ЗВ$ – приведена вартість витрат; $ЗВ = 350$ тисяч грн;

$T_{ж}$ – життєвий цикл розробки; $T_{ж} = 4$ роки (2025, 2026, 2027, 2028 рр.).

Для нашого випадку:

$$E_B = \sqrt[4]{1 + \frac{1081}{350}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 3,088} - 1 = \sqrt[4]{4,088} - 1 = 1,422 - 1 \approx 0,422 \approx 42,2 \, \%.$$

Внутрішня ефективність вкладних коштів E_B у впровадження наших рекомендацій буде дорівнювати $E_B = 42,2\%$ свідчить, що при рівні інфляції $\tau = 10\%$ ефективність впровадження наших рекомендацій (пропозицій) щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» значно зросте. Навіть при рівні ризику у $R=20\%$ (через військові дії на території України та інші несприятливі виклики) реалізація зроблених нами рекомендацій буде доцільною, оскільки $E_B = 42,2\% > (\tau + R)\% = (10+20)\% = 30\%$.

2. Випадок, коли $\tau_3 = 20\%$.

Приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків $ПП_{ч20}$ підприємства протягом 2022-2024 років становитиме:

$$ПП_{ч20\%} = \frac{480}{(1+0,20)^1} + \frac{576}{(1+0,20)^2} + \frac{691}{(1+0,20)^3} \approx 400 + 400 + 480 = 1280 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний ефект від можливого впровадження наших рекомендацій протягом 3-х років складе:

$$E_{абс} = ПП_{ч20\%} - ЗВ = 1280 - 350 = 930 \text{ тисяч грн.}$$

Далі розрахуємо відносну ефективність E_B витрачених на розробку та впровадження наших рекомендацій коштів (формула 3.4):

$$E_B = \sqrt[T_{ж}]{1 + \frac{E_{абс}}{ЗВ}} - 1, \quad (3.4)$$

де $E_{абс}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{абс} = 930$ тисяч грн;

$ЗВ$ – приведена вартість витрат; $ЗВ = 350$ тисяч грн;

$T_{ж}$ – життєвий цикл розробки; $T_{ж} = 4$ роки (2025, 2026, 2027, 2028 рр.).

Для нашого випадку:

$$E_B = \sqrt[4]{1 + \frac{930}{350}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 2,657} - 1 = \sqrt[4]{3,657} - 1 = 1,383 - 1 \approx 0,383 \approx 38,3 \, \%.$$

Внутрішня ефективність вкладних коштів E_B у впровадження наших рекомендацій буде дорівнювати $E_B = 38,3\%$ свідчить, що при рівні інфляції $\tau = 20\%$ доцільність впровадження наших рекомендацій (пропозицій) щодо підвищення ефекти-

вності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» перебуває на межі ризику, і при рівні ризику у $R=20\%$ (через військові дії на території України та інші несприятливі виклики) реалізація зроблених нами рекомендацій буде досить сумнівною, оскільки $E_v = 38,3\% < (\tau + R)\% = (20+20)\% = 40\%$.

3. Випадок, коли $\tau_4 = 30\%$.

Приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків $\Pi\Pi_{ч20}$ підприємства протягом 2022-2024 років становитиме:

$$\Pi\Pi_{ч30\%} = \frac{480}{(1+0,30)^1} + \frac{576}{(1+0,30)^2} + \frac{691}{(1+0,30)^3} \approx 369 + 341 + 315 = 1025 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний ефект від можливого впровадження наших рекомендацій протягом 3-х років складе:

$$E_{абс} = \Pi\Pi_{ч30\%} - 3В = 1025 - 350 = 675 \text{ тисяч грн.}$$

Далі розрахуємо відносну ефективність E_v витрачених на розробку та впровадження наших рекомендацій коштів (формула 3.4):

$$E_v = T_{ж} \sqrt[4]{1 + \frac{E_{абс}}{3В}} - 1, \quad (3.4)$$

де $E_{абс}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{абс} = 675$ тисяч грн;

$3В$ – приведена вартість витрат; $3В = 350$ тисяч грн;

$T_{ж}$ – життєвий цикл розробки; $T_{ж} = 4$ роки (2025, 2026, 2027, 2028 рр.).

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{675}{350}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 1,928} - 1 = \sqrt[4]{2,928} - 1 = 1,308 - 1 \approx 0,308 \approx 30,8 \, \%.$$

Внутрішня ефективність вкладних коштів E_v у впровадження наших рекомендацій буде дорівнювати $E_v = 30,8\%$ свідчить, що при рівні інфляції $\tau = 30\%$ доцільність впровадження наших рекомендацій (пропозицій) щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» перебуває за межею ризику, оскільки при рівні ризику у $R=30\%$ реалізація зроблених нами рекомендацій буде проблематичною, так як $E_v = 30,8\% < (30+20)\% = 50\%$.

Результати моделювання залежності відносної внутрішньої дохідності E_v коштів, які були витрачені на розробку і реалізацію зроблених нами рекомендацій з

підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» E_v , залежно від рівня інфляції в країні наведено на рис. 3.8.

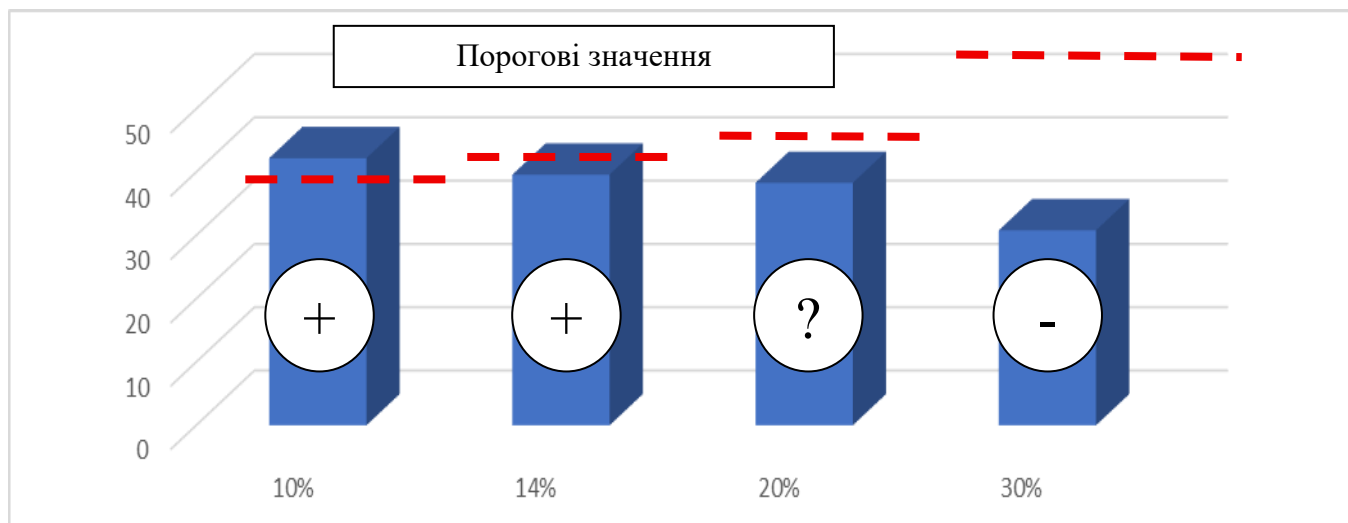


Рисунок 3.8 – Моделювання залежності внутрішньої дохідності вкладених коштів у розробку і впровадження рекомендацій з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» залежно від рівня інфляції в країні

Моделювання залежності внутрішньої дохідності коштів E_v , спрямованих на підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» показало, що при інфляції в 10% і 14% впровадження зроблених рекомендацій може бути ефективним, при інфляції в 20% – сумнівним, а при рівні інфляції в 30% – загалом проблематичним. Тобто при рівні інфляції у 30% і вище вкладання коштів у реалізацію зроблених нами рекомендацій буде економічно не вигідним.

3.5 Висновки до третього розділу

Було зроблено обґрунтування вибору для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія обмеженого зростання» та відповідної маркетингової стратегії. Зроблено пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством та запропоновано алгоритм управління маркетинговою діяльністю підприємства. Розроблено план заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства та проведено розрахунок їх економічної ефективності. Встановлено, що при рівні інфляції у 14% внутрішня ефективність внесених інвестицій (коштів) у реалізацію наших рекомендацій становитиме 39,6%. А при рівні інфляції у 30% і вище вкладання коштів буде економічно не вигідним.

ВИСНОВКИ

Основна мета магістерської кваліфікаційної роботи, яка полягала в аналізуванні теоретичних та методологічних питань управління маркетинговою діяльністю на підприємствах та розробці рекомендацій з підвищення ефективності управління цієї діяльністю, досягнута.

Для цього були розв'язано такі задачі: досліджено зміст поняття «маркетингова діяльність» підприємства; проаналізовано існуючі концепції, принципи, функції, моделі управління маркетинговою діяльністю, їх сутність та зміст; виокремлено інституційні та інші види викликів, які постали перед вітчизняними підприємствами в питаннях управління маркетинговою діяльністю на початку 21-го століття; розглянуто існуючі класифікації видів маркетингових стратегій підприємства, їх сутність, випадки застосування тощо; проаналізовано різницю між поняттями «маркетингова стратегія підприємства» та «стратегія маркетингової діяльності підприємства»; вивчено існуючі концепції маркетингової діяльності підприємств; запропоновано алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємств; обгрунтовано вибір показників та методик оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства; проаналізовано основні економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Орикс» за три 2022-2024 роки; оцінено стан та ефективність управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Орикс» за три останні роки; обгрунтовано для підприємства ТОВ «Орикс» обрання базової стратегії розвитку та відповідної маркетингової стратегії; змакетовано нову організаційну структуру управління маркетинговою діяльністю підприємства; розроблено план заходів з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Орикс» та розраховано їх економічну ефективність; проведено моделювання отриманих результатів.

Зокрема доведено, що *маркетингова стратегія* – це загальний напрям дій підприємства шляхом впливу на продукцію, споживачів, конкурентів, власне внутрішнє середовище, стан ринку тощо з метою реалізації продукції підприємства та отримання підприємством достатнього рівня доходу та прибутку, а *стратегія мар-*

кетингової діяльності підприємства — це конкретизація певної маркетингової стратегії, це певні дії підприємства, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, його прибутковості та стабільності розвитку.

Розглянуто і охарактеризовано основні напрями удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Було складено розгорнуту класифікацію основних стратегій маркетингу та стратегій маркетингової діяльності підприємства і дано їм пояснення. Складено порівняльну таблицю традиційних та новітніх функцій маркетингової діяльності та проведено їх аналіз.

Було досліджено сутність дії в 21-му сторіччі інноваційних принципів маркетингової діяльності, а саме: цифровізації, персоналізації, інтерактивності, брендингу і адаптивності, етичності і сталого розвитку.

Детально вивчено і проаналізовано сутність інституційних та інших викликів, з якими стикнулися сучасні підприємства, а саме: з економічної нестабільністю, високою конкуренцією, цифровою трансформацією, змінами у споживчій політиці, появою глобальних ризиків, необхідністю забезпечення конфіденційності даних тощо.

Було запропоновано алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємства та зроблено обґрунтування змісту його складових.

Зроблено обґрунтування вибору методів та показників, які можуть бути використані для оцінювання стану та розрахунку економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Орикс» за 2022-2024 роки показав, що більшість основних економічних показників діяльності підприємства є позитивними або перебувають у нормативних межах. Так, у 2024 р. порівняно з 2022 роком величина чистого доходу підприємства зросла з 29490 тисяч грн до 44927 тисяч грн, або зросла на 15437 тисяч грн чи на 52 %.

Позитивним фактом є постійне зростання чистого прибутку, що його отримує підприємство. У 2024 році чистий прибуток підприємства порівняно з 2022 роком зріс з 1245 тисяч грн до 2400 тисяч грн, або зріс на 1155 тисяч грн чи на 92%.

Заслуговує на увагу факт постійного зростання активів підприємства. Так, у 2024 році вартість активів підприємства зросла порівняно з 2022 р. з 42200 тисяч

грн до 50600 тисяч грн, або зросла на 8400 тисяч грн чи на 19,9%.

Проведений аналіз деяких показників рентабельності (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність основних засобів) показав, всі показники за 2022-2024 роки мають тенденцію до зростання. Всі проаналізовані фінансові коефіцієнти (загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, фінансової заборгованості, фінансової стійкості) у 2022-2024 роках є вищими за встановлені нормативні рівні.

Це свідчить, що наразі підприємство ТОВ «Орикс» має значні фінансові можливості для свого подальшого розвитку, розробки та впровадженню нових видів ювелірної продукції, завоювання нових сегментів ринку тощо.

Показники, що характеризують стан та ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства, перебувають у встановлених межах або мають тенденцію до покращення чи, у крайньому випадку, не погіршуються. Зокрема, зростають (що є позитивним): частка ринку продукції підприємства (з 1,48% до 2,25%), продуктивність маркетингу, середня вартість одного замовлення, ефективність рекламних витрат, цінові переваги тощо.

Було зроблено обґрунтування вибору для підприємства ТОВ «Орикс» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія обмеженого зростання» та відповідної маркетингової стратегії. Зроблено пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством та запропоновано алгоритм управління маркетинговою діяльністю підприємства. Розроблено план заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства та проведено розрахунок їх економічної ефективності. Встановлено, що при рівні інфляції у 14% внутрішня ефективність внесених інвестицій (коштів) у реалізацію наших рекомендацій становитиме 39,6%, що є допустимим. А при рівні інфляції у 30% і вище вкладання коштів у впровадження запропонованих нами рекомендацій з підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» буде економічно не вигідним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський В.О., Кушко М.О. «Підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства». URL. Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2026/paper/viewFile/26307/21865>].
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. Режим доступу : [<https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>]. (Дата звернення 10 вересня 2024 р). Назва з екрана.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Маркетингова діяльність. URL: Режим доступу : [https://pidru4niki.com/82190/ekonomika/marketingova_diyalnist?utm_source=chatgpt.com]. Дата звернення 23 жовтня 2025 р. Назва з екрана.
5. Івасів І., Мартиненко Н.Ю. Сутність маркетингової діяльності підприємства. URL: Режим доступу [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16395/2/Conf_2016v2_Ivasiv_I_Essence_of_the_enterprises_marketing_34.pdf?utm_source=chatgpt.com]. Дата звернення 23 жовтня 2025 р. Назва з екрана.
6. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
7. Маркетингова діяльність підприємств: підручник за заг. ред. Косенко О.П. 2-ге вид., зі змінами і доповненнями. Харків: ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
8. Максим'юк Ю. «Маркетинг та маркетингова діяльність». / Y Maksymiuk. 2022. URL: Режим доступу [https://core.ac.uk/download/588398055.pdf?utm_source=chatgpt.com]. Дата звернення 23 жовтня 2025 р. Назва з екрана.
9. Маркетингова діяльність: поняття та принципи, тактика та стратегія. URL: Режим доступу [https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19418/?utm_source=chatgpt.com]. Дата звернення 23 жовтня 2025 р. Назва з екрана.
10. Маркетингова діяльність підприємства. Тема 15. Режим доступу : [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/151.htm?utm_source=chatgpt.com]. Дата звернення 23 жовтня 2025 р. Назва з екрана.
11. Добніс Г.І., Аронова В.В. Маркетингова діяльність як об'єкт цілеспрямованого розвитку. Режим доступу: [https://cyberleninka.ru/article/n/marketingova-diyalnist-yak-obekt-tsilespramovanogo-rozvitku?utm_source=chatgpt.com]. Дата звернення 23 жовтня 2025 р. Назва з екрана.

12. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : Навч. пос. К. : Центр учбової літератури», 2019. 612 с.
13. Бубела М.П., Козловський В.О. Управління маркетинговою діяльністю на ПАТ «Барський машинобудівний завод» та шляхи її покращення. Бакалаврська дипломна робота. Вінниця, ВНТУ, 2017. 116 с.
14. Петруня Ю. Є., Шпак Н. О. Маркетингова діяльність підприємства. Дніпро: Наука і освіта, 2017.
15. Крисоватий Б. Р. Інноваційний маркетинг та шляхи його вдосконалення : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 075 — маркетинг. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. 78 с.
16. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.157. 318 с.
17. Танасійчук А.М., Поліщук І.І., Громова О.Є., Бондаренко В.М., Гевчук А.В., Поліщук Н.В. Маркетинг. Навчальний посібник. Вінниця. ТОВ «МеркьюріПоділля». 2019. 292 с.
18. Rombaldo Junior, C., Becker, I., Johnson, S. Unaware, Unfunded and Uneducated: A Systematic Review of SME Cybersecurity (arXiv, 2023).
19. Shao, Q. Analysis of Key Factors Affecting the Digital Transformation — дослідження факторів, що впливають на цифрову трансформацію підприємств (на прикладі — виробничих малих і середніх підприємств). 2025.
20. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
21. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
22. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
23. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я., Маркетинг промислового підприємства : навч. посібник К. : Центр учбової літератури», 2014. 360 с.
24. Менеджмент : навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Вид. 2-ге переробл. і допов. Львів : «Новий Світ-2000», 2025. 356 с.
25. Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін.: за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 384 с.

26. Мінцберг Г. Школи стратегій: стратегічне сафарі / Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель: Київ, 2013. 367 с.
27. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. Cambridge, MA: MIT Press, 2012. 297 p.
28. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Стратегія підприємства та вплив маркетингу на її формування. С. 347-360. В колективній монографії «Маркетинг, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку». Одеса: Вид-во «Лерадрук», 2020. 754 с.
29. Формування маркетингового мислення в процесі підготовки фахівців технологічних спеціальностей / С. С. Гаркавенко. Збірник: *Формування ринкової економіки*, Київ : КНЕУ, 2011, №26, ч.1, с. 427–438.
30. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. К.: Лібра, 2018. 560 с.
31. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручн. К.: КНЕУ, 2008. 600 с.
32. Багієв Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. «Маркетинг». Підручник, 2005, 736 .
33. Ромащенко О., Сухомлінова Б. Формування маркетингової стратегії комунікаційних підприємства малого і середнього бізнесу. URL: Режим доступу [<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2898>]. Дата звернення 27 жовтня 2025 р. Назва з екрана.
34. Стратегічний маркетинг: [сайт]. URL: Режим доступу [http://bookwu.net/book_strategichnij-marketing_1032/8_marketingova-strategiyadiferenciaci-ta-rozicisiuvannya] (дата звернення 30.10.2025 р.). Назва з екрана.
35. Товарні стратегії: [сайт]. URL: Режим доступу: [http://stud.com.ua/48448/marketing/tovarni_strategiyi] (дата звернення 30.10.2025 р.). Назва з екрана.
36. Стратегії ціноутворення: [сайт]. URL: Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1842112036835/marketing/strategiyi_tsinoutvorennnya] (дата звернення 30.10.2025 р.). Назви з екрана.
37. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 348 с.
38. Модель маркетингової діяльності: [сайт]. Режим доступу: URL: [<http://library.if.ua/book/42/2928.html>] (дата звернення 31.10.2025 р.). Назва з екрана).
39. Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури», 2022, 356 с.
40. Організація і методика маркетингових досліджень (навчально-методичний посібник) / В.Г. В'юн, І. Т. Кіщак, С.П. Шевчук, В.В. Лагодієнко; Миколаїв: вид-во Іліон, 2015. 312 с.

41. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ОРИКС»: URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37836257/?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення 02.11.2025 р.). Назва з екрана).
42. Витяги із бухгалтерської звітності підприємства ТОВ «Орикс» за 2022, 2023 та 2024 роки.
43. Економіка підприємства [Текст] : підручник /за заг. ред. Л.Г. Ліпич. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. Вежа-Друк, 2021. Об'єм даних 14,95 Мб. 765 с.
44. Комеліна О.В., Редкін О.В. Виробничий та операційний менеджмент: навч. посібник. Частина 1. Полтава: «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. 337 с.
45. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л.О.Болтянська . Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
46. Македон В.В. Бізнес-планування. К.: Центр учбової літератури. 2020. 236 с.

Додаток Б

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Орикс».

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
факультет менеджменту та інформаційної безпеки
гр. МПОУ-24м

Коефіцієнт подібності КП1 текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 11,05%

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне):

☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту.

☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або наявність тестових маніпуляцій як спосіб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Роботи до захисту не приймається.

Експертна комісія:

к.е.н., професор, зав. кафедри ЕПВМ

О.Й.Лесько

к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ

І.В. Причеп

Особа, відповідальна за перевірку, к.е.н., доцент

Л.О.Нікіфорова

С висновками експертної комісії ознайомлені:

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ

В.О.Козловський

Здобувач

М.О.Кушко

Додаток А

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
професор

О. Й. Лесько

08.09. 2025 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання магістерської кваліфікаційної роботи
на тему:

«Підвищення ефективності системи управління маркетинговою
діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Орикс».

08-71.МКР.313.07.000.ТЗ

Керівник

підпис

к.е.н., професор кафедри ЕПВМ
КОЗЛОВСЬКИЙ В.О.

08.09. 2025 р.

Виконавець

підпис

здобувач 2-го рівня вищої освіти,
2-го курсу магістратури
групи МПОУ-24 м
спеціальності 073 «Менеджмент»
КУШКО М. О.

08.09. 2025 р.

1. Підстава для виконання роботи:

Підставою для виконання роботи є Наказ ВНТУ № 313 від 24.09.2025 р. та індивідуальне завдання до виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене завідувачем кафедри ЕПВМ від 08.09. 2025 року.

2. Мета та призначення розробки:

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних та методологічних питань управління маркетинговою діяльністю на вітчизняних підприємствах та розробка рекомендацій з підвищення її ефективності.

3. Вхідні дані для виконання роботи:

а) Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : Навч. пос. К. : Центр учбової літератури», 2019. 612 с.; б) Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін.: за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 384 с.; в) Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури», 2022, 356 с.; г) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, звітність підприємства ТОВ «Орикс», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. Методи дослідження та аналізу:

Табличний, порівняння та узагальнення; метод системного аналізу; методи кількісного аналізу та синтезу; прогнозування, моделювання тощо.

5. Етапи та терміни виконання:

а) Затвердження ТЗ	Вересень 2025 р.
б) Теоретичні дослідження	Жовтень 2025 р.
в) Аналітична частина	Листопад 2025 р.
г) Рекомендації	Грудень 2025 р.
д) Результати	Грудень 2025 р.

6. Очікувані результати та форма звітності:

Впровадження рекомендацій з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства має забезпечити отримання підприємством економічного ефекту за 3 роки (2026-2028 рр.) не менше 900 тисяч грн при відносній внутрішній дохідності вкладених коштів не менше 30,0% (в цінах 2025 року).

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, перероблене і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.

8. Порядок приймання роботи:

Засідання екзаменаційної комісії	В грудні 2025 р.
Попередній захист	Листопад 2025 р.
Початок розробки	20.10 2025 р.
Граничний термін виконання	03.12. 2025 р.

Розробив:

здобувач КУШКО М.О.

Науковий керівник

професор кафедри КОЗЛОВСЬКИЙ В.О.

Додаток В

Інформація з річних звітів про роботу підприємства ТОВ «Орикс» у 2022-2024 роках

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
1. Чистий дохід, тисяч грн	29490	41536	44927
2. Собівартість реалізованої продукції, тисяч грн	27972	37705	41315
3. Валовий прибуток, тисяч грн	1518	3831	3612
4. Матеріальні витрати, тисяч грн	17063	25260	30570
5. Чистий прибуток, тис грн	1245	2800	2400
6. Витрати на оплату праці, тисяч грн	5040	4752	5227
7. Середньооблікова чисельність працівників	21	18	18
8. Активи (пасиви), тисяч грн	42200	46600	50600
9. Основні засоби, тисяч грн	21800	22900	24800
10. Оборотні активи, тисяч грн	20400	23700	25800
11. Власний капітал, тисяч грн	27400	31250	34600
12. Поточні зобов'язання, тисяч грн	2800	3350	4000
13. Довгострокові зобов'язання, тисяч грн	12000	12000	12000
14. Вартість рекламаций, тисяч грн	80	78	83
15. Рекламні витрати, тисяч грн	560	700	835
16. Середня ціна одиниці замовлення (продукції), грн	≈55000	≈68000	≈79000
17. Середня ціна одиниці замовлення (продукції) конкурентів, грн	≈58000	≈70000	≈85000
18. Кількість замовлень, споживачів (клієнтів), в рік	560	610	570

Примітка. Наведені дані округлено

Додаток Г

**ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА
МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:**

**«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВАРИСТВА
З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОРИКС»**

Виконав: здобувач другого рівня вищої освіти
студент 2-го курсу магістратури,
групи МПОУ-24м
спеціальності 073 – «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент підприємств,
організацій і установ»

КУШКО МИХАЙЛО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

1.МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ:

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних та методологічних питань управління маркетинговою діяльністю на вітчизняних підприємствах та розробка рекомендацій з підвищення її ефективності

ОСНОВНІ ЗАДАЧІ, ЯКІ ПОТРІБНО БУЛО РОЗВ'ЯЗАТИ:

- дослідити зміст поняття «маркетингова діяльність» підприємства;
- проаналізувати існуючі концепції, принципи, функції, моделі управління маркетинговою діяльністю, їх сутність та зміст;
- проаналізувати інституційні та інші види викликів, які постали перед вітчизняними підприємства в питаннях управління маркетинговою діяльністю на початку 21-го століття;
- розглянути існуючі класифікації видів маркетингових стратегій підприємства, їх сутність, випадки застосування тощо;
- проаналізувати різницю між термінами «маркетингова стратегія підприємства» та «стратегія маркетингової діяльності підприємства»;
- вивчити існуючі концепції маркетингової діяльності підприємств;
- запропонувати алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємств;
- обґрунтувати вибір показників та методик оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- проаналізувати основні економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Орикс» за три останні роки: 2022-2024 роки;
- оцінити стан та ефективність управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Орикс» за три останні роки;
- обґрунтувати для підприємства ТОВ «Орикс» обрання базової стратегії розвитку та відповідної маркетингової стратегії;
- змакетувати для підприємства ТОВ «Орикс» нову організаційну структуру управління маркетинговою діяльністю;
- розробити план заходів з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Орикс» та розрахувати їх економічну ефективність;
- провести моделювання отриманих результатів.

НОВИЗНА ОДЕРЖАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Новизна одержаних результатів полягає у тому, що було запропоновано власне, більш розгорнуте тлумачення поняття «маркетингова діяльність підприємства», а саме: це комплекс заходів, який в умовах агресивного ринкового середовища передбачає вивчення та врахування потреб споживачів у певних видах продукції та вимог ринку з метою орієнтації (організації) виробничо-комерційної діяльності підприємства на випуск у заздалегідь встановлених обсягах конкурентоспроможних видів продукції, що відповідають запитам споживачів і встановленим техніко-економічним характеристикам.

Було доведено, що якщо *маркетингова стратегія* – це загальний напрям дій підприємства шляхом впливу на продукцію, споживачів, конкурентів, власне внутрішнє середовище, стан ринку тощо з метою реалізації продукції підприємства та отримання підприємством достатнього рівня доходу та прибутку, які би гарантували ефективне функціонування підприємства в майбутньому, то *стратегія маркетингової діяльності* підприємства — це конкретизація певної маркетингової стратегії, це певні дії підприємства (заходи оперативно-тактичного характеру, практичні дії, бюджети тощо), спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, його прибутковості та стабільності розвитку, подолання опору конкурентів, досягнення підприємством поставлених цілей тощо.

В роботі виявлено та ідентифіковано інституційні та інші виклики, з якими вітчизняні підприємства стикаються у своїй маркетинговій діяльності при виході на внутрішні та зовнішні ринки, а також запропоновано основні напрями підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

1. НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНІ ПІДХОДИ АВТОРІВ ДО ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ» ПІДПРИЄМСТВА

п/п	Зміст трактування поняття «маркетингова діяльність»
1	Це об'єктивна необхідність орієнтації всіх видів діяльності підприємства на врахування ринкового попиту, потреб і вимог споживачів, яка спрямована на визначення конкретних цілей і шляхів їх досягнення
2	Це творча управлінська діяльність, спрямована на розвиток ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також реалізація практичних заходів для задоволення цих потреб....
3	Це виробничо-комерційна діяльність підприємства, спрямована на виявлення і задоволення потреб в його продукції з метою одержання прибутку
4	Це система діяльності підприємства, спрямована на виявлення, створення та задоволення потреб споживачів
5	Це комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб підприємств, організацій та установ виробничої сфери у матеріалах, сировині, обладнанні...
6	Це творча управлінська діяльність ... координація можливостей виробництва та розподілу товарів і послуг ... орієнтація на потреби та запити
7	Це аналіз, планування та впровадження в життя запропонованих заходів, спрямованих на встановлення ділових контактів з цільовими групами покупців продукції підприємства заради одержання максимального прибутку, зростання обсягу збуту продукції, збільшення частки ринку продукції підприємства тощо
8	Це об'єктивна необхідність, яка орієнтує науково-технічну, виробничу і збутову діяльність підприємства на врахування ринкового попиту, потреб і вимог споживачів

2. ОСНОВНІ НАПРЯМИ (ПІДХОДИ) ДО ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОНЯТТЯ «МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»



3. ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



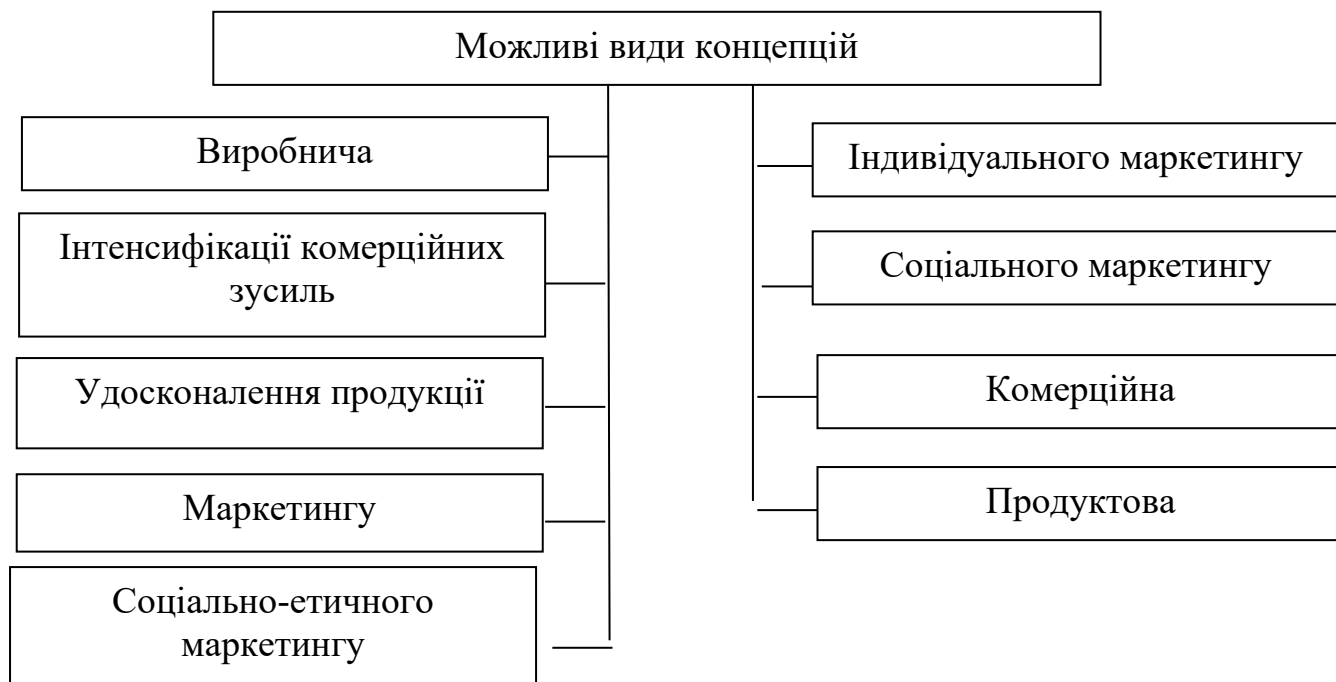
4. ОСОБЛИВОСТІ ДІЇ ПРИНЦИПІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У 21-МУ СТОРІЧЧІ



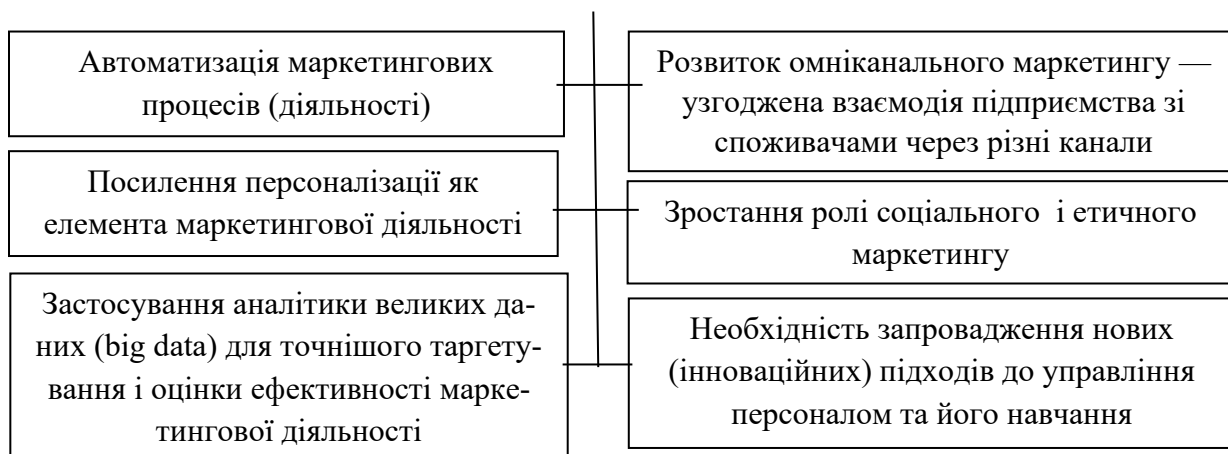
5. ОСНОВНІ ВИКЛИКИ, З ЯКИМИ СТИКАЮТЬСЯ СУЧАСНІ ПІДПРИЄМСТВА У СВОЇЙ МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПОЧАТКУ 21 СТОЛІТТЯ



6.УКРУПНЕНА КЛАСИФІКАЦІЯ МОЖЛИВИХ ВИДІВ КОНЦЕПЦІЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА



7. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПОЧАТКУ 21-ГО СТОРІЧЧЯ



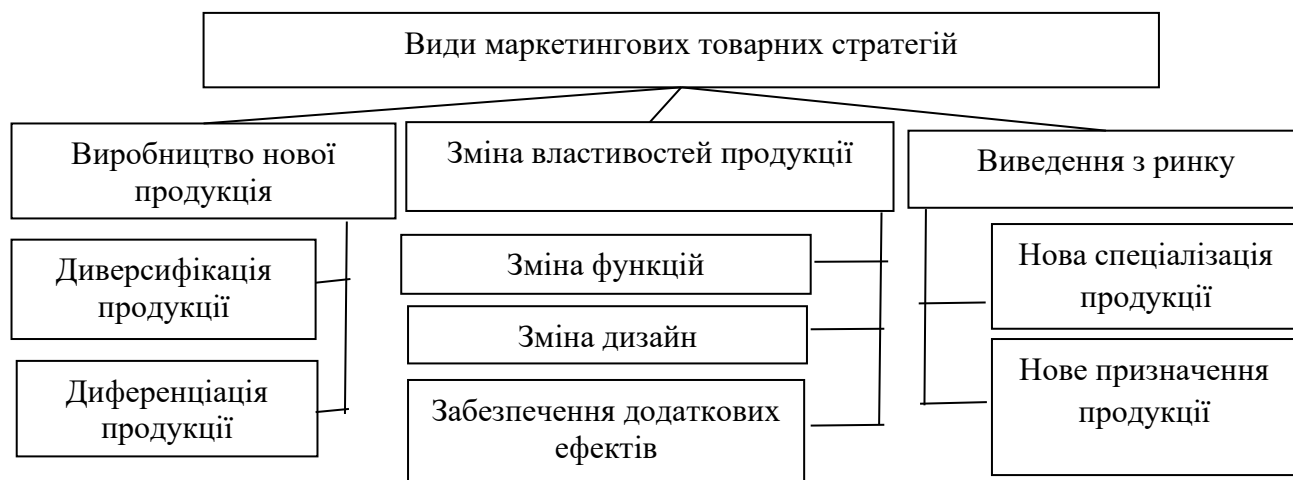
8. ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА



9. КЛАСИФІКАЦІЯ НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ, ЩО ЇХ ВИКОРИСТОВУЮТЬ СУЧАСНІ ПІДПРИЄМСТВА.



10. ДЕЯКІ ТОВАРНІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА



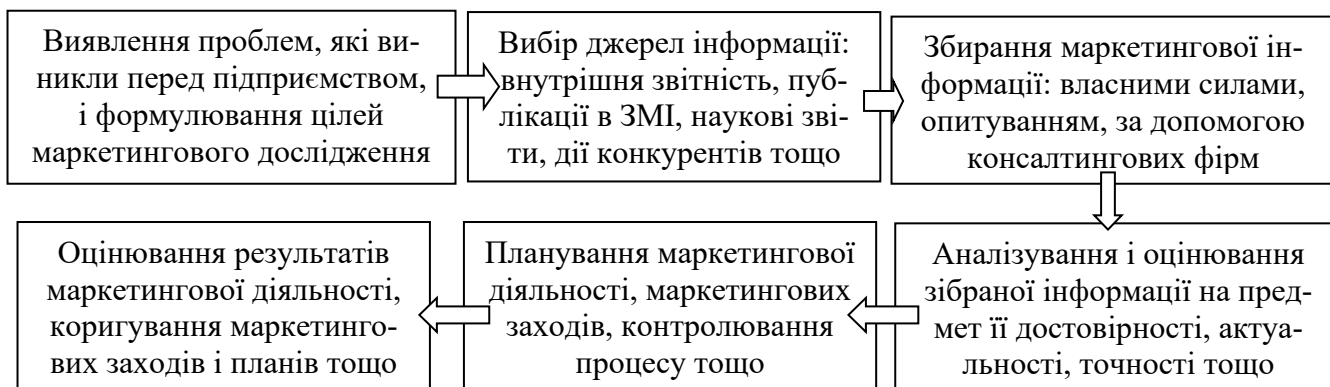
11. ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ ТРАДИЦІЙНИХ ТА НОВІТНІХ ФУНКЦІЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Традиційні функції		Новітні функції, характерні у 21-му сторіччі	
1	2	3	4
Назва	Зміст	Назва	Зміст
Дослідження ринку та споживачів	Збирання маркетингової інформації, аналіз поведінки споживачів, аналіз стану конкурентного середовища	Аналітична	Аналізування попиту і пропозиції; вивчення поведінки споживачів; моніторинг конкурентів; прогнозування змін на ринку
Сегментування, таргетинг, позиціонування	Поділ ринку на сегменти, вибір цільових груп, позиціонування продукції	Виробнича	Розроблення товарної політики; впровадження інноваційних технологій; забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції, впровадження діджиталізації
Розроблення маркетингового комплексу	Створення продукції, ціноутворення, вибір каналів розподілу та комунікацій	Збутова	Управління каналами збуту; розвиток електронної комерції; використання цифрових комунікацій (соціальні мережі, контент-маркетинг, e-mail, SEO).
Впровадження та контроль	Реалізація маркетингових заходів, оцінювання результатів, коригування діяльності	Комунікаційна	Реклама, PR, брендинг; формування лояльності споживачів; підтримка ділової репутації підприємства в онлайн-просторі
Зворотній зв'язок та адаптація	Використання інформації про результати діяльності для можливого коригування маркетингової стратегії	Координаційна	Розроблення маркетингової стратегії; управління бюджетом; контролювання результативності маркетингових рішень
--	--	Інноваційна	Впровадження цифрових технологій (Big Data, штучний інтелект, CRM, аналітика); адаптування до сталого розвитку та екологічних трендів; розвиток персоналізованих видів продукції, продуктів і сервісів тощо

12. ОСНОВНІ СКЛАДОВІ (ХАРАКТЕРИСТИКА) КОМПЛЕКСІВ МАРКЕТИНГУ «4P», «5P», «6P» ТА «7P»



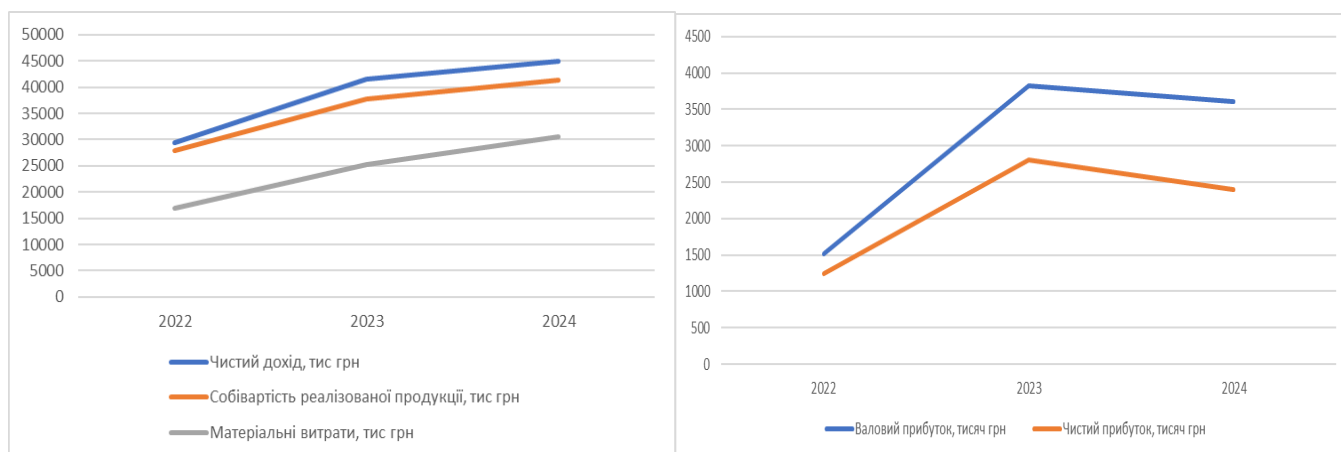
13. ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ



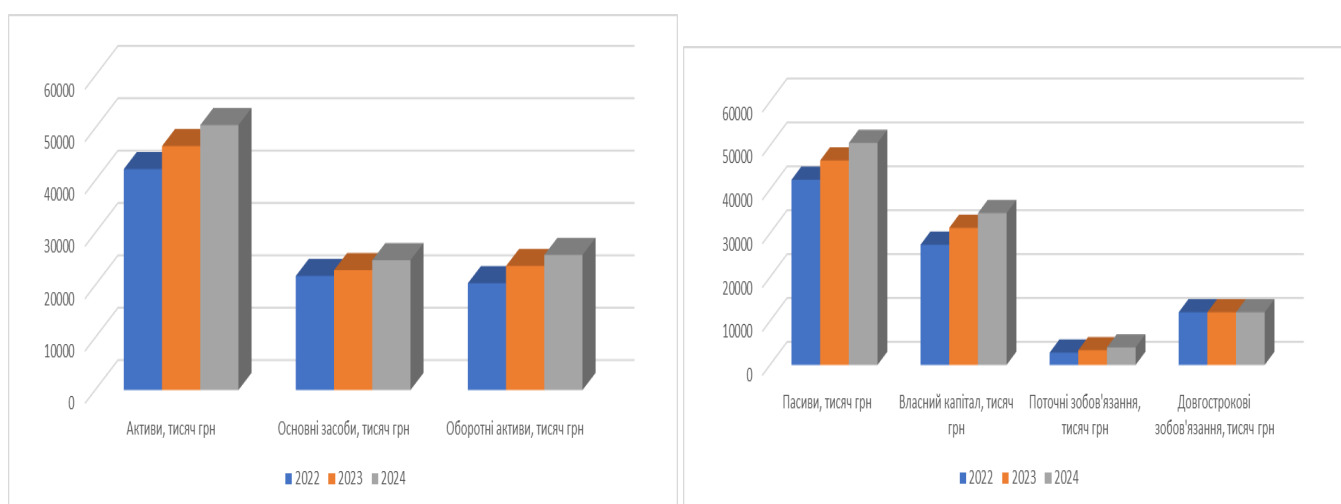
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «ОРИКС»
— ВІТЧИЗНЯНЕ УКРАЇНСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЗАРЕЄСТРОВАНЕ
30 СЕРПНЯ 2011 РОКУ В МІСТІ ВІННИЦЯ. ТОВ «ОРИКС»
Є ЮРИДИЧНОЮ ОСОБОЮ, МАЄ КОД ЄДРПОУ 37836257**

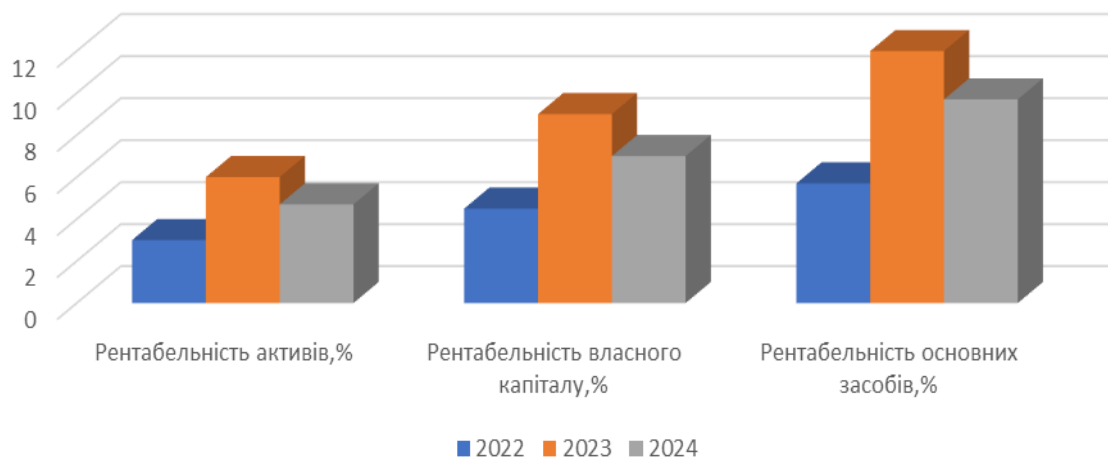
Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Орикс»



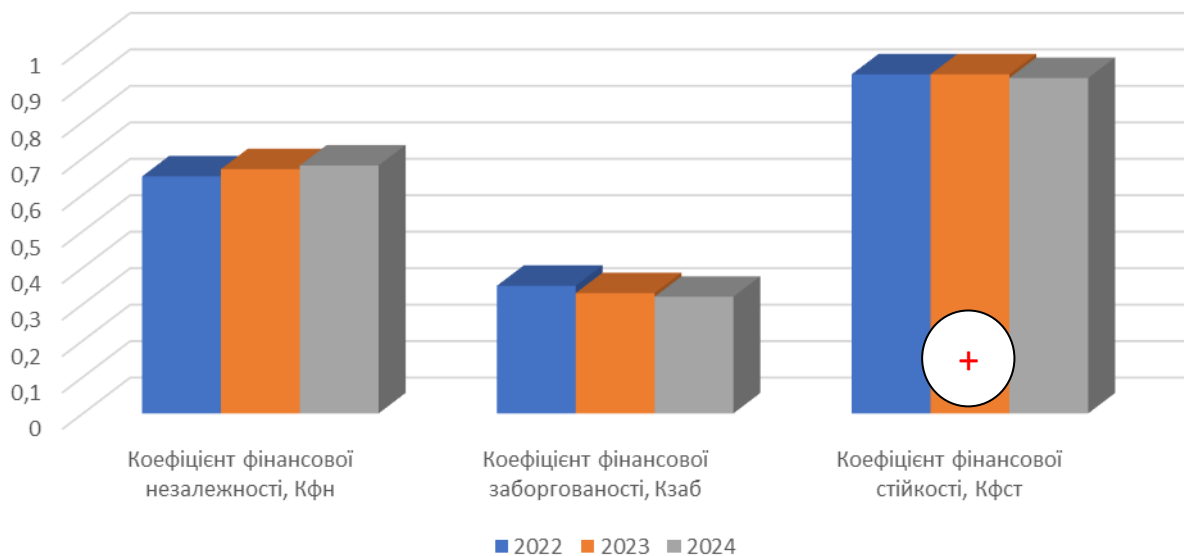
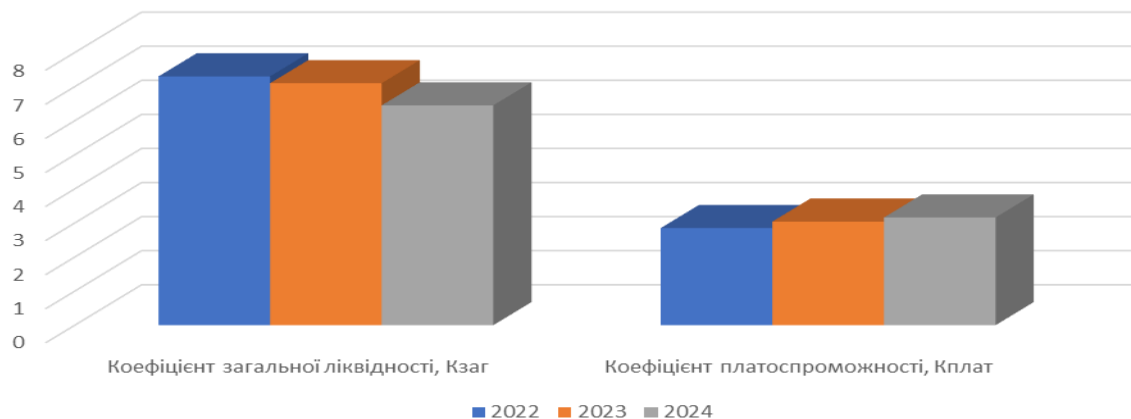
Динаміка зміни деяких статей бухгалтерського балансу ТОВ «Орикс»



Динаміка зміни показників рентабельності підприємства ТОВ «Орикс»



Динаміка зміни деяких фінансових коефіцієнтів підприємства ТОВ «Орикс»



Результати маркетингової діяльності підприємства (у відсотках до попереднього року)



Особливості управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Орикс», яке налічує (18...20) працівників

Об'єктивні особливості управління	Сутність, наслідки
Обмежені фінансові ресурси	Невеликі бюджети. Використання соціальних мереж, рекомендацій клієнтів, цифрового маркетингу (просування брендів за допомогою інтернет-каналів)
Поєднання функцій управління	Маркетингові функції часто виконує керівник (власник)
Гнучкість прийняття рішень	Рішення ухвалюються швидко, без складних погоджень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та поведінку споживачів.
Безпосередній контакт з клієнтами	Швидка реакція на зміни, постійна наявність зворотного зв'язку
Наголос на власній діловій репутації	Постійна підтримка позитивного ділового іміджу і ділової репутації, а також довіри до підприємства і його продукції
Невисока формалізація управлінських процесів	Відсутність складних планів і звітів. Висока інтуїтивність у прийнятті рішень

РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА

Таблиця SWOT-аналізу

<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Небезпеки (загрози)</i>
Наявність постійно зростаючого попиту на подібну продукцію	Зростання цін на сировину, енергію тощо, і як наслідок, зростання цін на продукцію підприємства
Можливість опанування нових ринків	Посилення конкуренції з боку вітчизняних та закордонних виробників
Зростання добробуту певної частки населення	Зниження купівельної платоспроможності постійних клієнтів і населення
Престижність такої продукції в усі часи тощо	Руйнування підприємства через можливі обстріли з боку агресора
<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Позитивна ділова репутація на ринку	Недостатньо висока оплата праці працівників підприємства
Висока якість виготовленої продукції: каблучок, підвісок тощо	Сильна залежність собівартості продукції від цін на сировину, матеріли, енергію тощо
Наявність висококваліфікованого менеджменту та персоналу	Мобілізація кваліфікованих працівників і менеджерів
Прийнятний ціновий діапазон продукції підприємства	Недостатній рівень роботизації та автоматизації виробництва

Пропонована базова стратегія обмеженого зростання підприємства



**Рекомендована для впровадження у ТОВ «Орикс»
стратегія виробничої діяльності, яка потребує узгодження зі
стратегією маркетингової діяльності підприємства**



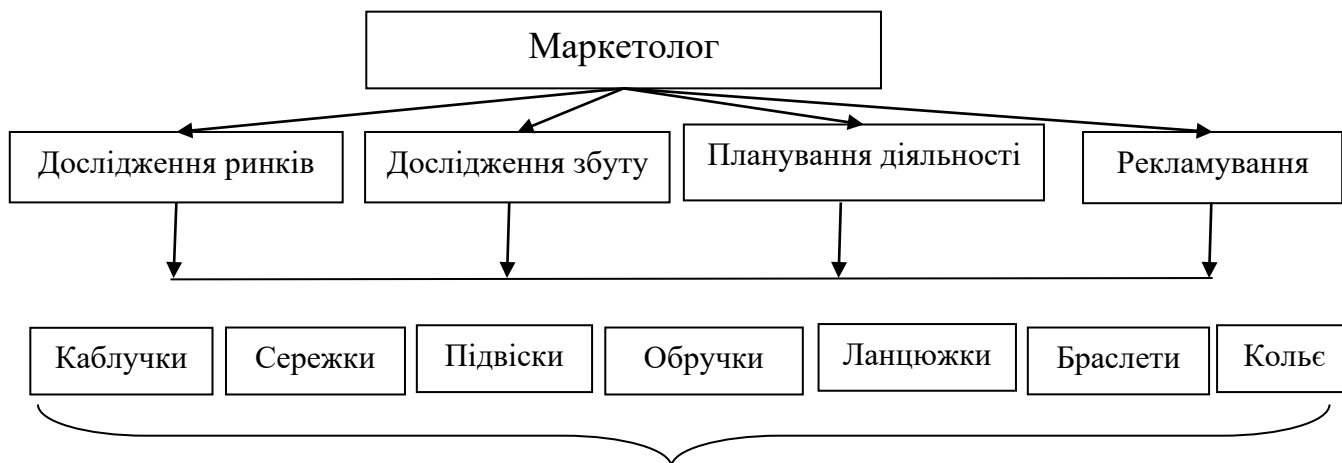
**Змакетована організаційна структура управління
підприємством ТОВ «Орикс» і його маркетинговою
діяльністю**



Алгоритм (модель) управління маркетинговою діяльністю підприємства, яка пропонується до впровадження



Пропонована сегментна форма спеціалізації роботи маркетингової служби (маркетолога) ТОВ «Орикс»



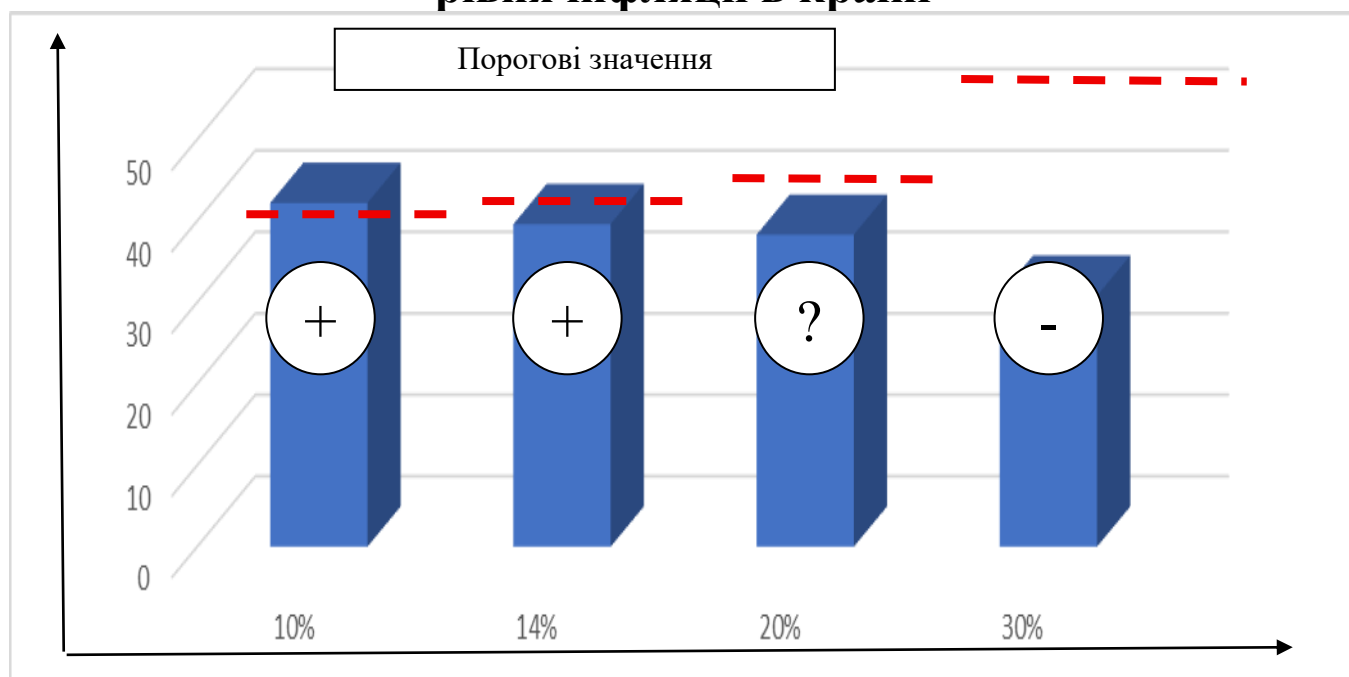
План рекомендацій (заходів) з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс»

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін виконання	Витрати
Управлінські заходи			
1. Перебудова роботи маркетингової служби підприємства: розробка нових посадових інструкцій, навчання фахівців, оплата роботи маркетолога (1/2 ставки)	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 50 тисяч грн +100 тисяч щорічно
Технічно-організаційні заходи			
2. Постійна модернізація та покращення виготовлених якості ювелірних виробів шляхом їх приведення у відповідність із запитами споживачів 3. Зниження витрат на окремі види ювелірних виробів з урахуванням рівня цін конкурентів та інших зовнішніх обставин 4. Постійна розробка нових видів продукції (насамперед, ювелірних виробів) підприємства відповідно до потреб і кон'юнктури ринку	Начальник виробництва	Постійно	Щорічно по 100 тисяч грн
Маркетингові і економічні заходи			
5. Оптимізація каналів збуту продукції підприємства, розширення збутової мережі 6. Підвищення ефективності рекламної кампанії підприємства, використання інформаційних ресурсів Інтернету тощо. 7. Застосування нових прогресивних методик розрахунку та планування показників маркетингової діяльності підприємства 8. Удосконалення методики дослідження ринку ювелірних виробів, попиту споживачів, дій конкурентів тощо за допомогою використання таких показників, як купівельна спроможність населення та представників типових сегментів ринку, вплив НТП на смаки та уподобання споживачів ювелірної продукції ринку тощо	Операційний менеджер. Маркетолог	Постійно	Щорічно по 100 тисяч грн
Всього	50 тисяч грн – одноразово та по 100 тисяч грн щороку		

Результати розрахунків економічної ефективності від впровадження рекомендацій

Оскільки при прогнозованому рівні інфляції в 14% внутрішня ефективність коштів, витрачених на впровадження наших рекомендацій, становить $E_v = 39,6\%$, що вище рівня максимального ризику, то це свідчить про економічну доцільність і ефективність впровадження наших рекомендацій з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс».

Моделювання залежності внутрішньої дохідності вкладених коштів у розробку і впровадження рекомендацій з підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Орикс» залежно від рівня інфляції в країні



При рівні інфляції у 30% і вище вкладання коштів у реалізацію зроблених нами рекомендацій буде економічно не вигідним (при існуючих умовах функціонування підприємства ТОВ «Орикс» на ринку).



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ