

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ КОМЕРЦІЙНИХ
ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ТДВ «ВО «АСТРА»)

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
адміністрування діяльності суб'єктів
господарювання»
Георгіу Сергія Федоровича
Керівник: к.пед.н., доц. Яковенко О. І.
Рецензент: к.е.н., доц. Ліганенко І.В.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємства та туризму дієлов.
(назва випускової кафедри)

протокол № 6 від «28» грудня 2022 р.

Завідувач кафедри

Мешинько Т. І.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«27» січня 2024 р.

Оцінка 91 Відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мерзюков М. М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи на тему: «Система управління маркетингом комерційних підприємств (на прикладі ТДВ «ВО «Астра»)

Забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності комерційного підприємства у сучасних умовах можливе лише за умови побудови ефективної системи управління маркетингом, що підтверджує *актуальність* обраної теми кваліфікаційної роботи.

Об'єкт дослідження – процес формування та управління системою маркетингу комерційного підприємства, шляхи та напрями її вдосконалення.

Предмет дослідження – система управління маркетингом комерційного підприємства ТДВ «ВО «Астра».

Мета дослідження з'ясування теоретичних і методичних аспектів формування системи управління маркетингом комерційних, шляхів та напрямів її вдосконалення, а також розробка проєкту підвищення ефективності системи управління маркетингом комерційного підприємства.

У першому розділі «Теоретичні та методичні аспекти формування системи управління маркетингом комерційних підприємств» з'ясовано зміст, сутність та функції системи управління маркетингом комерційних підприємств; розкрито структурні елементи та методичні аспекти формування системи управління маркетингом комерційних підприємств; досліджено типи моделей системи управління маркетингом комерційного підприємства та критерії оцінки їх ефективності. У другому розділі «Аналіз результатів діяльності суб'єкта господарювання у контексті оцінки ефективності системи управління маркетингом на ТДВ «ВО «Астра» представлено характеристику галузі та економічні умов діяльності підприємства; досліджено організаційну структуру управління та систему управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра»; здійснено аналітичну оцінку показників діяльності ТДВ «ВО «Астра» як результату ефективності системи управління маркетингом. У третьому розділі «Вдосконалення системи

управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра» досліджено сучасні підходи до вдосконалення системи управління маркетингом комерційних підприємств; розроблено та обґрунтовано програму вдосконалення системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра».

За результатами дослідження уточнено зміст категорії «система управління маркетингом» комерційного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю застосування розробленого проєкту вдосконалення системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра» для підвищення прибутку підприємства.

Ключові слова: маркетинг, комплекс маркетингу, система маркетингу, управління системою маркетингу.

ANNOTATION

to the qualifying work on the topic: «Marketing management system of commercial enterprises (by the example of the LTD «PA «Astra»)

Of Providing of profitability and competitiveness of business enterprise in modern terms it is possible only on condition of construction of effective control system marketing that confirms *actuality* of select theme of qualifying work.

The object of the research is a process of forming and management of marketing of business enterprise the system, ways and directions of her perfection.

The subject of the research is control system marketing of business enterprise of the LTD «PA «Astra».

The purpose of the research of finding out of theoretical and methodical aspects of forming of control system, ways and directions of her perfection marketing of commercial, and also development of project increase of efficiency of control system marketing of business enterprise.

In the first part the «Theoretical and methodical aspects of forming of control system marketing of business enterprises» are found out maintenance, essence and functions of control system marketing of business enterprises; structural elements and methodical aspects of forming of control system marketing of business enterprises are exposed; the types of models of control system marketing of business enterprise and criteria of estimation of their efficiency are investigational. In by a second part «Analysis of results of activity of subject of menage in the context of estimation of efficiency of control system marketing on the LTD «PA «Astra» is presented description of industry and economic terms of activity of enterprise; the organizational structure of management and control system marketing of the LTD «PA «Astra» are investigational; the analytical estimation of performance of the LTD «PA «Astra» indicators is carried out as to the result of efficiency of control system marketing. In the third part of «Perfection of control system marketing of the LTD «PA «Astra» the modern going is investigational near perfection of control system marketing of business enterprises;

the program of perfection of control system marketing of the LTD «PA «Astra» is worked out and reasonable.

According to the results of the research maintenance of category is specified «control system marketing» of business enterprise.

The practical significance of the obtained results is determined by possibility of application of the worked out project perfection of control system marketing of the «LTD PA «Astra» for the increase of profit of enterprise.

Keywords: marketing, marketing complex, system of marketing, management of marketing the system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність та функції системи управління маркетингом комерційних підприємств.....	8
1.2. Структурні елементи та методичні аспекти формування системи управління маркетингом комерційних підприємств.....	13
1.3. Типи моделей системи управління маркетингом комерційного підприємства та критерії оцінки їх ефективності.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ У КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТДВ «ВО «АСТРА».....	31
2.1 Характеристика галузь та економічних умов діяльності підприємства	31
2.2. Дослідження організаційної структури управління та системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра»	36
2.3. Аналітична оцінка показників діяльності ТДВ «ВО «Астра» як результату ефективності системи управління маркетингом.....	41
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТДВ «ВО «АСТРА»	61
3.1. Дослідження сучасних підходів до вдосконалення системи управління маркетингом комерційних підприємств	61
3.2. Розробка та обґрунтування програми вдосконалення системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра»	70
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	91

ВСТУП

Актуальність дослідження. Легка промисловість є однією з найбільш давніх галузей виробництва товарів широкого вжитку в Україні. Наразі в Україні в легкій промисловості задіяно близько 2,3 тис. підприємств із загальною чисельністю працівників 85 тис. осіб. Вивчення інформаційних джерел дає можливість стверджувати про наявність потенціалу до розвитку галузі легкої промисловості і низький рівень його використання, оскільки внутрішній ринок майже на 90% заповнили імпортні товари та рівень впровадження інновацій у діяльність підприємств є дуже низьким. Окрім цього загострюється конкуренція між вітчизняними виробниками та створюються нові ризики зменшення прибутків у зв'язку з пандемією, яка призвела до зниження доходів населення, сформувала додаткові проблеми у збутовій та виробничій діяльності пов'язані з впровадженням карантинних обмежень. В таких умовах функціонування створення якісної системи маркетингу є запорукою забезпечення сталого розвитку для комерційних організацій. Наявність таких обставин обумовлює актуальність теми кваліфікаційного дослідження «Система управління маркетингом комерційних підприємств (на прикладі ТДВ «ВО «Астра»).

Аналіз досліджень та публікацій. Проблема створення та управління системою маркетингу комерційного підприємства викликає жвавий інтерес у науковців та дослідників. Так питаннями сутності дефініції «маркетинг» переймалися Ф. Котлер, Т. Гайдаєнко, Н. Бутенко та інші. Дослідженням засад створення маркетингових систем та з'ясуванням їх структури присвячені праці Ф. Котлер, О. Біловодська, В. Пелішенко, Л. Лазоренко та інші. Звернемо увагу, що незважаючи на велику кількість наукових праць та результатів досліджень наразі немає єдиної думки науковців щодо трактування поняття «система управління маркетингом», критеріїв оцінки ефективності системи управління маркетингом, а також переліку заходів щодо її вдосконалення.

Мета дослідження: з'ясування теоретичних і методичних аспектів формування системи управління маркетингом комерційних, шляхів та напрямів її вдосконалення, а також розробка проєкту підвищення ефективності системи управління маркетингом комерційного підприємства.

Реалізація сформульованої мети потребує розв'язання наступних **завдань:**

- з'ясувати сутність та функції системи управління маркетингом комерційних підприємств;
- дослідити структурні елементи та методичні аспекти формування системи управління маркетингом комерційних підприємств;
- вивчити типи моделей системи управління маркетингом комерційного підприємства та критерії оцінки їх ефективності;
- здійснити аналіз результатів діяльності суб'єкта господарювання у контексті оцінки ефективності системи управління маркетингом на ТДВ «ВО «Астра»;
- проаналізувати сучасні підходи до вдосконалення системи управління маркетингом комерційних підприємств та розробка та обґрунтування програми вдосконалення системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра».

Об'єкт дослідження – процес формування та управління системою маркетингу комерційного підприємства, шляхи та напрями її вдосконалення.

Предмет дослідження – система управління маркетингом комерційного підприємства ТДВ «ВО «Астра».

Гіпотеза дослідження полягала у тому, що вивчення сутності системи управління маркетингом комерційного підприємства, її структурних елементів та методичних аспектів формування системи управління маркетингом комерційних підприємств, шляхів та напрямів її вдосконалення дозволить розробити проєкт підвищення ефективності системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра».

Для виконання завдань та досягнення сформульованої мети використовувались наступні **методи дослідження**:

- теоретичний аналіз наукової літератури та інформаційних джерел для з'ясування сутності та функцій системи управління маркетингом комерційних підприємств; дослідження структурних елементів та методичних аспектів формування системи управління маркетингом комерційних підприємств; вивчення типів моделей системи управління маркетингом комерційного підприємства та критеріїв оцінки їх ефективності;
- метод коефіцієнтів, горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності для оцінки фінансового стану ТДВ «ВО «Астра»;
- методи стратегічного аналізу (SWOT - аналіз, побудова конкурентного профілю) для визначення конкурентного статусу підприємства та розробки стратегічних альтернатив розвитку;
- прогнозування – для розробки та обґрунтування проєкту вдосконалення системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра».

Джерельною базу дослідження складають 51 джерел наукової літератури, отримані результати анкетування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту категорії «система управління маркетингом» як сукупності взаємопов'язаних елементів та управлінських рішень, які забезпечують планування, організацію, реалізацію та контроль виконання комплексу маркетингу на підприємстві, що у підсумку забезпечує досягнення стратегічних цілей діяльності та створює потенціал до сталого розвитку бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості підвищити прибуток підприємства за умови впровадження проєкту вдосконалення системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра».

Результати наукового пошуку знайшли відображення у матеріалах двох конференцій:

- IV Всеукраїнської студентської науково-практичної «Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук» (Ізмаїл, 2019);
- Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні наукові підходи до модернізації економіки та фінансової системи країни» (м. Ужгород, 2020 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел – 51 найменування. Повний обсяг роботи становить 97 сторінок, обсяг основного тексту – 92 сторінки. Робота містить 19 таблиць та 21 рисунок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та функції системи управління маркетингом комерційних підприємств

Наразі великі і малі компанії, глобальні і локальні, інноваційні і традиційні, державні і приватні, всі конкурують за один і той же ринок. Конкуренція спричиняє вплив з різних сторін – від глобальних конкурентів, які прагнуть до зростання продажів на нових ринках, до онлайн-компаній, що шукають економічно ефективні способи розширення дистрибуції. Маркетинг, за нашим дослідженням, – це найважливіша діяльність в бізнесі, оскільки вона безпосередньо впливає на прибутковість і продажі, а створення якісної системи маркетингу є запорукою забезпечення сталого розвитку для комерційних організацій.

Слід зазначити, що достатньо поширеним і вкрай обмеженим, є погляд багатьох керівників вітчизняних підприємств на маркетинг як на сукупність дій пов'язаних з продажем і рекламою. Хоча ці дії є частиною комплексу маркетингу і, як правило, сприймаються як результати роботи всієї системи маркетингу підприємства наслідком багатьох маркетингових зусиль. Доречним є звернення уваги на те, що система маркетингу і комплекс маркетингу охоплюють набагато ширший стратегічний і тактичний набір функцій, включаючи: аудит і аналіз, планування, розробка продукту, упаковка, ціноутворення, дистрибуція, вивчення попиту та обслуговування клієнтів, створення бренду, тощо.

Отже, розглянемо сутність поняття «управління системою маркетингу» комерційного підприємства. Вивчення різних джерел літератури та інформації дають дещо різні тлумачення поняття «управління маркетингом».

Так, у інформаційних джерелах зустрічаємо таке пояснення дефініції «управління маркетингом»: «...організація і адміністрування системи маркетингу в компанії, включаючи управління процесами аналізу, планування, впровадження та контролю діяльності щодо досягнення корпоративних цілей, а також відносини обміну з цільовими споживачами, досягнення необхідних рівнів збуту, прибутку і частки ринку» [1].

На зовсім інший аспект звертає увагу Гуржій Н. М: «управління маркетингом — системне управління елементами маркетингової діяльності з дотриманням принципів соціально-етичного маркетингу, яке направлене на своєчасну адаптацію діяльності підприємства до умов маркетингового середовища, що змінюються, на задоволення запитів споживачів і забезпечення на цій основі довгострокового комерційного успіху» [2].

У підручнику «Управление маркетингом: Полный курс МВА» за авторством Гайдаенко Т.А. «управління маркетингом» визначається як: «аналіз, планування, реалізація і контроль за виконанням програм, розрахованих на встановлення, зміцнення й підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких, як одержання прибутку, ріст обсягу збуту, збільшення частки ринку [3, с. 24].

Акцентуємо увагу, що переважна більшість наукових джерел пропонує визначення саме поняття «управління маркетингом». Тому, вважаємо доречним звернути увагу на трактування поняття «система», «система маркетингу» та їх інтегрування у категорію «система управління маркетингом» комерційного підприємства.

Отже, «система (від дав.-гр. σύνστημα — «сполучення», «ціле», «з'єднання») — множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою, і мають мету» [4].

На сайті «Записки маркетолога» зустрічаємо таке тлумачення: «система маркетингу - комплекс ринкових відносин і інформаційних потоків, які пов'язують комерційне підприємство з ринками збуту його товарів» [5].

Це ж джерело уточнює: «Якщо керуватися загальними визначеннями системи, то під системою маркетингу підприємства слід розуміти сукупність різноманітних елементів - матеріальних і понятійних, а також людей, певним чином пов'язаних між собою, які своєю взаємодією забезпечують формування маркетингових стратегій, а також тактичних маркетингових планів та програм, що дозволяють підприємству проводити зважену маркетингову товарну і цінову політику на ринку» [5].

Таким чином, інтегруючи та узагальнюючи визначення, що надають різні наукові та інформаційні джерела, запропонуємо визначення дефініції «система управління маркетингом» – це сукупність взаємопов'язаних елементів та управлінських рішень, які забезпечують планування, організацію, реалізацію та контроль виконання комплексу маркетингу на підприємстві, що у підсумку забезпечує досягнення стратегічних цілей діяльності та створює потенціал до сталого розвитку бізнесу. Зазначимо, що виходячи з наданого визначення ефективність системи управління маркетингом комерційного підприємства буде забезпечуватися перш за все тим, наскільки якісно здійснюються функції щодо планування, організації, реалізації та контролю маркетингових заходів та повнотою використання комплексу маркетингу.

Слід відмітити, що на українських підприємствах здебільшого панує практика за якої керівництво покладає відповідальність за якість організації всієї маркетингової системи і ефективність застосування комплексу маркетингу на менеджера з маркетингу або на певну службу в організації чи підрозділ. Але особливість організації маркетингової системи полягає у тому, що до відділу маркетингу повинні входити фахівці обізнані у застосуванні різних елементів комплексу маркетингу: менеджери з брендування, маркетологи-аналітики ринку, торгові представники, менеджери з реклами і просування, фахівці з ціноутворення і персонал з обслуговування клієнтів. Окрім цього, важливо усвідомлювати, що маркетингова не може функціонувати ізольовано від інших аспектів бізнесу і управління це, перш за

все, система, яка потребує певної взаємодії елементів організації. Відділ маркетингу повинен тісно співпрацювати з операційним відділом, відділом досліджень і розробок і фінансами. Зокрема, операційний відділ повинен буде використовувати прогнози продажів, підготовлені відділом маркетингу, для планування виробничих завдань. Прогнози продажів також будуть важливою частиною бюджетів, що складаються фінансовим відділом. Відділу досліджень і розробок потрібно буде дуже щоб зрозуміти потреби клієнтів та виправдати їх очікування щодо товарів чи послуг.

Вивчення наукових джерел показало, що науковці надають широкий перелік функцій і ролей, які відіграє маркетингова система підприємства в цілому і маркетингова служба зокрема. Узагальнимо їх у таблиці та стисло розкриємо їх зміст (табл. 1.1).

Отже, посадові особи або певні відділи, що входять або будуть долучатися до складу системи маркетингу підприємства мають забезпечити виконання певних завдань.

Серед таких завдань зазначимо створення і управління брендом (визначення того, хто ви, що ви відстоюєте, що ви говорите про себе, що ви робите, і як діє ваша компанія). Система маркетингу також повинен створити якісні матеріали, які описують і просувають основні продукти та/або послуги організації. Вони повинні бути актуальними і корегуватися у відповідності до розвитку і оновлення асортименту продукції та послуг.

Слід наголосити, що маркетингова система підприємства має забезпечити ефективні зовнішні комунікації, як і з споживачами так і з партнерами й конкурентами з використанням можливостей ЗМІ і ІКТ.

Тож у підсумку, можна констатувати, що маркетинг – це управлінська функція, яка складається з таких видів діяльності, як дослідження ринків, прогнозування попиту, визначення та планування асортименту продуктів, ціноутворення, просування, формування іміджу, реклами, тощо, поєднаних у систему взаємозалежних і спрямованих на здобуття прибутку підприємств,

задоволення потреб споживачів і клієнтів та забезпечення організації бажаного рівня конкурентоздатності.

Таблиця 1.1.

Базові функції та ролі системи управління маркетингу в забезпеченні успіху комерційної організації (складено за джерелами [6; 7; 8])

Функції та ролі системи маркетингу в забезпеченні успіху комерційної організації	Зміст функції та ролі системи маркетингу в забезпеченні успіху комерційної організації
Найповніше задоволення потреб і бажань споживачів	Маркетологи визначають потреби клієнтів і відповідно розробляють певні маркетингові стратегії. Вони намагаються здійснювати вплив на формування переваг і потреб, а також розробляють механізми їх задоволення.
Забезпечує виживання організації, її зростання і репутацію	Маркетологи використовують засоби масової комунікації, такі як реклама, продажі, просування, подієвий маркетинг і PR, для просування своєї продукції повсюдно, створення і захист іміджу, розширення прихильності і кола споживачів.
Розробка цінової стратегії та формування цінової політики	Ціна є критичним елементом в маркетингу, оскільки від її розміру залежить розмір доходу. Маркетингові стратегії допомагають у встановленні конкурентоспроможних цін, та сприяють збільшенню обсягів реалізації.
Формування товарної політики і визначення стратегічного портфелю бізнесу	Дослідження конкурентного стану ринку у поєднанні з використанням потенціалу підприємства дає можливість обрати оптимальну портфельну стратегію і визначити перспективні види і напрями розвитку організації.
Управління попитом	За різних станів інформованості суспільства щодо продукції, рівня і якості життя населення, цінностей що панують у суспільстві, можна виділити різні види попиту (негативний, прихований, нерегулярний, тощо). Вдале використання комплексу і інструментів маркетингу дозволяє перетворити будь-який із видів попиту у ефективний стосовно продукції певного підприємства.
Забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Вдале поєднання максимального задоволення споживачів щодо якості продукції, оптимальна цінова стратегія, якісне просування продукції, заходи формування іміджу, вчасне реагування на зміни умов діяльності — все це у системі забезпечить підтримку і посилення конкурентних позицій організації.

Провідну роль в реалізації функції маркетингу в комерційних організаціях відіграє ефективно побудована система маркетингу з урахуванням місії підприємства, обраних стратегій розвитку та наявного потенціалу [9].

Вчинення наукових джерел дозволило узагальнити підходи науковців та сформулювати визначення поняття «система управління маркетингом» комерційного підприємства «система управління маркетингом» – це сукупність взаємопов'язаних елементів та управлінських рішень, які забезпечують планування, організацію, реалізацію та контроль виконання комплексу маркетингу на підприємстві, що у підсумку забезпечує досягнення стратегічних цілей діяльності та створює потенціал до сталого розвитку бізнесу.

Отже, наступним кроком дослідження має бути з'ясування сутності елементів системи маркетингу та методичних аспектів формування структури управління ними.

1.2. Структурні елементи та методичні аспекти формування системи управління маркетингом комерційних підприємств

Сучасні умови діяльності будь-яких суб'єктів господарювання незалежно від форм власності диктують вимоги щодо обов'язковості застосування комплексу (елементів) маркетингу як запоруки успішної діяльності. Звичайно, що повнота та ефективність застосування комплексу маркетингу перш за все буде залежати наскільки оптимально створена система управління маркетингом на підприємстві, наскільки якісно організовані та функціонують комунікаційні мережі.

Слід акцентувати увагу на тому, що система управління містить певну сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою у певному порядку, утворюючи керовану та керуючу підсистеми (див. рис.1.1.).

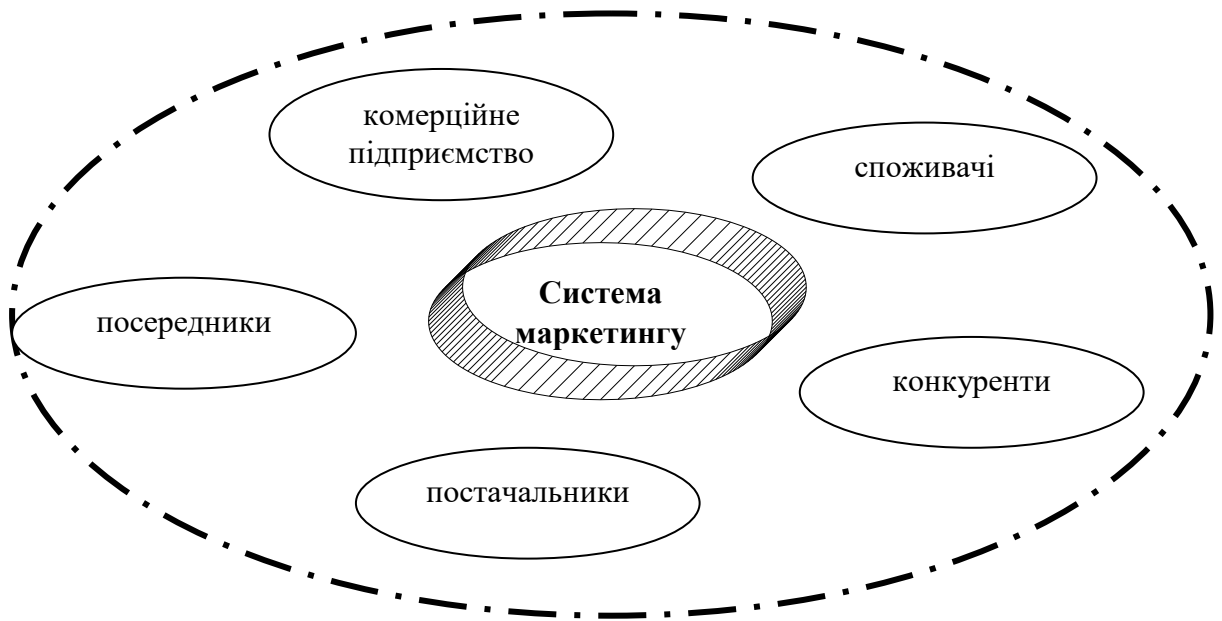


Рис.1.1. Елементна структура загальної системи маркетингу (складено автором за джерелом [10])

Але разом з тим, відмітимо, що система управління маркетингом окремого підприємства визначається наявністю та особливостями наступних підсистем (рис. 1.2.).

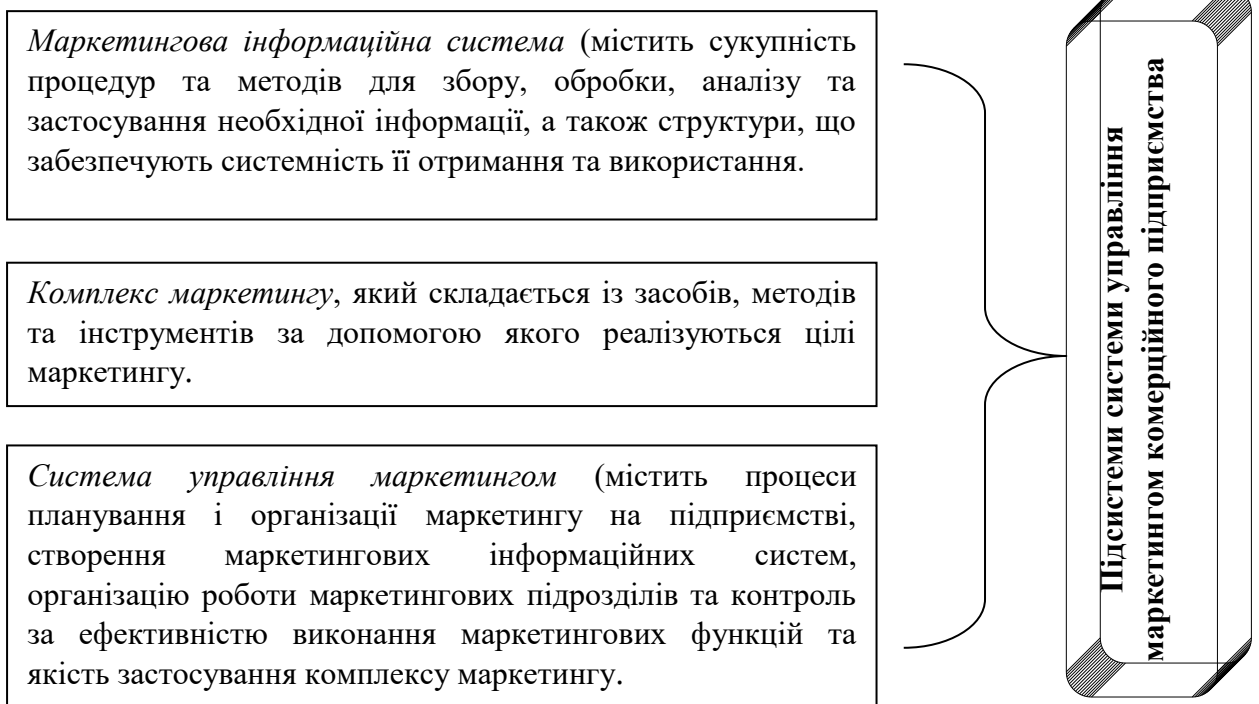


Рис. 1.2. Підсистеми системи управління маркетингом комерційного підприємства (складено автором за джерелом [10])

Розглянемо більш детально особливості кожної із підсистем системи управління маркетингом комерційного підприємства.

Акцентуємо увагу, що процес управління завжди починається із встановлення мети та завдання діяльності, а у контексті теми дослідження мети маркетингу та завдання, які забезпечать її реалізацію. Науковці виділяють декілька базових груп цілей, які має забезпечити система управління маркетингом комерційного підприємства (рис. 1.3.).

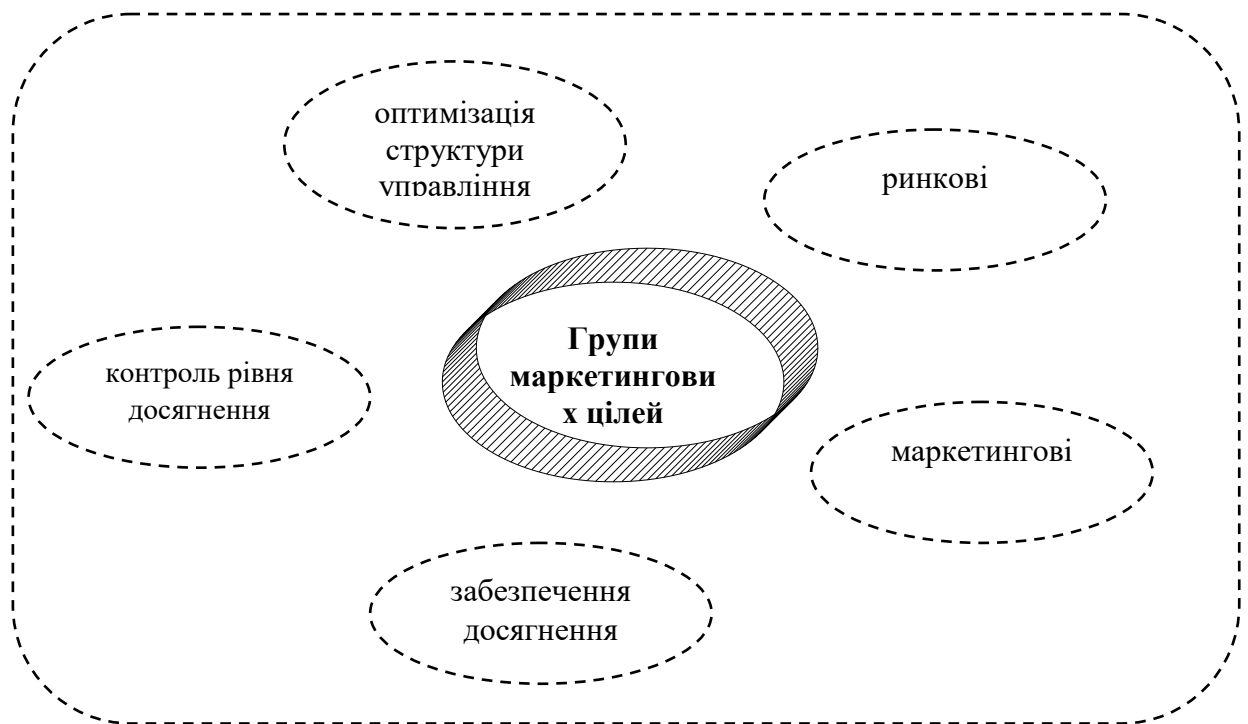


Рис. 1.3. Групи маркетингових цілей за Ф. Котлером (складено автором за джерелом [11])

Отже, до групи «ринкові цілі комерційного підприємства» науковці відносять: з'ясування перспектив розвитку ринку, зайняття та/або утримання певної частки на визначеному ринку. До групи «маркетингові цілі» можуть належати: забезпечення визначеного рівня прибутку, створення іміджу, бренду та позиціонування на ринку, підтримка та покращення конкурентної позиції [12, с. 23]. До групи «оптимізація структури управління» доречно віднести створення прозорих та ефективних процедур прийняття управлінських рішень, пов'язаних з плануванням, організацією і виконанням

маркетингових програм, створення та підтримка мотивації працівників, які виконують маркетингові функції та завдання [12, с. 25]. До групи «забезпечення досягнення цілей» відносять управлінські рішення, які стосуються встановлення цінової та товарної політики, визначення джерел формування конкурентних переваг, створення мереж збуту продукції (послуг) та забезпечення необхідними ресурсами операційну діяльність. До групи «контроль рівня досягнення цілей» – створення системи показників оцінки рівня досягнення цілей, вибір методів та визначення суб'єктів, які будуть проводити контрольні заходи, встановлення періодичності різних контрольних процедур, аналіз результатів та формулювання пропозицій щодо покращення результатів та/або підвищення рівня досягнення цілей [13].

У відповідності до встановлених цілей фахівці з маркетингу та/або призначені підрозділи чи створені проєктні групи розробляють програми щодо здійснення маркетингових функцій та завдань та визначення необхідних елементів комплексу маркетингу та інструментів забезпечення його реалізації.

Вивчення наукової літератури дозволило узагальнити алгоритм послідовності проведення маркетингового планування [14, с. 158]:

1. прогнозування стану та умов розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища через здійснення процедур моніторингу;
2. генерування альтернатив маркетингових цілей щодо забезпечення місії комерційного підприємства;
3. розробка системи показників та критеріїв ефективності оцінки впровадження різних елементів комплексу маркетингу та управлінських дій щодо їх реалізації;
4. формулювання маркетингових стратегій, які забезпечать виконання загальної стратегії діяльності з урахуванням обраних планових показників та критеріїв ефективності;
5. з'ясування можливих шляхів та заходів щодо оптимізації портфелю бізнесу;

6. вибір цільових ринків та визначення комплексу маркетингових заходів, які забезпечать збільшення їх частки;

7. аналіз витрат та механізму формування ціни та розробка (корегування) цінової політики;

8. формування маркетингових програм та бюджетів, розробка політики стимулювання збуту;

9. встановлення змісту та послідовності контрольних процедур.

Виходячи із запропонованого алгоритму здійснення процесу маркетингового планування, як елементу маркетингової системи комерційного підприємства, можна побачити необхідність взаємодії та координації діяльності багатьох посадових осіб та/або служб як самої організації, так і зовнішніх суб'єктів. А відтак виникає потреба у створенні маркетингової інформаційної системи.

Зазначимо, що ключовим моментом у формуванні маркетингової інформаційної системи комерційного підприємства як елементу системи управління маркетингом є побудова мереж зовнішніх і внутрішніх комунікацій [15, с. 194].

Вивчення наукової літератури дало підстави визначити основні етапи побудови внутрішньої комунікаційної мережі комерційного підприємства, зокрема:

- визначення системи ключових показників, розробка регламентів та стандартів, корпоративних кодексів доброчесності;
- діагностика специфіки діяльності комерційного підприємства та аналітична оцінка визначеної системи ключових показників;
- формування корпоративного інформаційного простору комерційного підприємства з дотриманням вимог щодо якості, достовірності та повноти та швидкості отримання та передавання інформації на всі рівні управління;
- забезпечення якісного зворотного зв'язку;
- створення умов формування та розвитку організаційної культури;

- моніторинг ефективності функціонування інформаційної системи та розробка пропозиції щодо вдосконалення [16, с. 112].

Відмітимо, що з точки зору методичного забезпечення процесу формування внутрішніх комунікацій, як елементу маркетингової інформаційної системи науковці рекомендують дотримуватися певних принципів та створення умов для ефективного управління системою маркетингу комерційного підприємства (рис.1.4.)



Рис.1.4. Принципи побудови та умови забезпечення ефективності комунікаційних мереж як елементів маркетингової системи (складено за джерелами [16; 17; 18])

Вкрай необхідним для комерційного підприємства є формування і зовнішніх комунікацій, тобто засобів взаємодії організації із суб'єктами

зовнішньої середи. Від того наскільки якісно сформовані зовнішні комунікаційні мережі, доцільності використання різних каналів передавання маркетингової інформації та обґрунтованості здійснення управлінських функцій (планування, координація та мотивування, контроль) щодо цього структурного елементу системи управління маркетингом буде залежати як підприємство будуть сприймати споживачі, як складеться на ринку його ділова репутація, чи знайде підприємство надійних партнерів, чи зможе отримати певну допомогу від державних органів та/або поборотися за грантові кошти, чи зможе протистояти конкурентам, тощо. Виходячи з цього розглянемо рекомендації науковців щодо формування зовнішніх маркетингових комунікацій. Перш за все звернемо увагу на вимоги щодо формування комунікацій (рис.1.5.) [16, с. 112].

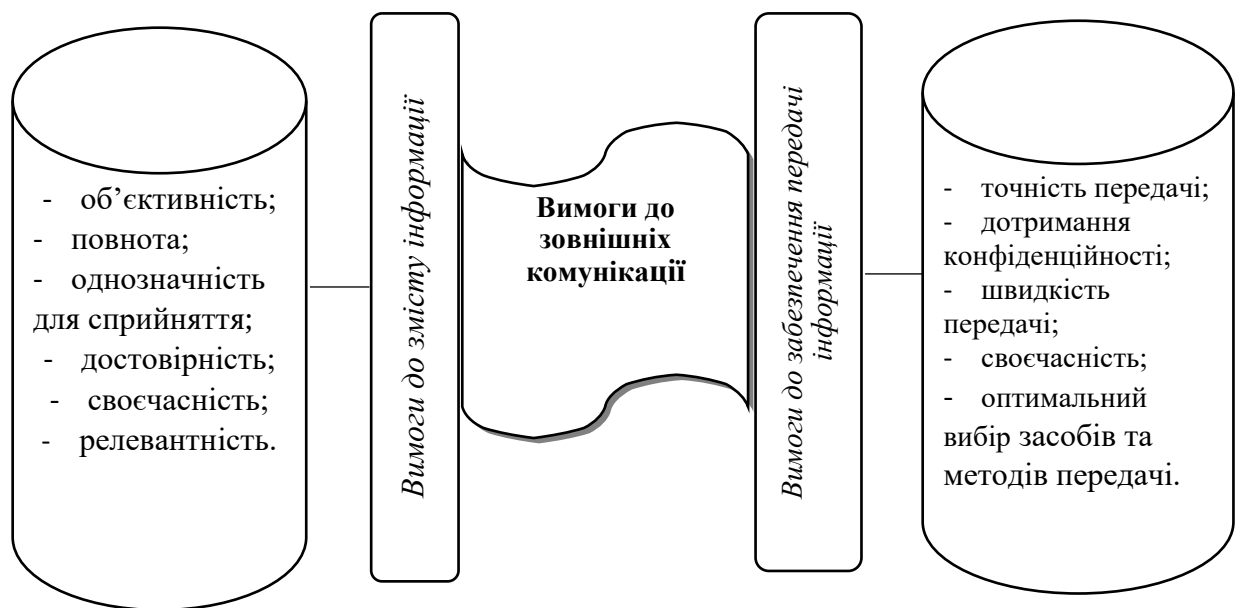


Рис 1.5. Вимоги до формування зовнішніх комунікацій (узагальнено за джерелами [16; 17])

За результатами дослідження можна виділити певний алгоритм дій щодо створення зовнішніх комунікацій. Отже, спочатку необхідно визначити групи цільових аудиторій та класифікувати їх за певними ознаками

найчастіше використовують таку ознаку як інтереси. Такий крок необхідний для того щоб визначити яку саме інформацію і у якій формі можна подати різним суб'єктам ринку щоб викликати їх зацікавленість та позитивне ставлення. На наступному етапі рекомендовано встановити, що саме хоче отримати підприємство від використання комунікації, тобто чітко встановити як мають відреагувати на здійснені заходи зовнішні суб'єкти (споживачі, партнери, конкуренти).

З урахуванням результатів першого і другого етапу на третьому здійснюють вибір змісту повідомлення [19, с. 302]. В ідеальному випадку наслідками трансляції повідомлення мають стати: підвищення інтересу до продукції підприємства, зростання зацікавленості до діяльності підприємства, формування прихильності споживачів; спонукання споживачів до купівлі продукції. Але слід пам'ятати, що повідомлення має бути створено не одне, а ціла система для кожної окремої групи суб'єктів ринку, що доповнюють одне друге.

Не менш відповідальним етапом є визначення каналів комунікації за допомогою яких будуть передаватися повідомлення та отримуватись результати реакції певних груп цільових аудиторій. Серед таких каналів провідне місце займають медіа носії, а також інтернет мережа, зокрема соціальні мережи.

Наступний крок – вибір джерела передавання повідомлення. Маркетологи стверджують, що при виборі джерела необхідно враховувати особливості кожної цільової аудиторії, але, разом з тим, визначають загальні вимоги, що висувають до джерела комунікації: надійність, достовірність, вміння викликати симпатію та довіру.

Кінцевим етапом формування зовнішніх комунікацій є отримання зворотного зв'язку та обробка його результатів. В контексті управління системою маркетингу комерційного підприємства цей етап є вкрай важливим оскільки дозволяє отримати не тільки інформацію за якою можна визначити ефективність процесу управління, а і визначити можливі корегувальні дії

щодо покращення діяльності окремих структурних елементів системи маркетингу та виконання управлінських функції щодо них.

Визначення цілей та завдання системи маркетингу, складання плану маркетингу, формування комунікаційних мереж та визначення контрольних заходів за якими буде оцінено ефективність управління системою маркетингу комерційного підприємства дозволяє визначити комплекс маркетингу який буде застосовано на підприємстві.

Науковці дають наступне тлумачення поняттю «комплекс маркетингу»: « ... сукупність практичних інструментів адаптації фірми до ринкової ситуації та засобів впливу на ринок» [20, с. 124]. Тобто, комплекс маркетингу спрямований перш за все на використання певних інструментів, методів та засобів впливу на зовнішнє середовище, які дозволять досягти стратегічних цілей діяльності комерційного підприємства. У відповідності до того, які саме структурні елементи стануть ключовими для вибору маркетингових заходів та входять до комплексу маркетингу визначають декілька його моделей (див. табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Класифікація моделей комплексу маркетингу і відповідності до складу структурних елементів (узагальнено за джерелами [19; 20; 21; 22])

№п/п	Вид моделі	Структурні елементи, що входять до комплексу маркетингу	Автори моделі
1	2	3	4
1	4P	продукт + ціна + розподіл та збут + посування	Ф. Котлер
2	5P	4P+ упаковка	Дж. Рассел, У. Лейн
3	5P	4P + сприйняття	Н. Харт
4	6P	4P + суспільна думка + політичні чинники	Ф. Котлер
5	7P	4P + людина + процес продажу + конкурентна перевага	Я. Еллууд

Продовження табл. 1.2.

1	2	3	4
6	7P	6P + поведінка персоналу + власників бізнесу	Ф. Попкорн
7	8P	7P + темпи зростання	Л. Твиде
8	10P	4P+ філософія організації + індивідуальність + людина + виконання + сприйняття + позиціонування	Д. Балмер
9	12P	8P + добровільність спілкування + парадигма + реклама «з вуст до вуст» + практика	С. Годин
10	12P+4A	12P + адресність + вимірювання результатів + можливість виконання + доступність цільової аудиторії	С. Рэпп, Ч. Мартин
11	4C	запити та очікування споживачів + витрати споживачів + інформаційний обмін + зручності для споживача	Р. Лаутерборн
12	2P+2C+3S (модель електронного маркетингу)	індивідуальність (особистісний підхід) + приватність + обслуговування + суспільство + безпека + стимулювання продажу	Сучасний підхід
13	модель «SIVA»	продукт + просування + ціна + доступність	Ч. Дев, Д. Шульц

Отже, з'ясувавши зміст структурних елементів системи управління маркетингом комерційного підприємства та методичні аспекти, яких доцільно дотримуватись при їх формуванні. Перейдемо до розгляду основних типів моделей системи управління маркетингом комерційного підприємства.

1.3. Типи моделей системи управління маркетингом комерційного підприємства та критерії оцінки їх ефективності

Будь-який процес управління можна представити як сукупність управлінських функцій, які розподілені між певними посадовими особами та/або структурними підрозділами організації та виконуються у певній послідовності. Тож і систему управління маркетингом комерційного

підприємства можна розглядати через призму розподілу виконання функцій маркетингу між різними фахівцями (посадовцями) підприємства, у відповідності до встановленої стратегії діяльності, та визначення правил та особливостей взаємодії між ними.

Загальна система управління маркетингом комерційного підприємства може бути представлена такими рівнями (рис. 1.6.)



Рис. 1.6. Ієрархічна структура системи управління маркетингом комерційного підприємства (складено автором за джерелами [23; 24; 25])

У відповідності до того, яким чином будуть розподілено виконання маркетингових функцій на комерційному підприємстві та яким чином будуть взаємодіяти окремі підрозділи та фахівці для досягнення визначеного

результату визначають декілька груп типів моделей системи управління маркетингом комерційного підприємства, зокрема:

1. вертикальні моделі системи управління маркетингом: функціональні, товарні (продуктові), ринкові, продуктово-ринкові, територіальні (регіональні), споживчої орієнтації;
2. горизонтальні моделі системи управління маркетингом: програмно-цільові;
3. дворівневі моделі системи управління маркетингом: матричні; дивізіональні.

Розглянемо більш детально особливості створення, умови застосування та переваги і недоліки кожної із зазначених типів моделей систем управління маркетингом.

Відмітимо, що якщо комерційне підприємство випускає обмежений асортимент продукції та реалізує його на одному або двох сегментах ринку науковці та практики рекомендують використовувати функціональну модель системи управління маркетингом. Її сутність полягає у тому, що фахівці між якими розподілено виконання маркетингових функцій об'єднуються у відповідні спеціалізовані підрозділи. Така модель здатна забезпечити такі переваги: легкість управління, можливість конкретизувати цілі та завдання для кожного фахівця, забезпечує відсутність дублювання функцій. Разом з тим науковці відмічають такі недоліки: розширення діяльності може супроводжуватися великою кількістю конфліктів, низька гнучкість та адаптивність, не сприяє впровадженню інновацій [23, с. 56].

Іншим протилежним випадком є комерційне підприємство, що навпаки випускає дуже різноманітну продукції, тобто має великий асортимент продукції є великим або середнім за масштабами діяльності та використовує стратегію диверсифікації. У таких підприємствах використання функціональної структури стає недоречним оскільки не може забезпечити контроль та розробку маркетингового комплексу за всіма напрямками діяльності. Для цих підприємства більш доречним є побудова та

використання продуктової (товарної) моделі управління. Особливість такої моделі полягає у тому, що управління маркетингом будується за окремими продуктами та/або торговими марками і власне створює додатковий управлінський рівень, завдання якого полягає у спеціалізованих дослідженнях та розробці комплексу маркетингу для кожного продукту, послуги чи марки. Використання цієї моделі надає такі переваги: посилює спеціалізацію і за разом якість виконання маркетингових функцій, прискорює реакцію підприємства на зміни ринку та підвищує ефективність адаптивних дій. Серед головних недоліків такої моделі науковці зазначають: високу вартість створення та забезпечення її діяльності, високу вірогідність дублювання функції [26, с. 73].

Наступна модель управління рекомендована для комерційних підприємств, що виробляють одну продукцію але реалізують її на різних ринках. У такій моделі передбачено що директор з маркетингу здійснює безпосереднє керівництво менеджерами за якими закріплено певний ринок або сегмент ринку, у підпорядкуванні яких знаходиться певна кількість функціональних фахівців. Серед переваг такої моделі відмічають забезпечення можливості концентрації на потребах споживачів певного ринку а відтак і можливість максимально повного задоволення їх потреб. Разом з тим така модель складною для застосування [27, с. 156].

Синтезом двох попередніх моделей є продуктово-ринкова модель. Використання такої моделі рекомендовано для комерційних підприємств, які поєднують у своїй діяльності і широкий асортимент продукції і високий рівень диверсифікації ринків. Отже, ця модель потребує об'єднання функцій менеджерів з товарів та ринків. Така модель має більше недоліків, аніж переваг. Серед найбільш суттєвих недоліків визначають: високу вартість, складність, конфліктність, широке коло маркетингових функцій, які мають бути виконанні одним фахівцем, а, відтак, високі вимоги до кваліфікації маркетолога. Разом з тим, можна виділити і перевагу підсилення якості контролю, оскільки встановлення за одним виконавцем найважливіших

функцій менеджменту спрощує процедури контролю та підвищують ефективність виконання функцій маркетингу [28, с. 11].

Вкрай ефективними науковці вважають територіальні (регіональні) моделі системи управління системою маркетингом для комерційних підприємств, які працюють на засадах франчайзингу та/або мають можливість виходу на закордонні ринки. Особливість таких моделей полягає у тому, що управлінський вплив розповсюджується на певні регіони (географічні зони господарювання) внутрішнього та зовнішнього ринку. Тобто, менеджер з продажу на вітчизняному ринку має підпорядкування регіональному директору торгової мережі, і одночасно є керівником для групи менеджерів з маркетингу з певних зон, регіонів, тощо. Аналогічним чином будується модель для зовнішнього ринку. Головна перевага полягає у високій адаптивності до змін потреб ринку, а недолік – висока вірогідність дублювання функцій [29, с. 74].

В сучасних умовах господарювання трапляються такі випадки коли один покупець є основним джерелом доходу підприємства, а відтак його рівень задоволення безпосередньо буде впливати на рівень доходу комерційного підприємства. І тоді головним завданням системи маркетингу підприємства становиться створення умов найповнішого рівня задоволеності споживача, розробка заходів щодо розвитку потреб та прогнозуванні очікувань клієнта. Для таких підприємств рекомендовано застосування моделі управління системою маркетингу орієнтованої на споживача. Перевагами такої моделі є: чіткість комунікаційних зв'язків; можливість максимально якісно визначити та задовольнити потреби споживачів. Серед головних недоліків – підвищення витрат на маркетинг [30, с. 50].

Новою сучасною тенденцією щодо створення та управління системою маркетингу комерційних підприємств в умовах коли широкої популярності набувають венчурні компанії, використання в управлінні аутсорсингу, для подолання обмеженості ресурсів та забезпечення вчасної переорієнтації бізнесу, є використання програмно-цільової моделі управління маркетингом.

Особливістю створення такої моделі є формування на тимчасовій основі команди-програми (проєкту) щодо реалізації маркетингових цілей та програм. Після досягнення цілей або якщо цілі змінено команди розформовуються. Зазначимо, що такі моделі можуть з успіхом застосовуватися на різних підприємствах незалежно від масштабів їх діяльності. Перевагами такої моделі є те, що вона націлена на досягнення результату; надзвичайно гнучка та адаптивна, сприяє розвитку та використанню творчого потенціалу персоналу; відносно низькі витрати у відповідності до визначеного бюджету програми. Серед недоліків виділяють: вірогідність конфліктів та психологічної несумісності членів команди; високі вимоги компетентності керівника програми, обмеженість використання ресурсів, складність процесу мотивації членів команди [31].

Вивчення літератури показало, що потужні підприємства зі значними масштабами використання системи маркетингу використовують матричні моделі управління системою маркетингу. Сутність таких моделей полягає у побудові моделі управління маркетингом за дворівневим принципом, тобто вертикальний рівень формує ієрархія структури, а горизонтальний рівень визначається видами та змістом програм. Отже за такої моделі у підпорядкуванні керівників маркетингових програм знаходяться не тільки співробітники у межах програми, але й фахівці з маркетингу різних рівнів управління та працівники інших підрозділів підприємства у межах своїх повноважень. Зазначимо переваги такої моделі: широке охоплення робіт; висока адаптивність. Недоліки: висока вірогідність конфліктів через розподіл повноважень та відповідальності, високі витрати на управління, складність управління [23, с. 59].

Для диверсифікованих комерційних підприємств науковці та практики рекомендують застосування дивізіональної моделі управління маркетингом. До її переваг відносять підвищення ефективності управління портфелем бізнесу, підвищення рівня задоволеності споживачів.

Головні недоліки полягають у збільшенні витрат, зниженню ефективності контролю, уповільнення процесу прийняття рішень, дублювання функцій. Особливість побудови такої моделі полягає у розподілі управління на два рівня:

- вище керівництво займається розв'язанням завдань маркетингу щодо визначення цілей, структури портфелю діяльності, координацією діяльності;
- керівники філіалів (підрозділів) розробляють маркетингові цілі та програми у відповідності до окремої стратегічної одиниці бізнесу.

Отже, розглянувши типи моделей управління системою маркетингу комерційного підприємства та їх особливості вважаємо доцільним звернути увагу на критерії за якими оцінюють ефективність використання будь-якої моделі управління маркетингом:

- відповідність моделі масштабам та специфікам діяльності комерційного підприємства;
- здатність забезпечити досягнення місії та стратегічних цілей;
- гнучкість та адаптивність, придатність до корегування;
- рентабельність витрат та створення та утримання системи управління маркетингом;
- рівень ефективності комунікацій та координації, а також швидкість забезпечення керівництва необхідною інформацією;
- виключення дублювання функцій;
- відповідність моделі рівню компетентності персоналу;
- забезпечення можливостей щодо прогнозування очікування цільових аудиторій та їх найповнішого задоволення.

Для того щоб модель управління системою маркетингу підприємства відповідала критеріям ефективності при її побудові необхідно дотримуватися певних принципів: цілеспрямованості, простоти та чіткості, пропорційності та паралельності; відповідності цілям і завданням; гнучкості та наявності зворотного зв'язку; економічності; системності та синергії [23, с. 70].

Висновки з Розділу 1

Дослідження змісту джерел літератури, що до визначення дефініції «маркетинг» дало можливість визначити, що маркетинг – це управлінська функція, яка складається з таких видів діяльності, як дослідження ринків, прогнозування попиту, визначення та планування асортименту продуктів, ціноутворення, просування, формування іміджу, реклама, тощо поєднаних у систему взаємозалежних і спрямованих на здобуття прибутку підприємств, задоволення потреб споживачів і клієнтів та забезпечення організації бажаного рівня конкурентоздатності. У відповідності до цього узагальнено ролі та функції системи управління маркетингом комерційного підприємства: найповніше задоволення потреб і бажань споживачів; забезпечення виживання організації, її зростання і репутацію; розробка цінової стратегії та формування цінової політики; формування товарної політики і визначення стратегічного портфелю бізнесу; управління попитом; забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

З'ясовано, що провідну роль в реалізації функції маркетингу в комерційних організаціях відіграє ефективно побудована система маркетингу з урахуванням місії підприємства, обраних стратегій розвитку та наявного потенціалу.

Подальше дослідження наукових джерел дозволило узагальнити підходи науковців та сформулювати визначення поняття «система управління маркетингом» комерційного підприємства «система управління маркетингом» – це сукупність взаємопов'язаних елементів та управлінських рішень, які забезпечують планування, організацію, реалізацію та контроль виконання комплексу маркетингу на підприємстві, що у підсумку забезпечує досягнення стратегічних цілей діяльності та створює потенціал до сталого розвитку бізнесу.

Акцентовано увагу на тому, що успіх комерційного підприємства перш за все забезпечує оптимально створена система управління маркетингом, яка

має містити певний комплекс маркетингу для взаємодії з базовими елементами загальної системи маркетингу (постачальники, посередники, конкуренти, комерційне підприємство, споживачі). Звернено увагу, що система управління маркетингом окремого підприємства визначається наявністю та особливостями наступних підсистем: маркетингової інформаційної системи, комплексу, маркетингу, системи управління маркетингом. З'ясовано, що процес управління системою маркетингу комерційного підприємства охоплює процеси постановки цілей, планування, створення певних підсистем для виконання завдання, мотивацію і контроль.

У відповідності до того, яким чином будуть розподілено виконання маркетингових функцій на комерційному підприємстві та яким чином будуть взаємодіяти окремі підрозділи та фахівці для досягнення визначеного результату визначають декілька груп типів моделей системи управління маркетингом комерційного підприємства, зокрема: вертикальні моделі системи управління маркетингом: функціональні, товарні (продуктові), ринкові, продуктово-ринкові, територіальні (регіональні), споживчої орієнтації; горизонтальні моделі системи управління маркетингом: програмно-цільові; дворівневі моделі системи управління маркетингом: матричні; дивізіональні.

Звернено увагу на критерії за якими оцінюють ефективність використання будь-якої моделі управління маркетингом: відповідність моделі масштабам та специфіки діяльності комерційного підприємства; здатність забезпечити досягнення місії та стратегічних цілей; гнучкість та адаптивність, придатність до корегування; рентабельність витрат та створення та утримання системи управління маркетингом; рівень ефективності комунікацій та координації, а також швидкість забезпечення керівництва необхідною інформацією; виключення дублювання функцій; відповідність моделі рівню компетентності персоналу; забезпечення можливостей щодо прогнозування очікування цільових аудиторій та їх найповнішого задоволення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ У КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТДВ «ВО «АСТРА»

2.1. Характеристика галузі та економічних умов діяльності підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю виробниче об'єднання «Астра» (далі – ТДВ «ВО «Астра») є суб'єктом господарської діяльності, що працює у галузі легкої промисловості, основний вид діяльності пошив одягу, розташовано у м. Ізмаїл Одеської області. Місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів високоякісною продукцією (готовим одягом) за помірними цінами.

Слід зазначити, що легка промисловість є однією з найбільш давніх галузей виробництва товарів широкого вжитку в Україні. Наразі в Україні в легкій промисловості задіяно близько 2,3 тис. підприємств із загальною чисельністю працівників 85 тис. осіб, з яких понад 80% – жінки [32]. Вивчення інформаційних джерел дає можливість стверджувати про наявність потенціалу до розвитку галузі легкої промисловості і низький рівень його використання, оскільки внутрішній ринок майже на 90% заповнили імпорتنі товари та рівень впровадження інновацій у діяльність підприємств є дуже низьким.

До складу підприємств легкої промисловості в Україні входять такі виробництва:

- текстильне виробництво (ткацьке виробництво, виробництво трикотажного полотна, килимів, нетканих матеріалів, канатів, мотузок, інших текстильних виробів);
- виробництво одягу (виробництво одягу зі шкіри, виробництво робочого, спіднього, верхнього одягу та аксесуарів, виготовлення виробів із

хутра, виробництво трикотажного і в'язаного одягу, панчішношкарпеткових виробів тощо);

- виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (виробництво взуття, дублення і оздоблення шкіри, виробництво дорожніх виробів, сумок тощо) [33, с. 86].

За даними Укрлегпрому спад виробництва легкої промисловості за 3 місяці 2019 р. досяг 10,5%, а експорту – 2,3% у порівнянні з 2018 р. Хоча за попередні роки спостерігалась тенденція до пожвавлення (зростання) виробництва (2016 р. – 102,2%, 2017 – 107,2%, 2018 р. – 96,8%), та експорту (2016 р. – 107%, 2017 – 113,3%, 2018 р. – 111,8%) [34].

Головні причини такого стану науковці вбачають у:

- зростанні обсягів контрабанди та «секонд-хенду»;
- зниження митної вартості імпорту по одягу в цілому – зниження ціни на 20%, у т. ч. сорочки – на 56%, одяг для дітей – на 40,6%, костюми жіночі з трикотажу – на 32,1%, костюми чоловічі – на 27,2%, сорочки чоловічі – на 52,4%, костюми чоловічі з трикотажу – на 20,7%, костюми жіночі – на 16,2%, взуття зі шкіри – на 20,7%, інше взуття – на 19,5%);
- підвищення рівня конкуренції з боку азійського імпорту (зростання імпорту склало 17,9% за 2018р.);
- несвоєчасні поставки та удорожчання імпортової сировини для швейних, трикотажних та інших підприємств дестабілізували роботу галузевого бізнесу, призвели до скорочення обсягів виробництва одягу (завищення договірної ціни сировини, перекодування, постійний відбір проб і зразків для лабораторних досліджень тощо) [34].

Узагальнимо у таблиці 2.1. думки науковців щодо загрози та можливості щодо розвитку легкої промисловості в Україні, зокрема швейних підприємств.

Таблиця 2.1.

Чинники, що становлять загрози та можливості для розвитку легкої промисловості, зокрема швейних підприємств
(складено за джерелами [34; 35; 36; 37; 38])

Чинники, що становлять загрози розвитку галузі і підприємств у ній	Чинники, що становлять можливості для розвитку галузі і підприємств у ній
1. значне зниженням купівельної спроможності населення; 2. складність впровадження ефективної реструктуризації підприємств та їх адаптації до ринкових умов; 3. відсутність гнучкості у прийнятті управлінських рішень великих швейних підприємств, що уповільнює процес адаптації та переорієнтації підприємства у відповідності до вимог сьогодення; 4. застаріле зношене обладнання, відсутність інноваційних технологій та джерел фінансування їх придбання; 5. втрата міжгалузевих зв'язків та сировинної бази; 6. збільшення імпорту за значно нижчою ціною, ніж можуть бути вироблені вітчизняні товари; 7. складність отримання довгострокового фінансування для більшості суб'єктів господарювання, які працюють у легкій промисловості; 8. відсутність вітчизняних виробників необхідного обладнання та комплектуючих для швейних підприємств; 9. значна питома вага імпорту сировини для швейних підприємств; 10. низький рівень оплати праці сприяє відтоку молодих перспективних кадрів із галузі	1. можливість виходу на зовнішні (закордонні) ринки збути розширення взаємодії з переважно гуртовими партнерами; 2. впровадження інновацій у суміжних галузях (особливо виробництво спеціалізованого обладнання); 3. підвищення якості продукції до міжнародних стандартів і вимог, отримання міжнародних сертифікатів відповідності; 4. підписання договорів з дизайнерами та модельєрами та оновлення асортименту продукції у відповідності до потреб споживача; 5. реконструкція і модернізація виробництва; 6. впровадження інновацій і ресурсозберігаючих технологій у виробництво; 7. розширення номенклатури продукції, збільшення частки на вітчизняному ринку;

Для більш чіткого уявлення про умови діяльності ТДВ «ВО «Астра» розглянемо конкурентний стан ринку швейних підприємств, що здійснюють свою діяльність на Одещині (див. табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Конкурентний склад швейних підприємств (складено за джерелом [39; 40])

№ п/п	Вид діяльності (спеціалізація)	Юридична адреса	Назва та організаційно-правова форма підприємства
1	2	3	4
1	Виробництво і реалізація спецодягу, форменого одягу, тентів. Поставляємо робоче і спеціальне взуття. Засоби пожежогасіння, ганчір'я. Розробка і нанесення логотипів, емблем.	вул. Мечникова, 4, оф. 7, м. Одеса, 65029, Україна	Приватна виробнича фірма "Танго"
2	Продукція: - халати жіночі; - халати робочі; - костюми робочі бавовняні; - плаття; - брюки жіночі Підприємство володар: - міжнародного призу Європи за якість 1997 року; - міжнародного призу Європи за комерційний престиж 1998 року - 20-го міжнародного золотого Призу за технологію та якість 1999 року	вул. Вокзальна, 17а, м. Білгород-Дністровський, Одеська обл., 67700, Україна	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЛОАНІ СТАР"
3	«Лоані Стар» – успішна компанія, що спеціалізується на виробництві модного одягу. За час свого існування, компанія встигла зарекомендувати себе на різних фешн-показах а також на Українському та закордонному ринках. Беремося за виконання найскладніших замовлень. У зв'язку з розширенням ми також пропонуємо розробку дизайну і пошиття спортивного одягу / костюмів будь-якого ступеня складності за індивідуальними вимогами.	м. Одеса, 65023, Україна	Приватне підприємство "Кардиган"
4	Фірма є провідним виробником спецодягу на українському ринку і має міжнародний сертифікат якості ISO 9001:2000. Вся продукція під товарним знаком "Танго" виготовляється із спеціальних тканин «Lauffenmuhle» (Німеччина) з використанням високоякісних ниток «Coats» та фурнітури YKK на високотехнологічному обладнанні «JUKI» (Японія).	вул. Бугаєвська, 21, м. Одеса, 65005, Україна	Спільне українсько-болгарське підприємство "Удіміс"

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4
5	Виготовлення чоловічого одягу ТМ "Грегорі Арбер" (Gregory Arber)	вул. Чорноморського козацтва, 111, м. Одеса, 65003, Україна	Товариство з обмеженою відповідальністю "Швейна фабрика "Грегорі Арбер"
6	Продукція: - нарядний та повсякденний жіночий одяг великих розмірів; - театральні-сценічні костюми; - маскарадно-карнавальні костюми	вул. Катеринінська, 41, м. Одеса, 65026, Україна	Експериментально-творче підприємство "Сцена"
7	Продукція: - виробництво робочого одягу - виробництво іншого верхнього одягу - виробництво спіднього одягу - виробництво іншого одягу й аксесуарів ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку - роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах	68600, Одеська обл., м. Ізмаїл, вул. Осипенко, будинок 59	ТДВ «ВО «Астра»
8	швейні вироби	вул. Котовського, 185, м. Балта, Одеська обл., 66100, Україна	Приватне підприємство «Балтська швейна фабрика»
9	Продукція: - ковдри стьобані атласні, стьобані матові з чистої вовни; - мішки спальні; - халати жіночі, чоловічі; - комбінезони.	вул. Орджонікідзе, 29-Б, м. Арциз, Одеська обл., 68404, Україна	Мале підприємство «Лада»

Розгляд конкурентного стану ринку виробників готового одягу на Одещині дає можливість віднести конкуренту модель ринку для цього регіону до олігополії: кількість гравців 9 (тобто «м'яка олігополія»), шиють як стандартизований так і диференційований одяг, можливість збільшити частку ринку виникне за рахунок посунення конкурентів або експансії на світових ринках.

2.2. Дослідження організаційної структури управління та системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра»

Історія створення і розвитку підприємства ТДВ «ВО «Астра» починається ще за радянськи часів, із 1946 року. За період функціонування підприємства відбувалися зміни стратегій розвитку підприємства організаційно-правова форма діяльності підприємства. Систематизуємо у таблиці 1.3. етапи розвитку і зміни, що відбувалися в діяльності підприємства.

Таблиця 2.3.

Історія діяльності ТДВ «ВО «Астра»

№	Часовий Проміжок	Зміст подій та зміни, що відбувалися в діяльності організації
1	2	3
1	1946 рік	створена швейна фабрика «Астра» за адресою м. Ізмаїл, вул. Чкалова 45. Загальна чисельність працівників складала 68 осіб, а головним видом діяльності був масовий пошив різного одягу
2	1951 рік	фабрика змінює місце розташування та розміщується за адресою м. Ізмаїл вул. Осіпенка, буд. 59. Діяльність підприємства розширювалась, збільшувався асортимент продукції та обсяги виробництва, що потребувала розширення виробничих площ та побудови спеціалізованих цехів. У 1951 році За цією адресою підприємство знаходиться і зараз.
3	1951-1962 роки	підприємство виготовляло, чоловічі та жіночі бавовняні та шовкові сорочки
4	1962 рік	спеціалізувалася на пошитті верхнього чоловічого одягу
5	1975-1980 роки	фабрика вважалась високо механізованим, автоматизованим, спеціалізованим підприємством з сучасним рівнем організації праці
	1981 рік	змінюється профіль діяльності і фабрика починає спеціалізуватися на виготовленні предметів жіночого одягу
	1994 рік	відбувається приватизація підприємства та зміна організаційної форми господарювання – фабрика перейменована в Ізмаїльське закрите акціонерне товариство виробниче об'єднання «Астра». Змінюється і механізм взаємодії підприємства з замовниками. ЗАТ «ВО «Астра» починає працювати на давальчеській сировині. Зазначимо, що 85% загального обсягу виробництва було здійснено на давальчеській сировині і орієнтовано на закордонного споживача. На внутрішній ринок поставлялося лише 15% продукції підприємства. Структуру асортименту продукції жіночого одягу складали: брюки, спідниці, сукні, блузи.

Продовження табл. 2.3.

1	2	3
6	2006 рік	найбільший розквіт за пострадянських часів: чисельність персоналу складала 178 чоловік, середньорічна заробітна плата майже на 20% перевищувала мінімальну, а виробнича потужність була задіяна на 91,8%, підприємство, щомісяця брало участь у регіональних і загальнонаціональних виставках і ярмарках. Головним конкурентом на півдні України у ЗАТ «ВО» Астра» було підприємство «Удімс» розташоване у м. Білгород-Дністровському Одеської області.
7	з 2007 року	обсяги діяльності підприємства постійно скорочуються. Так, лише за рік коефіцієнт використання виробничої потужності зменшився майже на 10%, а чисельність працівників на 20%. Така негативна тенденція зберігається і до теперішнього часу
8	2011 рік	відбулася зміна організаційно-правової форми діяльності і наразі підприємство стало Товариством з додатковою відповідальністю виробниче об'єднання «Астра» (ТДВ «ВО «Астра»). Юридична адреса підприємства не змінилась, але змінились обсяг та види діяльності. Так, наразі на підприємстві працює 24 особи, що на 86,5% менше ніж у 2006 році і на 83,2% менше ніж у 2007 р. Проте в засновницьких документах дещо розширено види напрямів діяльності, що може започаткувати підприємство.

Наразі у відповідності до установчих документів та офіційної інформації оприлюдненої в мережі «Інтернет» серед видів діяльності підприємства, які має право здійснювати ТДВ «ВО «Астра» є:

- виробництво одягу: робочого, спіднього, іншого верхнього одягу;
- виробництво аксесуарів;
- туристична діяльність;
- роздрібна торгівля;
- ремонт побутових приладів [40].

Провідними видами діяльності залишилися пошив одягу та роздрібна торгівля.

Нормативно-правовою базою здійснення діяльності ТДВ «ВО «Астра» є закони України та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку діяльність, зовнішньо-економічну діяльність, трудові стосунки, розрахунки з суб'єктами господарської діяльності та з держаними органами. Окрім цього, діяльність підприємства регулюється і внутрішніми

документами, зокрема: статутом, положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями.

Отже у відповідності до штатного розпису загальна кількість працівників 24 особи, які мають певні посадові обов'язки:

- директор – є керівником всього виробництва, несе відповідальність за діяльність колективу працівників; за якість продукції, за дотримання фінансової дисципліни, розпоряджається всіма засобами, керує підбором кадрів; розробляє стратегію діяльності організації, укладає договори з постачальниками і покупцями; представляє підприємство у ЗМІ. Директорові підприємства надані широкі права щодо вибору форм організації виробництва і використання активів;

- головний інженер – є першим заступником директора з питань організації виробництва. Він керує роботами щодо організації і вдосконалення технологічного процесу, щодо впровадження нової техніки, проектуванню і освоєнню нових видів продукції. Відповідає за дотримання безпечних умов і охорони праці;

- головний технолог – визначає технологію виробництва, розробляє дизайн виробів, обґрунтовує номенклатуру виробів, визначає потребу в матеріалах для виробництва;

- головний бухгалтер – здійснює облік господарських операцій, обґрунтовує планово-економічні показники, здійснює розрахунки собівартості продукції, складає фінансову звітність;

- фахівець кадровою служби – здійснює прийом на роботу, оформлення документів, відряджень, прогнозує обсяг потреби у різних категоріях персоналу підприємства, тощо;

- керівник магазину (продавець) – здійснює реалізацію продукції, з'ясовує потреби споживачів, надає рекомендації щодо асортименту продукції та можливі заходи щодо стимулювання збуту;

- керівник експериментального цеху – організує роботу щодо розробки дизайну нових виробів та створення експериментальних моделей;

- керівник цеху з пошиву одягу – організує роботу майстрів з пошиву та крою одягу, контролює їх діяльність, надає рекомендації щодо покращення умов праці, підвищення продуктивності праці, мотивації співробітників;
- комірник – веде облік товаро-матеріальних цінностей і запасів, є матеріально-відповідальною особою;
- кваліфіковані робітники (12 осіб) (кравці, закрійники, гладильники) – безпосередньо займаються виготовлення виробів;
- охоронці (3 особи) – відповідають за збереження матеріальних активів підприємства.

На ТДВ «ВО «Астра» організаційна структура управління побудована за лінійно-функціональною моделлю:

- директору підприємства безпосередньо підпорядковуються: головний інженер, головний технолог, головний бухгалтер, керівник магазину, фахівець кадрової служби;
- головному інженеру підпорядковуються охоронці та головний технолог;
- головному технологу керівники експериментального цеху та цеху з пошиву одягу;
- головному бухгалтеру – комірник, керівник магазину.

Розглянемо схему організаційної структури управління ТДВ «ВО «Астра» (див. рис. 2.1.)

Отже, виходячи з організаційної структури управління та змісту посадових інструкцій, можна зробити висновок про систему інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності на ТДВ «ВО «Астра». Збір та передача інформації відбувається шляхом організації внутрішніх комунікацій за горизонтальним і ієрархічним принципом. До горизонтальних комунікацій відносяться взаємодія між співробітниками та підрозділами одного рівня управління. За ієрархічним принципом відбувається передача управлінських рішень та організація їх виконання.

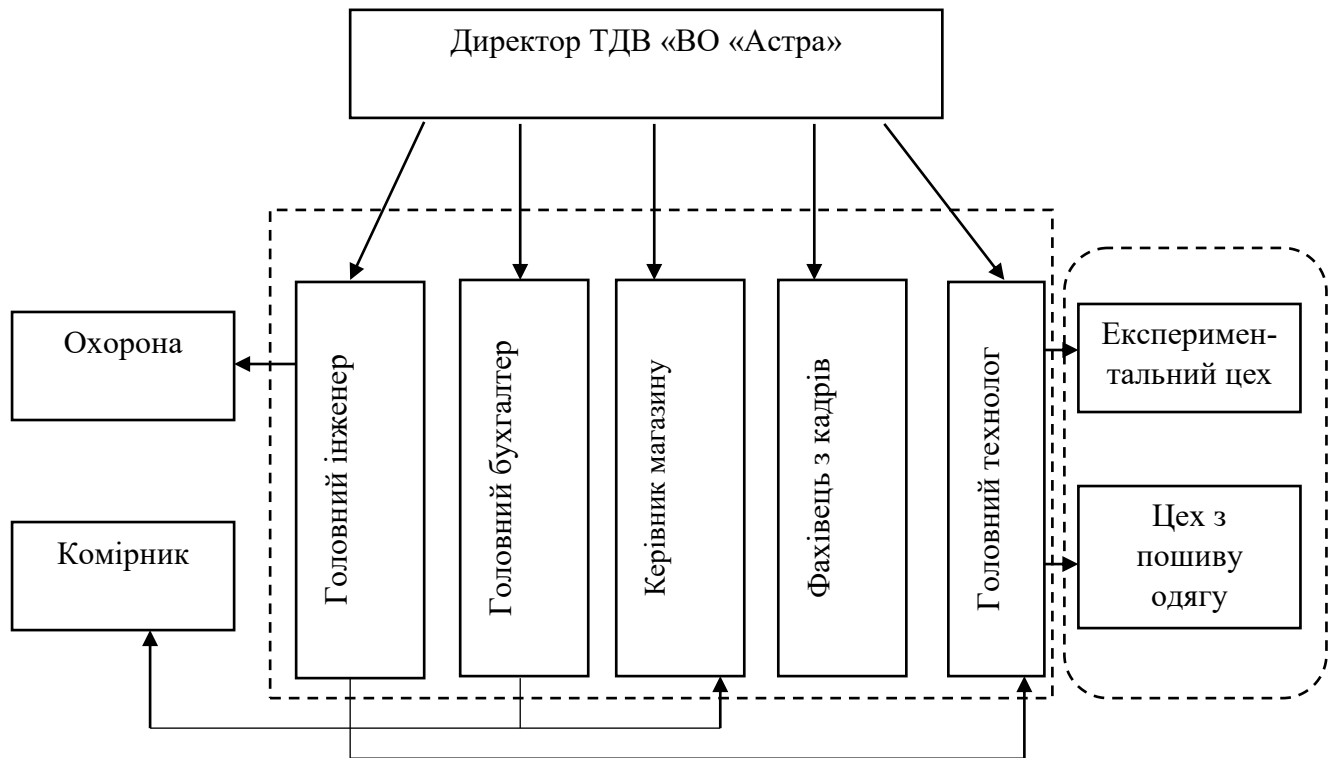


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТДВ «ВО «Астра»

Щодо зовнішніх комунікацій то переважну їх більшість здійснює керівник підприємства (взаємодія з партнерами, постачальниками, споживачами, з комісіями щодо дотримання пожежної безпеки, охорони праці тощо), головний бухгалтер (взаємодія з банками, державними податковою службою), та керівник магазину, який є одночасно і продавцем.

Також можна відмітити, що із всього різноманіття існуючих програмних продуктів, що можуть бути використані для виконання різних управлінських функцій застосовується лише «1-С Бухгалтерія».

Вивчення організаційних засад функціонування ТДВ «ВО «Астра», організаційної структури управління змісту посадових інструкцій та за результатами аналізу економічних показників діяльності можемо констатувати, що маркетингова система як об'єкт управління взагалі не має місця на підприємстві. У посадових інструкціях визначені незначні елементи (функції), що можуть бути віднесені до маркетингу. Наприклад: «директор підприємства представляє підприємство та укладає угоди...», головний

технолог – «визначає асортимент та розробляє моделі одягу...», керівник магазину – «... реалізує продукцію споживачеві...» тощо. Виходячи зі змісту посадових інструкцій можна зробити висновок, що такі елементи маркетингу, як: дослідження ринку, вивчення потреб споживачів та визначення цільової аудиторії, здійснення позиціонування на ринку за рахунок реклами, виставок, презентацій, використання цифрових технологій в просуванні продукції взагалі на підприємстві відсутні. Окрім цього, керівництво підприємства не звертається за допомогою щодо маркетингових досліджень до спеціалізованих організацій. Все це у підсумку призводить до збитковості діяльності.

2.3. Аналітична оцінка показників діяльності ТДВ «ВО «Астра» як результату ефективності системи управління маркетингом

Для здійснення аналітичної оцінки показників діяльності ТДВ «ВО «Астра», як результату ефективності системи управління маркетингом, використовуючи інформацію із річної фінансової звітності підприємства за період 2017-2019 р.р., складемо таблицю основних показників діяльності підприємства, проведемо розрахунок окремих показників ефективності використання ресурсів (див. табл. 2.4.).

Дамо аналітичну оцінку значенням показників, які отримано у ході розрахунку та наведено у табл. 2.1. Так, результати розрахунків демонструють збільшення значення чистого доходу у 2019 р. у відповідності до 2018 р. на 46,1%, а у співставленні до 2017 р. на 60,44%.

Окрім цього, простежуємо тенденцію і до приросту розміру собівартості продукції, що реалізована. Тож, приріст цього показника у 2019 р. до 2018 та 2017 років відбувся на рівні 65,41% та 68,94% відповідно.

Таблиця 2.4.

Основні показники результатів діяльності ТДВ «ВО «Астра»
(2017-2019 р.р.)

Показник	2017р.	2018р.	2019р.	Темп зростання, %	
				2019р до 2017р.	2019р. до 2018р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	434,66	477,31	697,41	+60,44	+46,1
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	479,26	489,46	809,68	+68,94	+65,41
3. Разом доходи, тис. грн	443,93	512,02	903,62	+103,55	+76,48
4. Разом витрати, тис. грн	647,56	620,06	948,73	+46,5	+52,87
5. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	1,48	1,29	1,36	-8,1	+5,4
6. Чисельність працівників, чол.	25	23	24	-4	+4,3
7. Продуктивність праці, грн./рік	17,39	20,75	29,05	+67,05	+40
8. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	134	100,22	67,465	-49,65	-32,68
9. Фондовіддача грн./грн.	3,24	5,1	13,39	+313,3	+162,54
10. Чистий прибуток (збитки), тис. грн.	-203,63	-108,04	-45,11	-77,9	-58,24

А отже, рівень витрат виробництва мав тенденцію до приросту більш швидкими темпами, аніж збільшувався дохід від реалізації (див. рис. 2.2.).

Разом з тим визначення змін значень показника загальних доходів показав позитивну динаміку, тобто зростання. Так, у 2019 р. розмір загального доходу збільшився на 103,55% (до 2017 р.), та на 76,48% (до 2018 р.).

Зазначимо зміни, що зазнав і показник середньорічної вартості основних засобів. Дамо оцінку цим змінам.



Рис. 2.2. Зміни показників діяльності ТДВ «ВО «Астра» за 2017-2019 р.р.

Отже, середньорічна вартість основних засобів значно зменшилась за періодами: якщо у 2017 р. розмір показника мав значення 134, тис. грн., то у 2018 та 2019 роках відбулося зниження розміру показника (49,65% - 2019 р. до 2017 р., та 32,68% - 2019 р. до 2018 р.).

Покажімо наочно з'ясовану тенденцію (рис. 2.3.):

Слід зазначити, що результати обчислення показників ефективності використання основних фондів (фондовіддача) та живої праці (продуктивність праці) показує тенденцію до зростання ефективності використання ресурсів (табл. 2.4.).

Отже, значення показника «продуктивність праці» у співвідношенні 2019 р. до 2017 р. збільшилася на 67,05%, а до 2018 р. зростання відбулося на рівні 40%.

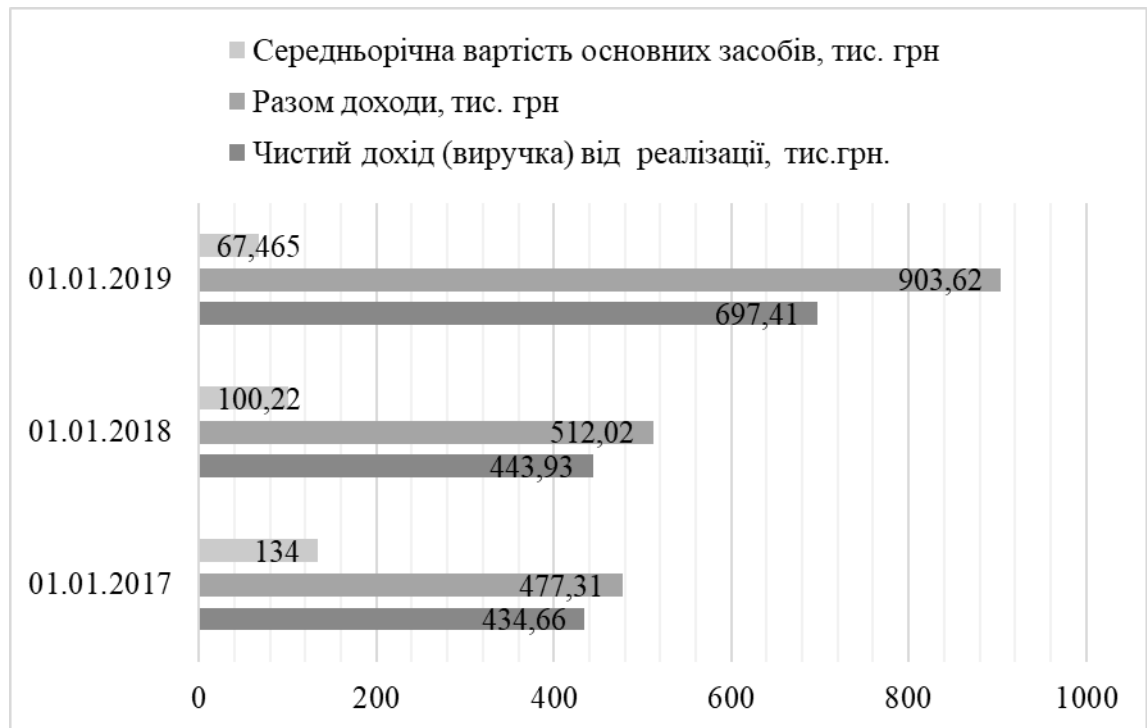


Рис 2.3. Зміна показників діяльності ТДВ «ВО «Астра» за роками дослідження

Що ж стосується зростання фондovіддачі, то спостерігалась така динаміка: приріст 2019 р. до 2017 року склав 313,3%, а до 2018 – 162,54%. Проілюструємо визначену тенденцію (див. рис. 2.4.).

Вважаємо за необхідне звернути увагу на причини, що вплинули на позитивну динаміку показників ефективності використання ресурсів.

Перш за все звернемо увагу на те, що зростання фондovіддачі головним чином відбулося за рахунок реалізації значної частини основних засобів (нагадаємо що їх вартість у 2019 р. у порівнянні з 2017 р. зменшилась майже на 50%), але також позитивну роль відіграло і збільшення рівня доходу (за ті ж роки + 103,55%).

Доречним є звернення уваги на те, що за результатами господарської діяльності ТДВ «ВО «Астра» у 2017 – 2019 р. р. спостерігаються збитки, хоча розмір збитків за роками зменшився: розмір збитків у 2019 р. у співставленні до 2017 р. скоротився на 77,9%, а до 2018 р. – на 58,24%).

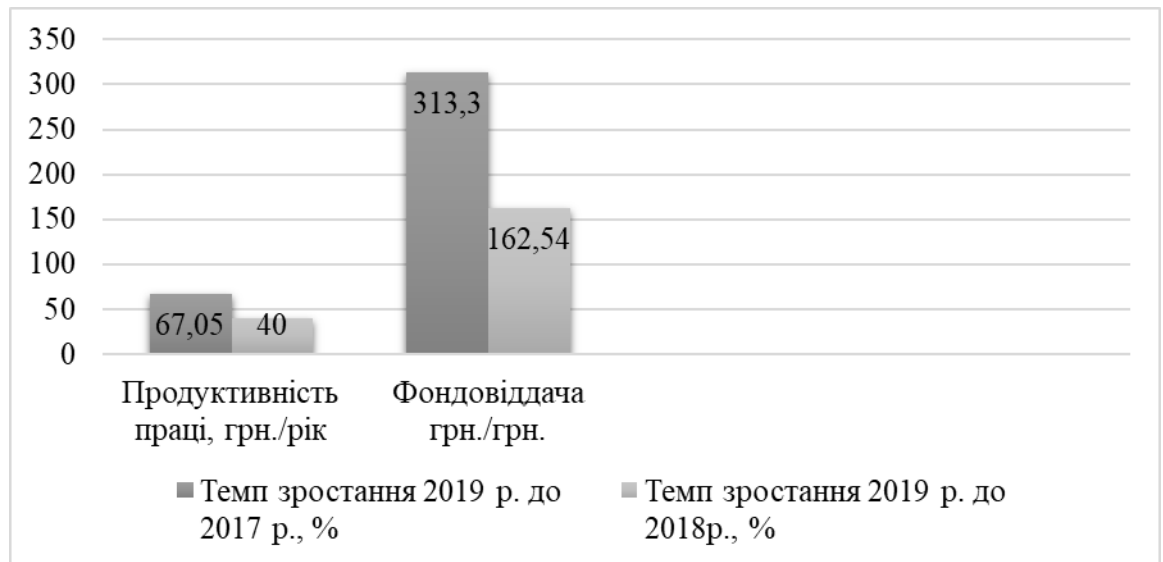


Рис. 2.4. Зміна показників ефективності використання праці та основних засобів за 2017-2019 р. р.

Акцентуємо увагу, що на наш думку скорочення розміру збитків відбулося головним чином за рахунок продажу основних засобів (було реалізовано частину виробничих площ).

Головну причину такого стану вбачаємо у відсутності на підприємстві системи маркетингу.

Для оцінки перспектив розвитку та наявності потенціалу для створення системи маркетингу та розробку заходів щодо управління нею на ТДВ «ВО «Астра» проведемо оцінку фінансового стану підприємства та забезпеченості діяльності організації за рахунок власних джерел фінансування.

Перш за все проаналізуємо структуру балансу ТДВ «ВО «Астра».

Отже, подивимося на зміни, що представлені у структурі активів підприємства та дамо їм аналітичну оцінку (див. табл. 2.5.). Із таблиці 2.5. видно, що за останні роки відбулася зміна у загальному підсумку балансу: сальдо балансу на 01 січня 2019 р. склало 230,441 тис. грн., що на 54,249 тис. грн. менше ніж у попередньому році, тобто зниження склало 19,055%.

Таблиця 2.5.

Динаміка статей у структурі активу балансу ТДВ «ВО «Астра»
у 2018 - 2019 р.р.

Статті та розділи активу балансу підприємства	Значення показника 2018 р.		Значення показника 2019 р.		Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	за грошовим показником	за структурою
Необоротні активи	100,22	35,21	67,495	29,29	-32,73	-5,95	-32,65	-16,9
Оборотні активи, у т. ч.:	184,47	64,79	162,946	70,71	-21,524	+5,92	-11,66	+9,14
сфера виробництва	112,37	39,47	81,267	35,27	-31,11	-4,2	-27,68	-10,64
сфера обігу	70,246	24,67	78,074	33,88	+7,828	+9,21	+11,14	+37,33
витрати майбутніх періодів	1,854	0,65	3,605	1,56	+1,751	+0,91	+94,44	+1,4
Баланс	284,69	100	230,441	100	-54,249	-19,055	-	-

Окрім цього, за цими роками відбулися певні зміни і у структурі балансу організації: зменшилась питома вага необоротних активів на 5,95%, що у грошовому виразі становить – 32,73 тис. грн. (32,65%) по відношенню до 2018 року; знизився обсяг оборотних активів на 21,524 тис. грн. (що становить 11,66 %). Покажімо графічно результати отриманих розрахунків (рис. 2.5.).

Дослідимо зміни, які відбулися за статтями активу балансу у період 2018-2019 років та дамо їм оцінку дані розрахунків представимо у табл. 2.6.

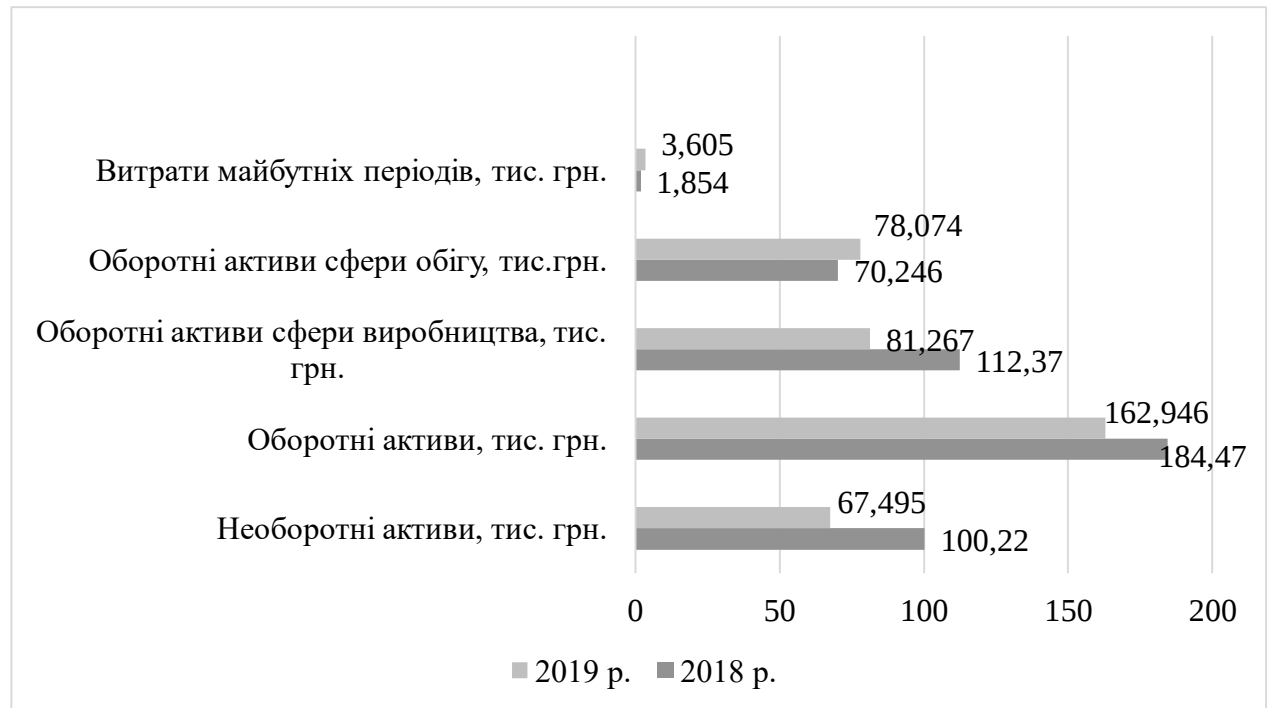


Рис. 2.5. Структура активу балансу ТДВ «ВО «Астра» за 2018-2019 р. р.

Отже, з табл. 2.6. можна прослідкувати, що за вказаний період знизився рівень виробничих запасів на 31,11 (27,68%), а також запасів готової продукції на 23,999 тис. грн. (75,16%). Ще раз зазначимо зміни що відбулися за цими статтями у структурі оборотних активів ТДВ «ВО «Астра».

Так, у 2018-2019 р. р. питома вага вартості виробничих запасів у структурі оборотних активів знизилась на 11,07%, а розміру запасів готової продукції на 12,43%.

Наголосимо на зростанні розміру дебіторської заборгованості ТДВ «ВО «Астра» на 48,98% (9,888 тис. грн.) у порівнянні з 2018 р.

Зупинимось на чинниках, які викликали такі зміни: збільшення дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 18,46 тис. грн. (57,88%) у співвідношенні з 2018 р; повністю закрыта стаття «інша дебіторська заборгованість».

Також відбулися зміни розмірів і інших статей оборотних активів: «гроші та їх еквіваленти» та «витрати майбутніх періодів».

Таблиця 2.6.

Динаміка статей оборотних активів ТДВ «ВО «Астра»
(2018-2019 р. р.)

Статті оборотних активів балансу підприємства	Значення показника 2018р.		Значення показника 2019 р		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Виробничі запаси	112,37	60,94	81,267	49,87	-31,11	-27,68
Запаси готової продукції	31,93	17,3	7,931	4,87	-23,999	-75,16
Дебіторська заборгованість, у т. ч.:	20,188	10,94	30,076	18,46	+9,888	+48,98
за товари, роботи, послуги	19,055	10,32	30,076	18,46	+11,021	+57,88
інша дебіторська заборгованість	1,133	0,62	-	-	-1,133	-100
Гроші та їх еквіваленти	18,128	9,82	40,067	24,59	+21,939	+121,02
Витрати майбутніх періодів	1,854	1,0	3,605	2,21	+1,751	+0,94
Разом оборотні активи	184,47	100	162,946	100	-21,524	-

Зазначимо розподіл змін що відбулися. Так, розмір статті «гроші та їх еквіваленти» приріс на 24,59 тис. грн., що становить 121,02% значення 2018 р.

В водночас приріст розміру статті «витрати майбутніх періодів» становив 2,21 тис. грн. (+ 94,4%) у порівнянні з 2018року.

Проілюструємо відмічену динаміку показників на рис. 2.6.

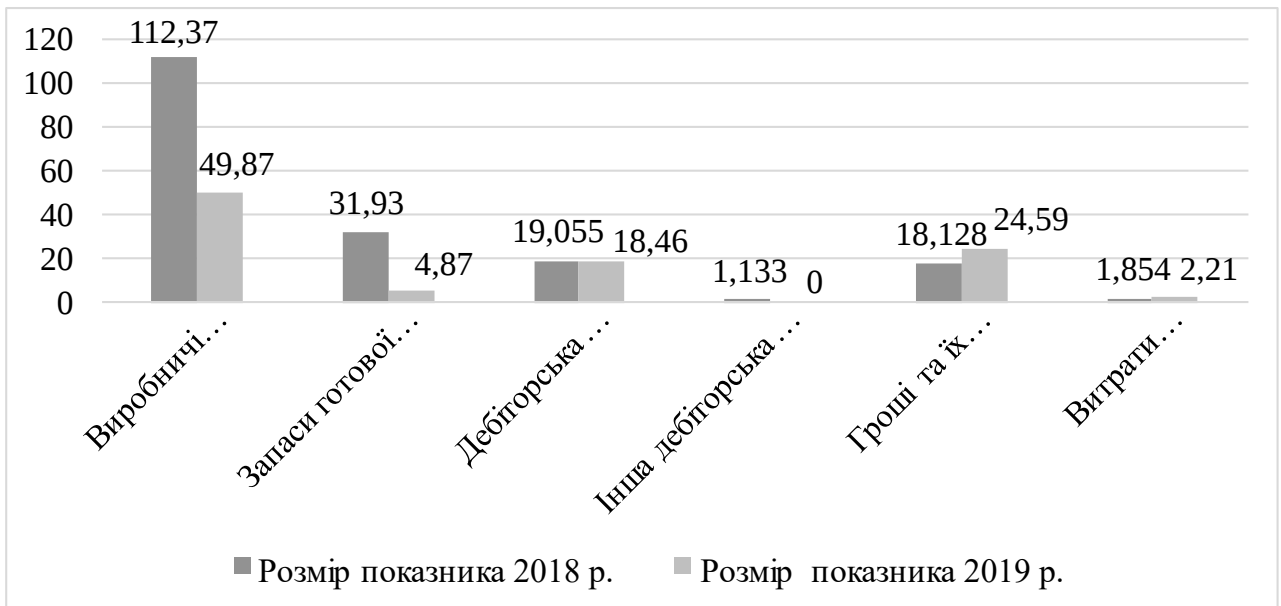


Рис. 2.6. Зміна розміру статей оборотних активів у 2018-2019 р. р.

Слід також звернути увагу на зміни що спостерігались у структурі оборотних активів (рис. 2.7., 2.8.)

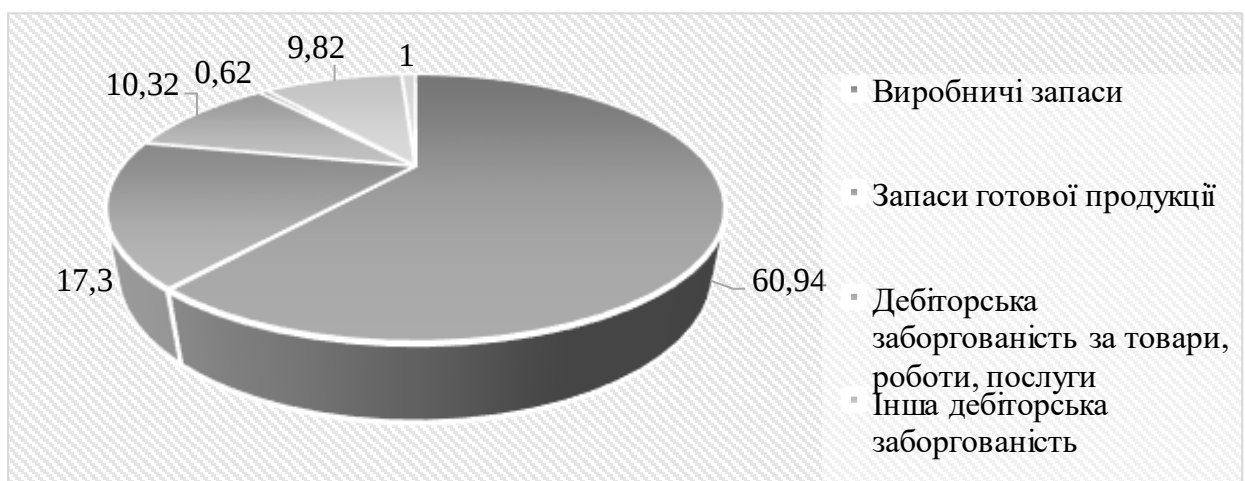


Рис. 2.7. Структура оборотних активів ТДВ «ВО «Астра» у 2018 році

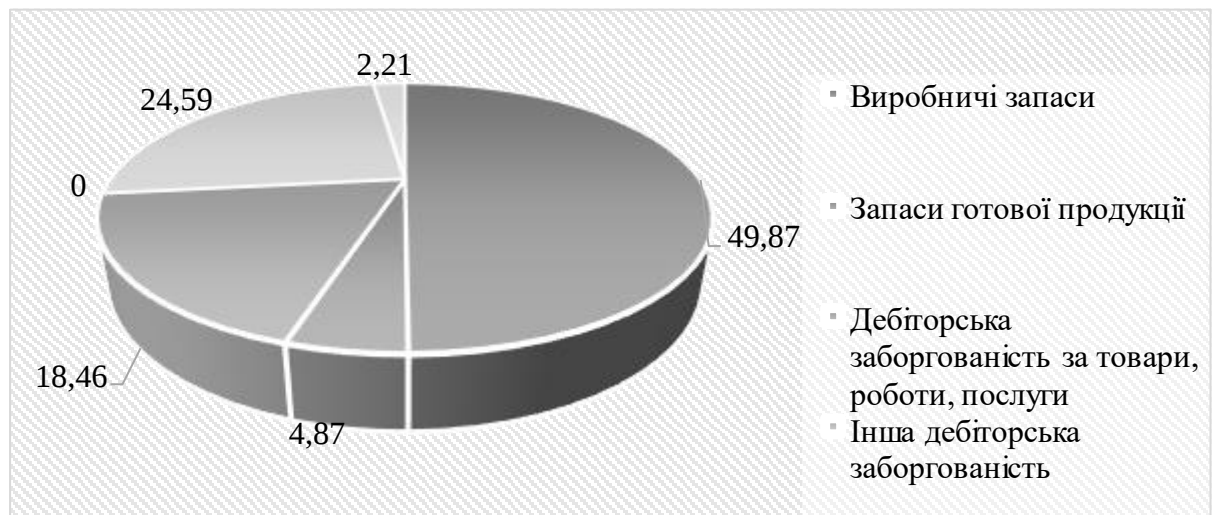


Рис. 2.8. Структура оборотних активів ТДВ «ВО «Астра» у 2019 році

Розглянемо джерела формування активу балансу ТДВ «ВО «Астра», а також зміни, що відбувалися у їх структурі. Отже, здійснимо розрахунки і дамо аналітичну оцінку змінам, що відбулися. Необхідну інформацію узагальнимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Структура розділів пасиву балансу ТДВ «ВО «Астра» (2018-2019 р. р.)

Структурні елементи пасиву балансу	Значення показника 2018 р.		Значення показника 2019 р.		Абсолютне відхилення		Відносне відхилення %
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, у т. ч.:	250,7	88,06	204,591	88,78	- 46,109	+0,72	-18,39
Зареєстрований статутний капітал (пайовий) капітал	32,651	11,47	32,651	14,165	-	+2,695	-
Додатковий капітал	326,089	114,54	217,05	94,175	-109,039	-20,364	-33,44
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(108,04)	(37,95)	(45,11)	(19,58)	-(62,93)	-(18,37)	-(58,25)
Поточні кредиторська заборгованість, у т.ч.:	33,99	11,94	25,853	11,22	-7,9	-0,72	-23,303

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7	8
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,206	0,07	0,412	0,18	+0,2	0,11	+97,09
кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	14,317	5,02	18,334	7,96	+3,9	2,94	+27,24
кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	5,253	1,85	-	-	-5,1	-1,85	-97,09
кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	11,433	4,02	0,515	0,22	-10,6	-3,8	-92,71
Інші поточні зобов'язання	2,781	0,98	6,59	2,86	+3,7	+1,88	+133,0
Баланс	284,69	100	230,444	100	-54,246	-	-

Здійснений аналіз структури пасиву балансу ТДВ «ВО «Астра» за вертикальним та горизонтальним принципом та отримані значення показників дають можливість зробити певні висновки.

Так в цілому, відбулося паралельне зменшення вартості активів підприємства та розміру джерел їх фінансування на 54,246 тис. грн. (-19,05% до 2018 р.). Разом з тим у балансі відображено, що ці зміни по різному відбилися на структурі пасиву.

Тож, за розділом «Власний капітал» спостерігається мінусовий приріст показника на 46,109 тис. грн. (18,39% до 2018 р.). На наш погляд на сальдо за цим розділом перш за все вплинуло збільшення розміру збитків та їх перекриття за рахунок статті «додатковий капітал». У підсумку додатковий капітал втратив у своєму значенні 109,039 тис. грн. (-33,44%) у співставленні з 2018 роком. Відмітимо, що відповідно простежуються зміни і у структурі цього розділу пасиву.

Тож покажімо графічно результати розрахунків (рис.2.9):

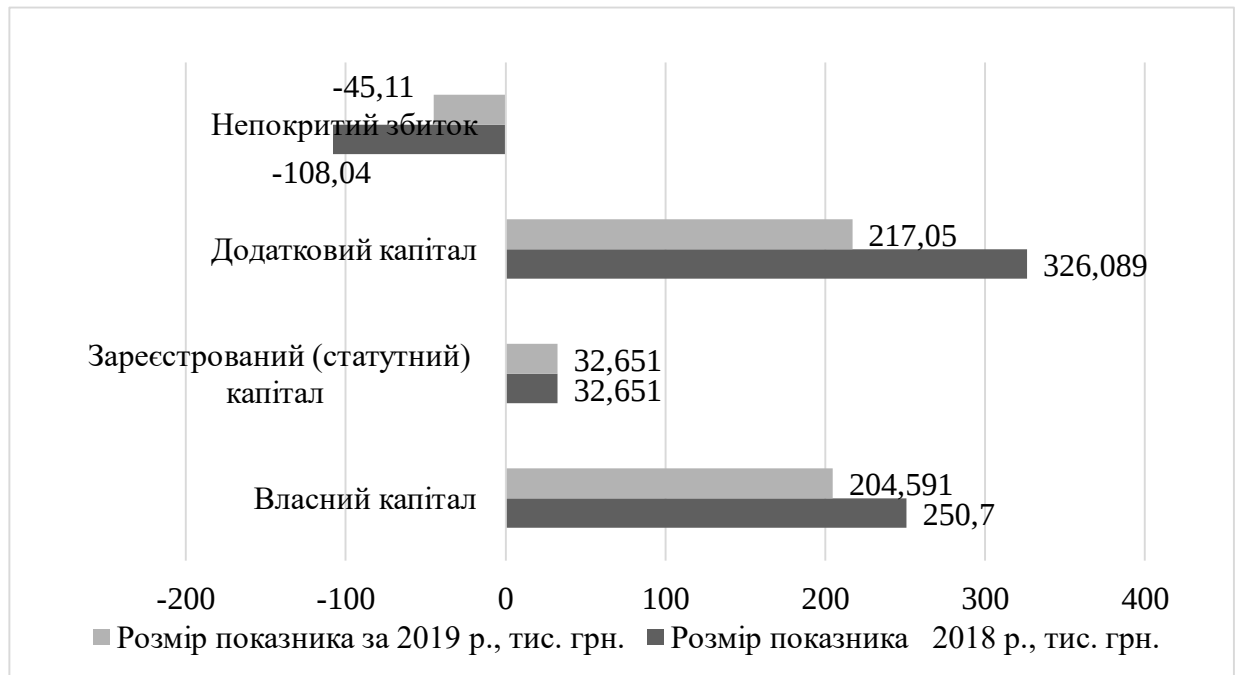


Рис 2.9. Зміни, що відбулися за власним капіталом ТДВ «ВО «Астра» у 2018-2019 р. р.

Наголосимо, що протягом періоду аналізу проходило значне зменшення поточних зобов'язань підприємства.

Так, в цілому, розмір зобов'язань ТДВ «ВО «Астра» скоротився на 23,3%. Побудуємо графічну модель зміни структури поточних зобов'язань (рис. 2.10.).

Звернемо увагу, що зменшення розміру кредиторської заборгованості може вказувати на підвищення якості платіжної дисципліни підприємства та викликати довіру у суб'єктів зовнішнього фінансування, а також стане у нагоді щодо створення партнерських зв'язків. А це є дуже актуальним з огляду на необхідність створення системи маркетингу на ТВ «ВО «Астра»

Ще одним індикатором, що може вплинути на прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства та створення додаткової підсистеми управління, підрозділу або служби є визначення рівня фінансової стійкості.



Рис 2.10. Зміни, що відбулися у поточних зобов'язаннях підприємства у 2018-2019 р. р.

Для з'ясування рівня фінансової стійкості підприємства пропонуємо обчислення показники ліквідності.

Результати розрахунків узагальнимо у таблиці (табл. 2.9.)

Провівши розрахунки можемо впевнено говорити про високу ліквідність балансу підприємства ТДВ «ВО «Астра».

Розрахувавши показники ліквідності за 2018-2019 р. р. та зміни значень цих показників можна зробити висновок про ліквідність балансу підприємства.

Таблиця 2.9.

Обчислення показників ліквідності ТДВ «ВО «Астра»
за 2018-2019 р. р.

	Назва показника	Розмір показника 2018 р.	Розмір показника 2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2018 р.		Абсолютне відхилення показника 2019 р. від нормативного значення
				абсолютне	відносне, %	
1.	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	18,128	40,067	+21,939	+121,02	-
2.	Розмір поточних зобов'язання підприємства, тис. грн.	33,99	25,853	-7,9	-23,303	-
3.	Розмір запасів, тис. грн.	144,3	89,198	-55,102	-38,19	-
4.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,533	1,549	+1,016	190,7	+1,349
5.	Вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	20,188	30,076	+9,888	+48,98	-
6.	Коефіцієнт критичної ліквідності	1,127	2,713	+1,586	+140,72	+1,713
7.	Коефіцієнт поточної ліквідності	5,373	6,163	+0,79	+14,7	+3,163

Окрім цього слід зазначити, що значення всіх показників ліквідності має тенденцію до зростання.

Продемонструємо результати розрахунків на рис. 2.10.

Методикою оцінки фінансового стану підприємства також передбачається розрахунок показників прибутковості діяльності. Але з огляду на те, що за даними фінансової звітності спостерігаються збитки, то вважаємо недоцільним здійснення розрахунку показників прибутковості. Але разом з тим, окрім показників ліквідності, вважаємо необхідним обчислення

показників фінансової стійкості на підставі яких зможемо дати оцінку фінансовому стану ТДВ «ВО «Астра».

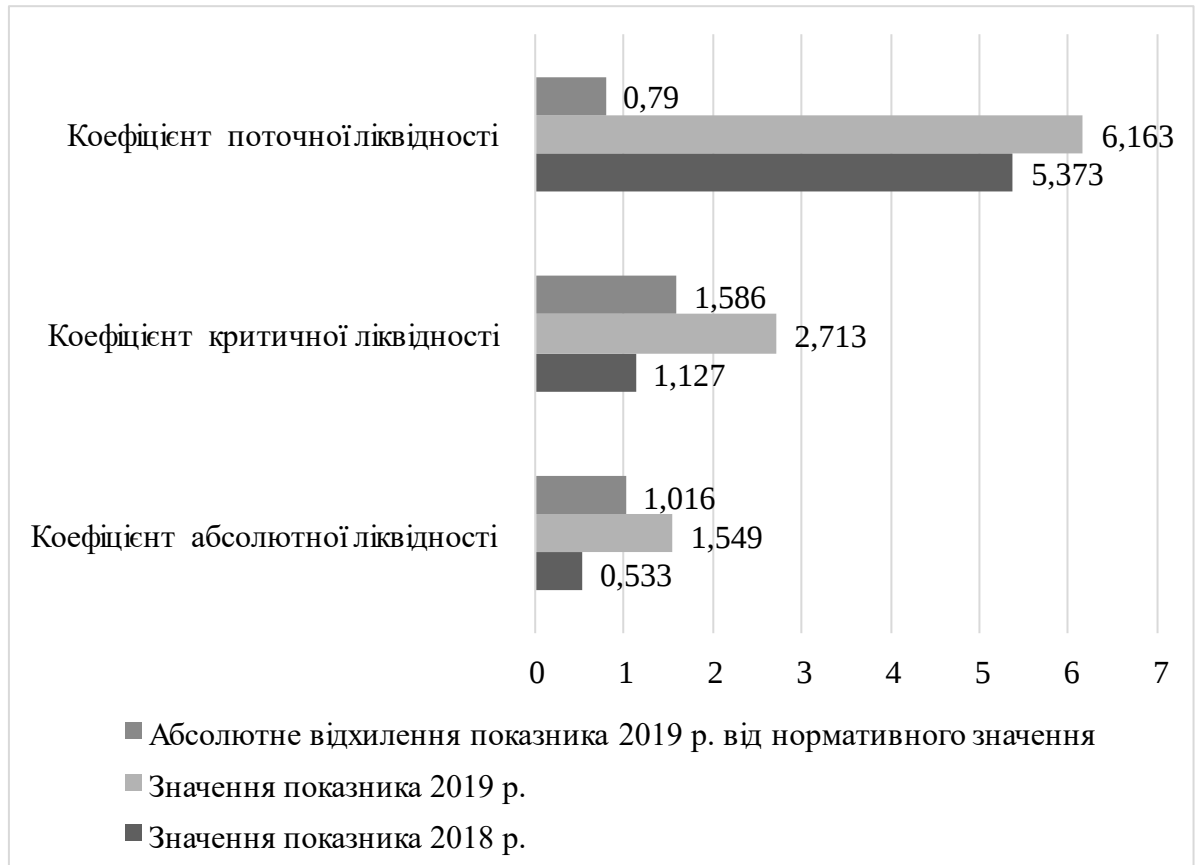


Рис. 2.10. Показники ліквідності балансу підприємства за та їх зміни 2018-2019 р. р.

Тож агрегуємо дані необхідні для розрахунків та результати безпосередньо отриманих обчислень показників фінансової стійкості ТДВ «ВО «Астра» у таблиці та пояснимо їх (табл. 2.10.).

За підсумками показників отриманих у ході розрахунків, які представлено у табл. 2.10., говорять, що переважна більшість з них не тільки відповідає нормативному значенню, але й ще дещо його перевищує, зокрема це такі показники як: коефіцієнт автономії, коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними обіговими коштами, коефіцієнт фінансової стійкості.

Таблиця 2.10.

Розрахунок показників фінансової стійкості ТДВ «ВО «Астра»
за 2018-2019р.р.

	Показник	2018 р.	2019 р.	абсолютне відхилення	Відхил. показ. від норматив. значення
1.	Розмір власного капіталу, тис. грн.	250,7	204,591	- 46,109	-
2.	Розмір капіталу підприємства, тис. грн.	284,69	230,444	-54,246	-
3.	Розмір оборотних активів підприємства, тис. грн.	284,69	230,441	-54,249	-
4.	Вартість запасів, тис. грн.	144,3	89,198	-55,102	-
5.	Розмір позичкового капіталу, тис. грн.	33,99	25,853	-7,9	-
6.	Розмір власного оборотного капіталу, тис. грн.	150,48	137,096	12,952	
7.	Вартість необоротних активів, тис. грн.	100,22	67,495	-32,73	-
8.	Вартість реальних активів, тис. грн.	184,47	162,946	-21,524	-
9.	Коефіцієнт автономії	0,88	0,9	0,02	+0,4
10.	Коефіцієнт фінансової залежності	0,12	0,1	0,02	+0,1
11.	Коефіцієнт маневреності	0,95	0,65	0,3	+0,15
12.	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними обіговими коштами	0,53	0,59	+0,06	+0,09
13.	Коефіцієнт фінансової стійкості	4,9	3,85	-1,06	+3,25
14.	Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	0,64	0,7	0,06	+0,6
15.	Коефіцієнт співвідношення необоротних активів і власних оборотних коштів підприємства	0,39	0,33	-0,06	- 0,17
16.	Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,12	0,11	- 0,02	-0,39

Разом з тим наголосимо, що такі показники як: «коефіцієнт співвідношення необоротних активів і власних оборотних коштів підприємства» та «коефіцієнт поточних зобов'язань» не тільки не відповідають нормативу, але ще і значно нижче рекомендованого розміру за роками на 34% і на 78% відповідно.

Продемонструємо динаміку показників фінансової стійкості ТДВ «ВО «Астра» (див. рис. 2.11.):

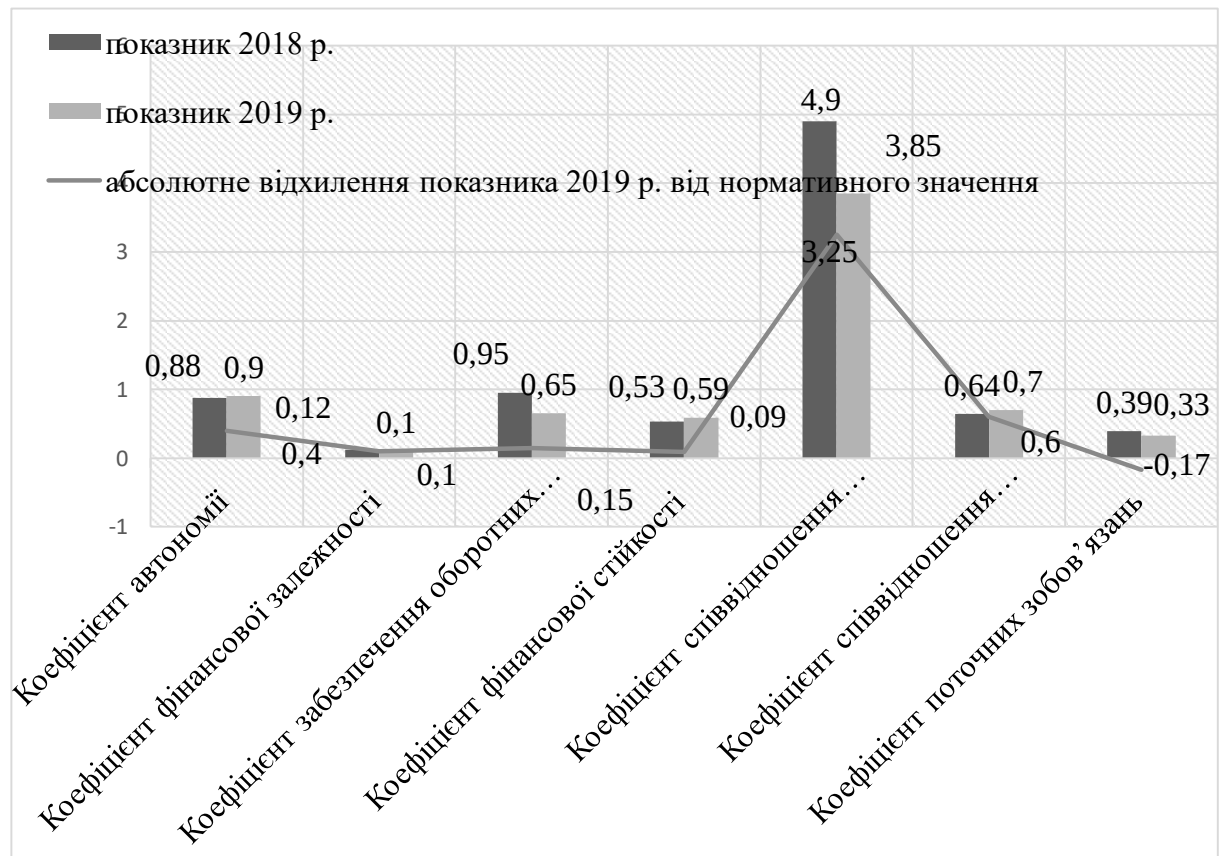


Рис. 2.11. Показники фінансової стійкості ТДВ «ВО «Астра» 2018-2019 роки

Отже, проведена аналітична оцінка показників діяльності ТДВ «ВО «Астра» як результату ефективності системи управління маркетингом дає підстави рекомендувати впровадити систему маркетингу підприємства та розробити регламент, що до управління нею. Підставою для таких рекомендацій є результати проведеної оцінки фінансового стану, ліквідності та структури балансу підприємства за три останні роки.

Висновки з Розділу 2

Дослідження галузі та економічних умов діяльності ТДВ «ВО «Астра» показало, що галузь легкої промисловості України знаходиться у кризовому стані через заповнення внутрішнього ринку імпортованими товарами, «секонд

хендом» та відсутності фінансових джерел для впровадження інновацій. Узагальнення думок науковців дозволило визначити загрози та можливості для розвитку легкої промисловості в Україні, зокрема швейних підприємств. До найбільш вузьких місць та загроз розвитку відносять: застаріле обладнання, подальше збільшення імпорту, зниження доходів громадян, складність отримання фінансування. Серед можливостей визначають – вихід на нові ринки, створення сумісних підприємств і використання інновацій закордонних підприємств, підвищення якості продукції та розширення номенклатури. Розгляд конкурентного стану ринку виробників готового одягу на Одещині дає можливість віднести конкурентну модель ринку для цього регіону до олігополії: кількість гравців 9 (тобто «м'яка олігополія»), шиють як стандартизований так і диференційований одяг, можливість збільшити частку ринку виникне за рахунок посунення конкурентів або експансії на світових ринках. Розгляд організаційних засад діяльності підприємства показав, що ТДВ «ВО «Астра» має багаторічний досвід роботи, найбільшого розквіту підприємство набуло у 2006 р., а починаючи з 2007 р. результати діяльності підприємства погіршувалися. Основними видами діяльності є виробництво і реалізація одягу. Наразі на підприємстві працює 24 особи переважно пенсійного та передпенсійного віку. виходячи з організаційної структури управління та змісту посадових інструкцій, можна зробити висновок про систему інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності на ТДВ «ВО «Астра». Збір та передача інформації відбувається шляхом організації внутрішніх комунікацій за горизонтальним і ієрархічним принципом. До горизонтальних комунікацій відносяться взаємодія між співробітниками та підрозділами одного рівня управління. За ієрархічним принципом відбувається передача управлінських рішень та організація їх виконання. Щодо зовнішніх комунікацій то переважну їх більшість здійснює керівник підприємства (взаємодія з партнерами, постачальниками, споживачами, з комісіями щодо дотримання пожежної безпеки, охорони праці, тощо), головний бухгалтер (взаємодія з банками,

державною податковою службою), та керівник магазину, який є одночасно і продавцем. Вивчення організаційних засад функціонування ТДВ «ВО «Астра», організаційної структури управління змісту посадових інструкцій та за результатами аналізу економічних показників діяльності можемо констатувати, що маркетингова система як об'єкт управління взагалі не має місця на підприємстві. У посадових інструкціях визначені незначні елементи (функції), що можуть бути віднесені до маркетингу.

Для здійснення аналітичної оцінки показників діяльності ТДВ «ВО «Астра», як результату ефективності системи управління маркетингом, використовуючи інформацію із річної фінансової звітності підприємства за період 2017 – 2019 р. р. Звернено увагу на те, що за результатами господарської діяльності ТДВ «ВО «Астра» у 2017 – 2019 р. р. спостерігаються збитки, хоча розмір збитків за роками зменшився: розмір збитків у 2019 р. у співставленні до 2017 р. скоротився на 77,9%, а до 2018 р. – на 58,24%). Вважаємо, що скорочення розміру збитків відбулося головним чином за рахунок продажу основних засобів (було реалізовано частину виробничих площ).

Головну причину такого стану вбачаємо у відсутності на підприємстві системи маркетингу.

Для оцінки перспектив розвитку та наявності потенціалу для створення системи маркетингу та розробку заходів щодо управління нею на ТДВ «ВО «Астра» проведено оцінку фінансового стану підприємства та забезпеченості діяльності організації за рахунок власних джерел фінансування. Визначено, що відбулося паралельне зменшення вартості активів підприємства та розміру джерел їх фінансування на 54,246 тис. грн. (-19,05% до 2018 р.). Для прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства та створення додаткової підсистеми управління, підрозділу або служби було визначено рівень фінансової стійкості. Провівши розрахунки можемо впевнено говорити про високу ліквідність балансу підприємства ТДВ «ВО «Астра». Розрахувавши показники ліквідності за 2018 – 2019 р. р. та зміни значень цих

показників можна зробити висновок про ліквідність балансу підприємства. Окрім цього слід зазначити, що значення всіх показників ліквідності має тенденцію до зростання. Розрахунок показників фінансової стійкості показав, що переважна більшість з них не тільки відповідає нормативному значенню, але й ще дещо його перевищує, зокрема це такі показники як: коефіцієнт автономії, коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними обіговими коштами, коефіцієнт фінансової стійкості. Разом з тим наголосимо, що такі показники як: «коефіцієнт співвідношення необоротних активів і власних оборотних коштів підприємства» та «коефіцієнт поточних зобов'язань» не тільки не відповідають нормативу, але ще і значно нижче рекомендованого розміру за роками на 34% і на 78% відповідно.

Тож, проведена аналітична оцінка показників діяльності ТДВ «ВО «Астра» як результату ефективності системи управління маркетингом дає підстави рекомендувати впровадити систему маркетингу підприємства та розробити регламент, щодо управління нею.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТДВ «ВО «АСТРА»

3.1. Дослідження шляхів та напрямів до вдосконалення системи управління маркетингом комерційних підприємств

Безперечним наразі є той факт, що наявність ефективної системи маркетингу та раціональне управління нею можуть забезпечити успіх організації у довгостроковій перспективі. У ході вивчення змісту та особливостей системи маркетингу комерційного підприємства було з'ясовано, що система маркетингу підприємства охоплює дуже широке коло функцій та потребує обізнаності у доцільності застосування певних інструментів маркетингу у кожний окремий період діяльності підприємства [41]. Про ефективність маркетингової діяльності взагалі можна говорити коли підприємство наближається або досягає маркетингових цілей: збільшення частки ринка, найповніше задоволення потреб та очікувань споживачів та як наслідок збільшення прибутків та підвищення конкурентної позиції підприємства. Тож очевидним стає необхідність приділення значної уваги управлінню процесом створення та розвитку системи маркетингу комерційного підприємства.

Вивчаючи думки науковців, щодо того які недоліки та помилки спостерігаються у діяльності керівників щодо маркетингової діяльності виділимо погляд А. Длігач який зазначає, що: «головною проблемою маркетингу на підприємствах є відсутність уявлення керівництва про завдання відділу маркетингу, тобто відсутність участі маркетингу в майбутньому успіху компанії» [42, с. 14]. Окрім цього проблемами управління системою маркетингом підприємства вважають: відсутність компетентних маркетологів на підприємстві, відсутність системного застосування широкого кола маркетингових інструментів, а не тільки реклами, стимулювання збуту, тощо [43, с. 72].

Розгляд особливостей функціонування підприємства легкої промисловості та економічних умов діяльності швейних підприємств особливо в умовах карантину дозволив виділити головні напрями щодо покращення управління системою маркетингу, серед яких провідне місце посідає підвищення ефективності застосування маркетингових інструментів: комунікаційної, товарної, асортиментної, цінової політики та політики збуту.

Доречно відмітити, що у формуванні системи застосування та управління всіма інструментами маркетингу мають брати участь різні співробітники та підрозділи організації. Деякі науковці, зокрема Савич О.П., зауважують, що сучасний підхід до управління говорить про те, що управління підприємством не доцільно розглядати як об'єднання різних видів діяльності відокремлених відділів чи служб. За таких умов не завжди виникає необхідність створення окремої служби маркетингу, а достатнім буде оптимальний розподіл функцій маркетингу між співробітниками різних підрозділів. За такого підходу комерційне підприємство дотримується виробничо-збутової концепції підприємства [44]. Разом з тим науковці наголошують, що, незважаючи на те, яку концепцію діяльності обере керівництво комерційного підприємства, все одно процес удосконалення системи управління маркетингом має будуватися на підвищенні ефективності управління вже зазначеними вище інструментами комплексу маркетингу.

Виходячи з цього розглянемо шляхи та напрями підвищення ефективності управління (планування, організації реалізації, координації та моніторингу виконання) кожного із перелічених інструментів маркетингу застосування, яких є вкрай необхідним у сучасних умовах виживання підприємства на ринку.

Отже, важливим моментом в управлінні системою маркетингу є формування товарної та асортиментної політики. Головною проблемою, що постає на цьому етапі можна назвати відсутність обізнаності персоналу у методах здійснення маркетингових досліджень щодо визначення потреб споживачів, розміру потенційного попиту, об'єктивної оцінки конкурентів,

тощо та навиків їх проведення. За таких умов головним шляхом подолання цієї проблеми науковці та практики визначають застосування різних форм підвищення кваліфікації: участь у майстер класах; проходження курсів на відкритих онлайн платформах; стажування на провідних підприємствах галузі; запрошення знаних фахівців для проведення занять з персоналом; використання дуальної форми навчання, за якої буде здійснюватися тісна співпраця провідних науковців та креативної молоді з підприємством результатом якої стане поєднання досвіду виробництва з провідними науковими технологіями підвищення ефективності різних управлінських аспектів. Окрім зазначених шляхів, звернемо ще увагу на те, що для формування асортименту продукції доцільно залучати весь персонал за допомогою проведення колективних обговорень, «мозкового штурму» та інших методів.

Для того, щоб підвищити якість формування товарної та асортиментної політики рекомендують використовувати такі маркетингові дослідження:

- з'ясування існуючих потреб споживачів та їх очікувань на майбутнє, побудова моделі «очікування споживача»;
- вивчення стану ринку, рівня конкурентоспроможності продукції різних товаровиробників та їх асортимент;
- виявлення мотивів, які спонукають цільову аудиторію робити покупки та обирати місце здійснення покупки;
- з'ясування стандартів та вимог щодо якості продукції на вітчизняному та міжнародних ринках;
- аналіз реакції споживачів на появу нових товарів та брендів на ринку;
- аналітична оцінка інформації отриманої шляхом налагоджених зовнішніх комунікацій, зокрема зворотного зв'язку.

Слід зазначити, що сучасною практикою багатьох суб'єктів бізнесу є використання маркетингового аутсорсингу зміст якого полягає у передаванні певних маркетингових функцій компанії аутсорсеру, у якій є відповідний

досвід і фахівців для здійснення конкретного виду дослідження та/або маркетингової функції чи завдання. Перевага використання аутсорсингу полягає у тому, що дозволяє скоротити витрати підприємства на маркетинг, оскільки не завжди є доцільним наймати на постійну роботу маркетолога чи створювати відділ маркетингу.

У відповідності до результатів здійснення перелічених маркетингових досліджень на підприємстві має бути розроблена маркетингова стратегія та маркетингова програма, які будуть слугувати одночасно інструментом координації та контролю системи маркетингу.

Дуже важливим моментом для формування конкурентоспроможності продукції підприємства має обрана цінова політика. Звичайно, що найбільш зручним механізмом ціноутворення для комерційного підприємства є використання метода формування ціни «витрати плюс». Але ринкові умови висувають жорсткі вимоги діяльності та загострення конкуренції, а відтак використання такого методу не дасть можливість продукції бути конкурентоспроможною за ціною. Тому у формуванні цінової політики науковці рекомендують звернути увагу на два аспекти:

- аналіз та оптимізація витрат (управлінські функції маркетингу тут полягають у вивченні сучасних технологій виробництва, організації виробничого процесу, тощо, тобто здійснення бенчмакрінгу, та пошук більш вигідних за ціною та якістю постачальників, або можливості утворення стратегічного альянсу між виробниками з метою сумісного використання інновацій та технологій);
- постійний моніторинг змін ринкових цін та розробка своєчасних заходів коригування цінової політики.

Отже, дослідження думок науковців щодо того які управлінські дії і в якій послідовності необхідно виконати для формування ефективної цінової політики дало можливість узагальнити їх у наступній схемі (рис. 3.1.).

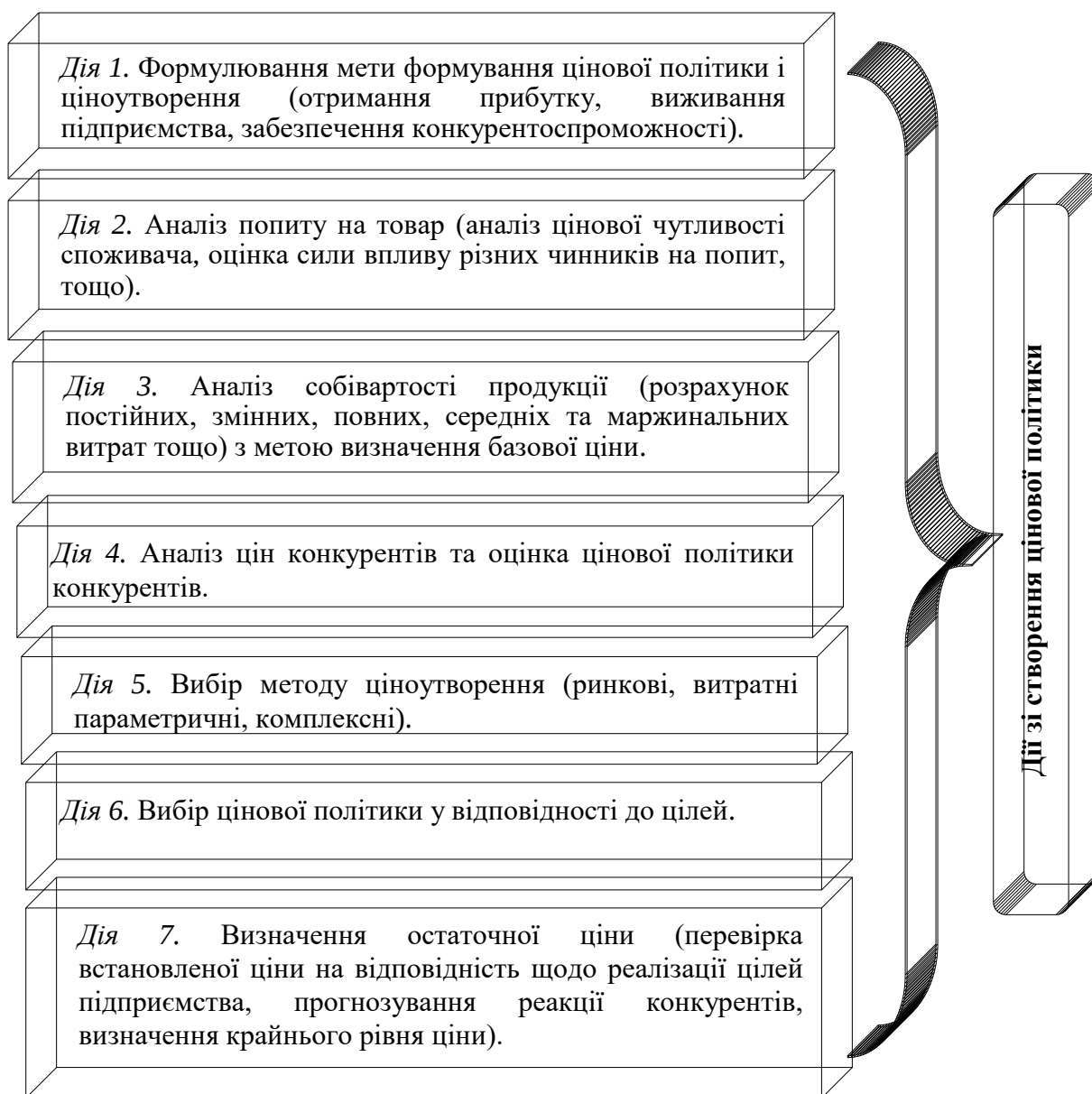


Рис. 3.1. Дії керівників зі створення оптимальної цінової політики комерційного підприємства (складено автором за джерелами [11; 19; 45; 46; 47])

З процесом управління ціновою політикою комерційного підприємства, як інструментом маркетингу, тісно пов'язано формування і управління збутовою політикою. Тож, розглянемо шляхи та напрями удосконалення збутової політики, які зазначені у працях науковців.

Зазначимо, що передумовою якісного формування політики збуту є проведення маркетингового аналізу щодо визначення потреб та очікувань

споживачів, мотивів їх поведінки та особливостей певних сегментів цільових груп та вчасне оновлення асортиментної та товарної політики, а також корегування політики цін.

Нагадаємо, що основними цілями управління системою комерційного маркетингу, у тому числі і збутовою політикою є: максимізація задоволення споживачів, прибутку та забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, досягнення цілей організації і водночас системи управління маркетингом можливе лише за рахунок збільшення обсягів продажу, частки ринку. Для реалізації даної цілі і підвищення ефективності збутової політики необхідно створювати якісні зовнішні комунікації, які:

- дадуть інформацію про запити споживачів, достатню для визначення цільових аудиторій та перспективних сегментів ринку;
- забезпечать позиціонування підприємства на ринку;
- допоможуть у формуванні гарного іміджу;
- дозволять забезпечити гарний зворотний зв'язок зі споживачами та партнерами;
- будуть сприяти налагодженню партнерських стосунків з конкурентами в окремих управлінських питаннях.

Серед заходів щодо вчасного отримання інформації про запити та очікування споживачів та перспективи розвитку ринку науковці та практики рекомендують звертатися до спеціалізованих організацій та фахівців з маркетингу, оскільки здійснення польових досліджень вимагає значної кількості часу та наявності фахівців певної кваліфікації.

З поміж значної кількості рекомендацій щодо позиціонування підприємства та просування продукції на ринку. Серед рекламних заходів щільне місце посідають: участь у виставках (ярмарках), друковані видання, рекламні ролики та буклети. Особливе місце у сучасному світі охопленому карантинними заходами посідає реклама у мережі інтернет: соціальні мережі

(Face book, Instagram), Tic-toc, веб-сайти тощо. Узагальнимо у схемі найбільш актуальні, на наш погляд, маркетингові інструменти (рис. 3.2.).

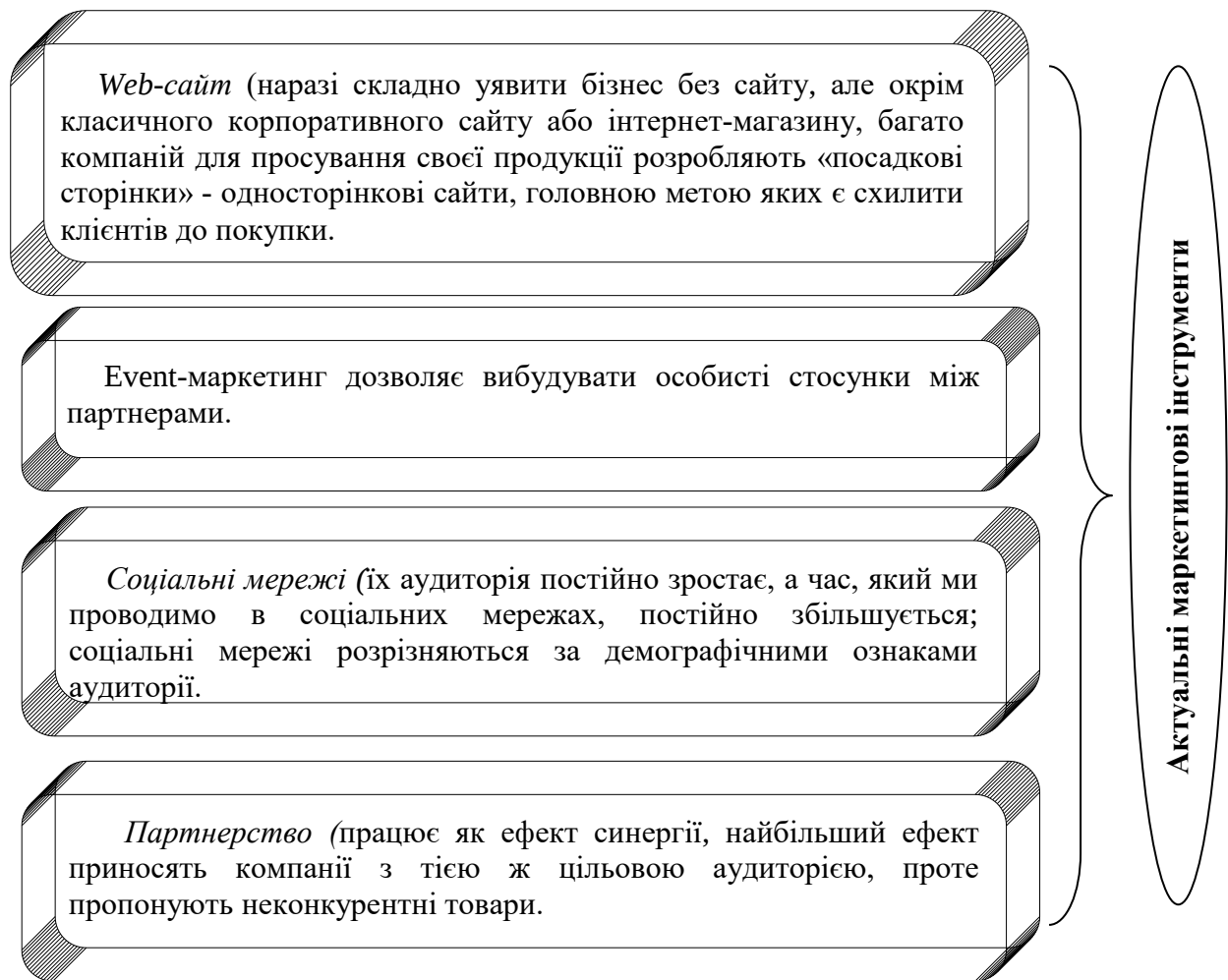


Рис 3.2. Актуальні маркетингові інструменти (узагальнено автором)

Доцільно звернути увагу, що найбільшу ефективність науковці відмічають у таргетованих рекламних повідомленнях, тобто тих що містять конкретне посилання для певної вікової групи у відповідності до їх інтересів та розкладу, які встановлюються на основі аналізу публікацій, відвідування сайтів та відгуків, які залишають люди у соціальних мережах та інших сайтах у мережі інтернет.

Ще раз наголосимо, що використання певних елементів комплексу маркетингу та якісне виконання функцій у сфері управління системою маркетингу комерційного підприємства потребує високого рівня

компетентності працівників, що зазвичай призводить до збільшення витрат діяльності через необхідність пошуку і прийняття на роботу додаткових фахівців та/або збільшення витрат на підвищення кваліфікації та формування необхідних компетентностей у певних посадових осіб.

Для того щоб зменшити можливі витрати та забезпечити ефективність маркетингової системи комерційного підприємства науковці радять звертатися до маркетингового аутсорсингу [48]. При цьому вони звертають увагу на тому, що функції та маркетингові інструменти, які передаються аутсорсеру доцільно визначати з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства.

Тож розглянемо які саме проблеми допоможе розв'язати аутсорсинг комерційному підприємству на різних стадіях його розвитку:

- стадія 1: створення (переорієнтація діяльності, вихід на нові ринки) комерційного підприємства характеризується тим, що підприємство починає реалізовувати поодинокі нові проєкти (продукти, послуги) на нових сегментах.

Головна проблема управління на цьому етапі полягає у потребі в розробці гарної маркетингової системи, пошуку відповідних фахівців, а це час і значні витрати. Застосування аутсорсингу у цей період діяльності підприємства дозволить уникнути витрат фінансів на створення служби маркетингу та додаткових витрат на оплату праці фахівцям-маркетологам, а також заощадити час на пошук фахівців, координацію їх діяльності, об'єднання їх у команду.

Окрім цього підприємство отримає якісну інформацію про стан ринку, цільові аудиторії та рекомендації щодо застосування сучасних, ефективних інструментів маркетингу;

- стадія 2: комерційне підприємство розширює обсяги своєї діяльності, тобто компанія починає диверсифікувати свою діяльність або за ринками або за видами продукції і, як результат, буде потрібно розширення маркетингових служб та залучення додаткових маркетологів.

За таких умов застосування аутсорсингу дає можливість в оперативному порядку отримати кваліфіковану допомогу провідних маркетологів за колом визначених питань не збільшуючи штат працівників. Практики наголошують, що при цьому послуги компанії аутсорсера є набагато дешевшими, аніж утримання у штаті значної кількості персоналу;

- стадія 3: зрілість, говорить про те, що комерційне підприємство вже тривалий час працює на ринку розширюючи межі своєї діяльності, а відтак, потребує збільшення навантаження на служби маркетингу і це викликає додаткову потребу у залученні кадрів, що з точки зору економічної ефективності буде недоцільним.

За таких обставин керівникам підприємства доцільно переглянути функції маркетингу і визначити ті аспекти маркетингової діяльності, які краще передати фірмі-аутсорсеру (дослідження ринку, складання рекламної компанії тощо) [49, с.105].

Вважаємо за необхідне звернути увагу на недоліки та переваги застосування маркетингового аутсорсингу. Вивчаючи інформаційні джерела дійшли висновку, що науковці та практики найчастіше виділяють такі 3 ключові недоліки маркетингового аутсорсингу:

- витрати часу на пошук компанії-аутсорсера та формування партнерських зв'язків на довгострокових засадах довгострокової співпраці;
- ризик поширення комерційної таємниці підприємства через фірму аутсорсингу чи її співробітників;
- зниження ефективності контролю, оскільки немає можливості контролювати перебіг процесів маркетингу, оскільки підприємство отримує результат виконання функцій (завдання) [48].

У той же час акцентуємо увагу, що застосування маркетингового аутсорсингу надає підприємству значно більше переваг ніж недоліків (рис.3.3.).

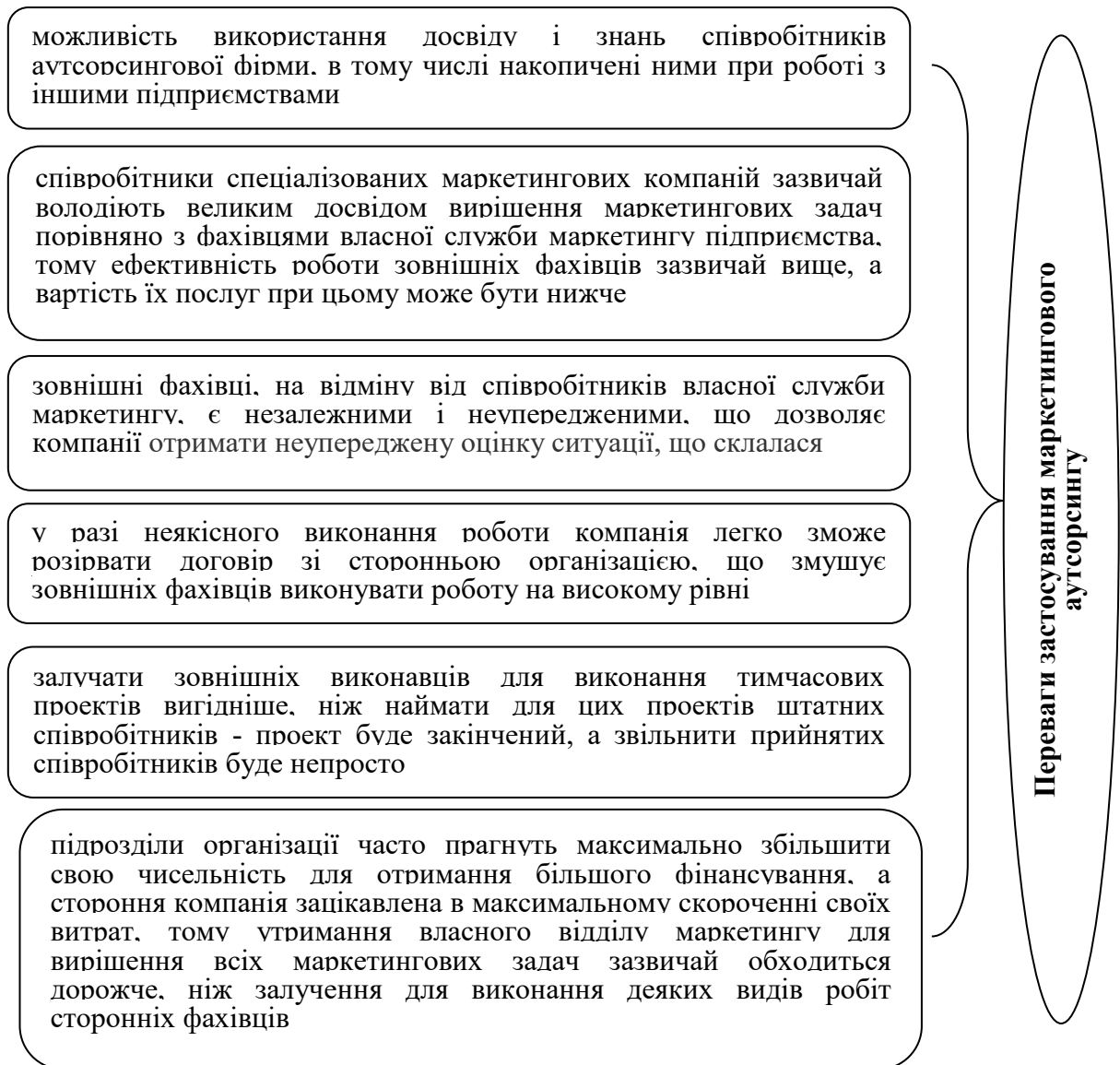


Рис. 3.3. Переваги застосування маркетингового аутсорсингу для комерційних підприємств (складено за джерелами [48; 49; 50])

3.2. Розробка та обґрунтування програми вдосконалення системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра»

Для оцінки перспектив розвитку та наявності потенціалу для створення системи маркетингу та розробку заходів щодо управління нею на ТДВ «ВО «Астра» проведено оцінку фінансового стану підприємства та забезпеченості діяльності організації за рахунок власних джерел фінансування.

Визначено, що відбулося паралельне зменшення вартості активів підприємства та розміру джерел їх фінансування на 54,246 тис. грн. (-19,05% до 2018 р.). Для прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства та створення додаткової підсистеми управління, підрозділу або служби було визначено рівень фінансової стійкості.

Провівши розрахунки можемо впевнено говорити про високу ліквідність балансу підприємства ТДВ «ВО «Астра». Розрахувавши показники ліквідності за 2018 – 2019 р. р. та зміни значень цих показників можна зробити висновок про ліквідність балансу підприємства. Окрім цього слід зазначити, що значення всіх показників ліквідності має тенденцію до зростання.

Тож за умови вдосконалення управління системою маркетингу можна сподіватися на перспективний розвиток ТДВ «ВО «Астра». Для того, щоб визначити які саме інструменти маркетингу необхідно впровадити у діяльність підприємства та як найбільш ефективно здійснювати управління всією системою маркетингу проаналізуємо елементи маркетингу, які реалізуються на підприємстві та їх ефективність, а також визначимо проблеми, що потребують розв'язання.

Перш за все проведемо оцінку маркетингової активності ТДВ «ВО «Астра» за допомогою методу експертних оцінок. Визначимо перелік елементів комплексу маркетингу, які використовуються на підприємстві за останні три роки та оцінимо їх з позиції систематичного застосування. Якщо елемент застосовується систематично максимальну кількість балів дамо – 3, якщо періодично – 2, якщо це поодинокі випадки –1, не застосовується – 0. Узагальнимо результати оцінки у таблиці (табл. 3.1.).

Отже, за результатами інтерв'ю з працівниками, можна зробити висновок про низький ступень застосування елементів системи маркетингу. Слід також наголосити, що на питання «У чому Ви бачите причину невикористання (епізодичного використання) елементів комплексу маркетингу?» 90% опитаних відповіли: відсутність досвіду та знань щодо

маркетингових методів дослідження та сучасних методів стимулювання продажу та використання інформаційних ресурсів для комунікацій та налагодження зворотного зв'язку.

Таблиця 3.1.

Оцінка активності використання елементів комплексу маркетингу ТДВ
«ВО «Астра» за 2017- 2019 р.

	Елемент комплексу маркетингу	Оцінка за результатами опитування працівників та керівництва підприємства
1	Дослідження потреб споживачів	1
2	Сегментування ринку	1
3	Стратегічний аналіз конкурентного стану	1
4	Ступінь оновлення номенклатури та асортименту продукції (за три роки)	2
5	Система контролю якості	3
6	Участь у виставках	0
7	Наявність сайту	0
8	Використання реклами в соц. мережах	0
9	Використання сучасних методів продажу, у т.ч. електронної комерції	0
10	Ефективність цінової політики	2
	Разом	10

(Джерело: складено за результатами інтерв'ю працівників ТДВ «ВО «Астра»)

Для визначення сильних та слабких сторін діяльності побудуємо «профіль діяльності» ТДВ «ВО «Астра», а також найбільш потужного конкурента Приватне підприємство «Балтська швейна фабрика» (табл. 3.2.).

Методику використаємо таку саму, як і у попередньому розрахунку.

Таблиця 3.2.

Профіль конкурентного стану ТДВ «ВО «Астра» та ПП «Балтська швейна фабрика»

Показники діяльності	Оцінка в балах		Відхилення
	ТДВ «ВО «Астра»	ПП «Балтська швейна фабрика»	
1	2	3	4
Наявність чіткої стратегії	2	3	-1
Рівень досягнення місії	2	2	0
Оптимальність організаційної структури управління	2	2	0
Ефективність управління системою маркетингу	0	2	-2
Ефективність внутрішніх комунікацій	3	1	+2
Ефективність зовнішніх комунікацій	2	2	0
Гнучкість та адаптивність управління	3	2	+1
Рівень прибутку	0	1	-1
Частка ринку	2	1	+1
Асортимент	3	2	+1
Цінова політика	3	2	+1
Збутова політика	1	2	-1
Рівень організаційної культури	3	2	+1
Рівень активності використання елементів комплексу маркетингу	1	2	-1

Продовження табл. 3.2.

1	2	3	4
Рівень кадрового потенціалу	1	2	-1
Рівень виробничого потенціалу	1	1	0
Фінансовий стан	3	1	+2
Система контролю якості	3	2	+1
Конкурентоспроможність продукції	3	2	+1
Разом	38	34	+4

(Джерело: результати аналізу, дані відкритих інформаційних джерел, опитування працівників)

Проілюструємо профіль конкурентного стану (рис. 3.4.)

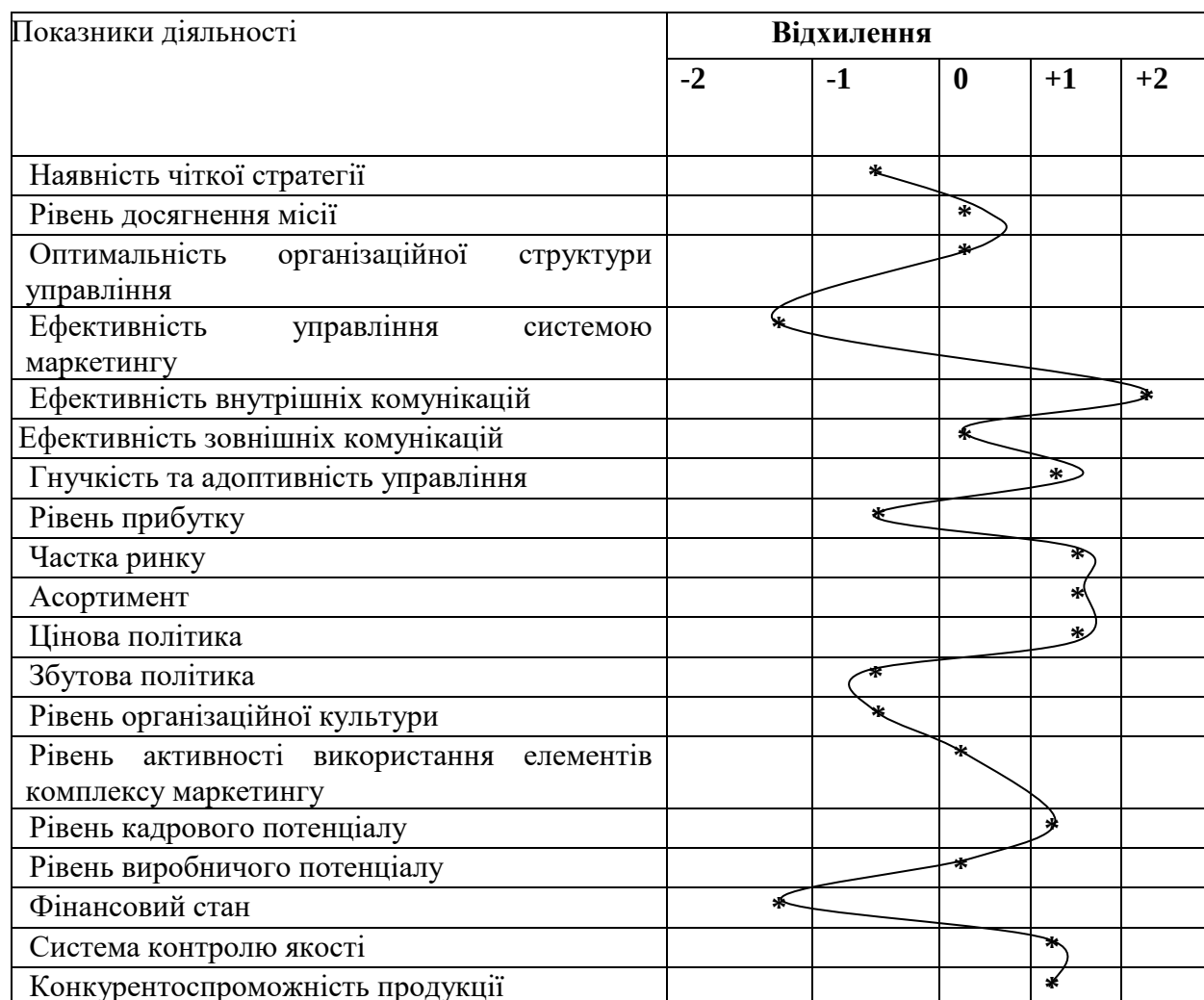


Рис. 3.4. Профіль конкурентного стану ТДВ «ВО «Астра» (складено за табл. 3.2.)

Проведений розрахунок профілю конкурентного стану показує, що проблеми розвитку та функціонування підприємств легкої промисловості є загальною проблемою для вітчизняних підприємств. Але, разом з тим, можна визначити, що підприємство все ж такі має перспективи для подальшого розвитку головним чином за рахунок підвищення ефективності системи маркетингу та розробки маркетингової стратегії.

Для визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства проведемо SWOT - аналіз. Відмітимо, що методика SWOT - аналізу передбачає з'ясування сильних та слабих сторін діяльності комерційного підприємства у порівнянні з конкурентом, також загроз та можливостей для розвитку підприємства у певні галузі. Зазначимо, що проведення SWOT - аналізу також передбачає використання метода експертних оцінок. За результатами SWOT - аналізу побудуємо матрицю SWOT та запропонуємо стратегічні альтернативи за допомогою об'єднання можливостей з сильними сторонами діяльності для подолання слабих сторін та зниження загроз діяльності, а також визначимо найбільш суттєві ризики, які можуть мати руйнуючі наслідки для бізнесу (поєднання слабих сторін та загроз).

Для оцінки загроз та можливостей розвитку підприємства скористаємося даними табл. 2.1., у якій представлено чинники, що становлять загрози та можливості для розвитку легкої промисловості, зокрема швейних підприємств.

Складемо баланс можливостей і загроз зовнішнього оточення для розвитку ТДВ «ВО «Астра» (табл. 3.3.).

Вивчення думки співробітників, дослідження інформаційних джерел дало можливість здійснити оцінку загроз і можливостей щодо подальшого розвитку підприємства. Відмітимо, що найбільш суттєві загрози та можливості отримали оцінку 3, найменш вірогідні –1. За результатами даних наведених у табл. 3.3. можна зробити висновок, що у підприємства для розвитку спостерігається більше можливостей ніж загроз.

Таблиця 3.3.

Баланс можливостей і загроз зовнішнього оточення для розвитку

ТДВ «ВО «Астра»

Чинники, що становлять загрози розвитку підприємства	Оцінка в балах	Чинники, що становлять можливості для розвитку підприємства	Оцінка в балах
1. значне зниженням купівельної спроможності населення	3	1. можливість виходу на зовнішні (закордонні) ринки збути розширення взаємодії з переважно гуртовими партнерами	3
2. зниження мита та збільшення імпорту	2	2. отримання міжнародних сертифікатів відповідності, якості	2
3. збільшення обсягів «секонд хенду»	3	3. підписання договорів з дизайнерами та модельєрами та оновлення асортименту продукції у відповідності до потреб споживача	2
4. підвищення податків	1	4. реконструкція і модернізація виробництва	2
5. посилення карантинних заходів	2	5. впровадження інновацій і ресурсозберігаючих технологій у виробництво	2
6. значна питома вага імпорту сировини для швейних підприємств	1	6. розширення номенклатури продукції, збільшення частки на вітчизняному ринку	3
7. низький рівень оплати праці сприяє відтоку молодих перспективних кадрів із галузі	3	7. отримання субвенцій від держави	2
8. загострення конкурентної боротьби на внутрішньому ринку	2	8. створення стратегічного альянсу	3
9. низька рівень розвитку інфраструктури збути швейної продукції	1	9. впровадження електронної комерції	3
10. складність отримання довгострокового фінансування для більшості суб'єктів господарювання, які працюють у легкій промисловості	3	10. використання аутсорсингу	3
Разом загрози	21	Разом можливості	24

(Джерело: результати аналізу, дані відкритих інформаційних джерел, опитування працівників)

Для визначення сильних та слабких сторін діяльності скористуємося даними таблиці побудови конкурентного профілю ТДВ «ВО «Астра» (див. табл. 3.2.) та узагальнимо їх у таблиці (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Баланс сильних та слабких сторін діяльності комерційного підприємства
ТДВ «ВО «Астра»

Сильні сторони діяльності підприємства	Оцінка в балах	Слабкі сторони діяльності підприємства	Оцінка в балах
1. Ефективність внутрішніх комунікацій	2	1. Ефективність управління системою маркетингу	3
2. Гнучкість та адаптивність управління	2	3. Рівень прибутку	3
3. Асортимент	2	3. Рівень активності використання елементів комплексу маркетингу	3
4. Цінова політика	1	4. Рівень кадрового потенціалу	2
5. Рівень організаційної культури	3	5. Рівень виробничого потенціалу	2
6. Система контролю якості	1	6. Наявність чіткої стратегії	3
7. Конкурентоспроможність продукції	3		
8. Фінансовий стан	3		
Разом сильні сторони	17	Разом слабкі сторони	16

(Джерело: результати аналізу, дані відкритих інформаційних джерел, опитування працівників)

Отже за результатами даних таблиці 3.4. можна побачити, що сильні сторони діяльності загалом переважають над слабкими, хоча і незначно.

Для побудови матриці SWOT та визначення можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства складемо стратегічний баланс ТДВ «ВО» «Астра» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Стратегічний баланс розвитку комерційного підприємства

ТДВ «ВО «Астра»

Стратегічний потенціал (активи)	Оцінка в балах	Стратегічні перешкоди (пасиви)	Оцінка в балах
Разом стратегічні можливості (СМ)	17	Разом стратегічні загрози (СЗ)	16
Разом сильні сторони (СС)	24	Разом слабкі сторони (СлС)	21
Разом стратегічний потенціал (активи)	41	Разом стратегічні перешкоди (пасиви)	37

(Джерело: табл. 3.3; табл.3.4.)

Побудуємо матрицю - SWOT. За методикою побудови матриці необхідно по горизонталі розташувати найбільш вірогідні стратегічні можливості та стратегічні загрози, а вертикально відобразити найсильніші та найслабкіші аспекти діяльності (див. табл. 3.6.) на їх перетині утворюються чотири поля, у яких і зазначимо можливі альтернативи стратегічного розвитку (табл. 3.6.) [51, с. 196].

Таблиця 3.6.

Матриця - SWOT ТДВ «ВО «Астра»

Матриця - SWOT ТДВ «ВО «Астра»	Стратегічні можливості	бал	Стратегічні загрози	бал
	можливість виходу на зовнішні (закордонні) ринки збуту розширення взаємодії з переважно гуртовими партнерами	3	значне зниженням купівельної спроможності населення	3
	впровадження електронної комерції	3	збільшення обсягів «секонд хенду»	3
	використання аутсорсингу	3	складність отримання довгострокового фінансування для більшості суб'єктів господарювання, які працюють у легкій промисловості	3

Продовження табл. 3.6.

1		2	3
<i>Сильні сторони</i>	бал	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
Рівень організаційної культури	3		
Конкурентоспроможність продукції	3		
Фінансовий стан	3		
<i>Слабкі сторони</i>	бал	«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
Ефективність управління системою маркетингу	3		
Рівень прибутку	3		
Рівень активності використання елементів комплексу маркетингу, наявність чіткої стратегії	3		

Слід зазначити, що поле «сила і можливості» – це найбільш вірогідні та перспективні у стратегічному аспекті напрями розвитку, а от поле «слабкість і загрози» – це найбільш суттєві ризики діяльності, які можуть мати руйнуючі наслідки для діяльності ТДВ «ВО «Астра».

Отже, за результатами матриці-SWOT запропонуємо маркетингову стратегію розвитку підприємства і складемо проєкт програми їх реалізації, як заходи щодо вдосконалення системи управління маркетингом підприємства.

Проєкт вдосконалення системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра»

Стратегічна мета: підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному та закордонному ринках.

Стратегічна альтернатива: розширення ринку збуту на вітчизняному та вихід на закордонні ринки за рахунок високого рівня конкурентоспроможності продукції, впровадження електронної комерції у збутову політику та використання аутсорсингу для виконання функцій маркетингу.

Заходи реалізації:

1 етап: визначення функцій маркетингу, які будуть передані на аутсорсинг та пошук компанії аутсорсера;

2 етап: вибір електронних торгових площ;

3 етап: вибір виду реклами у мережі інтернет розробка рекламної компанії та розробка сайту;

4 етап: розрахунок очікуваних витрат і доходів.

За результатами попереднього дослідження вважаємо доцільним передати на аутсорсинг наступні функції:

- дослідження ринку та наявних і майбутніх потреб споживачів;
- розробка сайту;
- розробка рекламної компанії у мережі інтернет.

Пропонуємо два можливих варіанти реалізації функцій аутсорсингу:

1. звернутися до спеціалізованої компанії, але послуги компанії аутсорсера є досить дорогими;
2. приєднатися до програми впровадження дуальної освіти укласти угоду з Ізмаїльським державним гуманітарним університетом на здійснення наукового консультування та співпрацю у якості бази практики та отримати безкоштовне виконання зазначених функцій.

Вважаємо, що за існуючого стану діяльності підприємства другий варіант є більш доцільним.

На другому етапі звернемося до рейтингу консалтингових компанії, щодо обсягу реалізації продукції на площі електронних магазинів. Серед найбільш ефективних, з «позиції витрати-вигоди», вважаються: ROZETKA, Prom.ua, SHAFKA. Збільшення обсягів реалізації призостосування електронної комерції маркетингологи прогнозують до 20% щорічно.

Серед заходів рекламної компанії найбільш сучасними вважаються таргетована реклама в інстаграм та фейсбуці.

Розрахуємо економічну ефективність запропонованої програми вдосконалення системи управління маркетингом для ТДВ «ВО «Астра». Результати розрахунку представимо у таблиці (табл.3.7.).

Таблиця 3.7.

Розрахунок економічної ефективності проєкт вдосконалення системи
управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра»

Показник	Можливі альтернативи річних витрат (грн.)	
	Варіант 1 (послуги компанії з аутсорсингу)	Варіант 1 (співпраця з ІДГУ)
Вид витрат:		
Витрати на дослідження ринку	20000	-
Витрати на створення сайту	8000	-
Оренда торгової площі ROZETKA	7000	7000
Оренда торгової площі Prom.ua	5500	5500
Оренда торгової площі SHAFKA	-	-
Додаткові витрати, що встановлюють на обсяг реалізації 7%	49514,64	49514,64
Вартість реклами в Інстаграм	10080	10080
Вартість реклами на фейсбуці	8400	8400
Заробітна плата оператору	50400	25200
Разом витрати на вдосконалення управління системою маркетингу:	158894,64	87214,64
Очікуване збільшення обсягу реалізації (20%)	836892	836892
Очікуваний розмір собівартість реалізованої продукції	707352	707352
Економічна ефективність заходів	-29754,64	23845,36

Отже, здійснений розрахунок витрат та вигід, що отримає підприємство від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління маркетингом демонструє доцільність впровадження запропонованого проєкту на партнерських засадах з ІДГУ (річний прибуток 23845,36 грн.). Слід зазначити, що для здійснення розрахунку витрати на певні послуги

отримано із відкритих джерел мережі інтернет, а також розрахунки проводились з урахуванням собівартості існуючого асортименту продукції. При цьому додатковий ефект від заходів можна буде отримати за рахунок скорочення постійних витрат на одиницю продукції при збільшені обсягу виробництва, а також збільшення обсягів виробництва гарно відобразиться на підвищенні ефективності використання всіх ресурсів підприємства.

Акцентуємо увагу, що за прогнозами аналітиків у період пандемії обсяги реалізації продукції через мережу інтернет магазинів буде постійно зростати, тому ефективність впровадження запропонованого проєкту вдосконалення системи управління маркетингом на ТДВ «ВО «Астра» не викликає сумніву.

Висновки з Розділу 3

Розгляд особливостей функціонування підприємства легкої промисловості та економічних умов діяльності швейних підприємств особливо в умовах карантину дозволив виділити головні напрями щодо покращення управління системою маркетингу, серед яких провідне місце посідає підвищення ефективності застосування маркетингових інструментів: комунікаційної, товарної, асортиментної, цінової політики та політики збуту. Вивчення думок науковців щодо шляхів та напрямів вдосконалення системи управління маркетингом підприємства дозволило узагальнити рекомендації для керівників зі створення ефективних комунікацій із застосуванням актуальних інструментів маркетингу та зі створення оптимальної цінової політики комерційного підприємства. Акцентовано увагу, що найбільш доцільним з економічної точки зору у складних сьогоденних умовах діяльності підприємств в Україні управлінським рішенням щодо вдосконалення системи маркетингу є застосування аутсорсингу.

Оцінка фінансового стану ТДВ «ВО «Астра» показало наявність потенціалу щодо подальшого розвитку та необхідність впровадження управлінських дій з підвищення ефективності використання комплексу

маркетингу. Для визначення та обґрунтування проєкту вдосконалення системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра» було проаналізовано активність використання комплексу маркетингу підприємства (найбільш проблемні аспекти відсутність: сайту, реклами в мережі інтернет, електронної комерції, участі у виставках); побудовано профіль конкурентного стану; проведено SWOT - аналіз та складено стратегічний баланс розвитку комерційного підприємства; зроблено висновок, що сильні сторони (рівень організаційної культури, конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан) та можливості розвитку підприємства хоча і незначно але все ж таки переважають над слабкими сторонами і вірогідними загрозами.

За результатами матриці-SWOT запропоновано маркетингову стратегію розвитку підприємства і складено проєкт програми їх реалізації, який містить мету, чотири етапи реалізації та альтернативні заходи їх реалізації. Запропоновано два варіанти реалізації проєкту (передача функцій маркетингу на аутсорсинг спеціалізованій компанії або укладення договору з ІДГУ та залучення НПП та студентів до виконання маркетингових функцій на безоплатній основі через впровадження концепції дуальної освіти) та проведено розрахунок їх ефективності. здійснений розрахунок витрат та вигід, що отримає підприємство від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління маркетингом демонструє доцільність впровадження запропонованого проєкту на партнерських засадах з ІДГУ (річний прибуток 23845,36 грн.). Наголошено, що за прогнозами аналітиків у період пандемії обсяги реалізації продукції через мережу інтернет магазинів буде постійно зростати, тому ефективність впровадження запропонованого проєкту вдосконалення системи управління маркетингом на ТДВ «ВО «Астра» не викликає сумніву.

ВИСНОВКИ

Проведене кваліфікаційне дослідження дає підстави сформулювати певні висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління маркетингом комерційного підприємства.

Так вивчення змісту джерел літератури, щодо визначення дефініції «маркетинг» дало можливість визначити, що маркетинг – це управлінська функція, яка складається з таких видів діяльності, як дослідження ринків, прогнозування попиту, визначення та планування асортименту продуктів, ціноутворення, просування, формування іміджу, реклама, тощо поєднаних у систему взаємозалежних і спрямованих на здобуття прибутку підприємств, задоволення потреб споживачів і клієнтів та забезпечення організації бажаного рівня конкурентоздатності. У відповідності до цього узагальнено ролі та функції системи управління маркетингом комерційного підприємства: найповніше задоволення потреб і бажань споживачів; забезпечення виживання організації, її зростання і репутацію; розробка цінової стратегії та формування цінової політики; формування товарної політики і визначення стратегічного портфелю бізнесу; управління попитом; забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

З'ясовано, що провідну роль в реалізації функції маркетингу в комерційних організаціях відіграє ефективно побудована система маркетингу з урахуванням місії підприємства, обраних стратегій розвитку та наявного потенціалу.

Подальше дослідження наукових джерел дозволило узагальнити підходи науковців та сформулювати визначення поняття «система управління маркетингом» комерційного підприємства «система управління маркетингом» – це сукупність взаємопов'язаних елементів та управлінських рішень, які забезпечують планування, організацію, реалізацію та контроль виконання комплексу маркетингу на підприємстві, що у підсумку забезпечує

досягнення стратегічних цілей діяльності та створює потенціал до сталого розвитку бізнесу.

Наголошено, що успіх комерційного підприємства перш за все забезпечує оптимально створена система управління маркетингом, яка має містити певний комплекс маркетингу для взаємодії з базовими елементами загальної системи маркетингу (постачальники, посередники, конкуренти, комерційне підприємство, споживачі). Звернено увагу, що система управління маркетингом окремого підприємства визначається наявністю та особливостями наступних підсистем: маркетингової інформаційної системи, комплексу, маркетингу, системи управління маркетингом. З'ясовано, що процес управління системою маркетингу комерційного підприємства охоплює процеси постановки цілей, планування, створення певних підсистем для виконання завдання, мотивацію і контроль. Розглянуто методичні рекомендації щодо реалізації процесів створення підсистем системи управління маркетингом комерційного підприємства, а також моделі комплексу маркетингу і відповідності до складу структурних елементів.

У відповідності до того, яким чином будуть розподілено виконання маркетингових функції на комерційному підприємстві та яким чином будуть взаємодіяти окремі підрозділи та фахівці для досягнення визначеного результату визначають декілька груп типів моделей системи управління маркетингом комерційного підприємства, зокрема: вертикальні моделі системи управління маркетингом: функціональні, товарні (продуктові), ринкові, продуктово-ринкові, територіальні (регіональні), споживчої орієнтації; горизонтальні моделі системи управління маркетингом: програмно-цільові; дворівневі моделі системи управління маркетингом: матричні; дивізіональні.

Акцентовано увагу на особливостях застосування, сутності, перевагах і недоліках кожного з типів моделей системи управління маркетингом комерційного підприємства.

Звернено увагу на критерії за якими оцінюють ефективність використання будь-якої моделі управління маркетингом: відповідність моделі масштабам та специфіки діяльності комерційного підприємства; здатність забезпечити досягнення місії та стратегічних цілей; гнучкість та адаптивність, придатність до корегування; рентабельність витрат та створення та утримання системи управління маркетингом; рівень ефективності комунікацій та координації, а також швидкість забезпечення керівництва необхідною інформацією; виключення дублювання функцій; відповідність моделі рівню компетентності персоналу; забезпечення можливостей щодо прогнозування очікування цільових аудиторій та їх найповнішого задоволення.

Дослідження галузі та економічних умов діяльності ТДВ «ВО «Астра» показало, що галузь легкої промисловості України знаходиться у кризовому стані через заповнення внутрішнього ринку імпортними товарами, «секонд - хендом» та відсутності фінансових джерел для впровадження інновацій. Узагальнення думок науковців дозволило визначити загрози та можливості для розвитку легкої промисловості в Україні, зокрема швейних підприємств. До найбільш вузьких місць та загроз розвитку відносять: застаріле обладнання, подальше збільшення імпорту, зниження доходів громадян, складність отримання фінансування. Серед можливостей визначають – вихід на нові ринки, створення сумісних підприємств і використання інновацій закордонних підприємств, підвищення якості продукції та розширення номенклатури. Розгляд конкурентного стану ринку виробників готового одягу на Одещині дає можливість віднести конкурентну модель ринку для цього регіону до олігополії: кількість гравців 9 (тобто «м'яка олігополія»), шують як стандартизований так і диференційований одяг, можливість збільшити частку ринку виникне за рахунок посунення конкурентів або експансії на світових ринках. Розгляд організаційних засад діяльності підприємства показав, що ТДВ «ВО «Астра» має багаторічний досвід роботи, найбільшого розквіту підприємство набуло у 2006 р., а починаючи з 2007 р.

результати діяльності підприємства погіршувалися. Основними видами діяльності є виробництво і реалізація одягу. Наразі на підприємстві працює 24 особи переважно пенсійного та передпенсійного віку. Виходячи з організаційної структури управління та змісту посадових інструкцій, можна зробити висновок про систему інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності на ТДВ «ВО «Астра». Збір та передача інформації відбувається шляхом організації внутрішніх комунікацій за горизонтальним і ієрархічним принципом. До горизонтальних комунікацій відносяться взаємодія між співробітниками та підрозділами одного рівня управління. За ієрархічним принципом відбувається передача управлінських рішень та організація їх виконання. Щодо зовнішніх комунікацій то переважну їх більшість здійснює керівник підприємства (взаємодія з партнерами, постачальниками, споживачами, з комісіями щодо дотримання пожежної безпеки, охорони праці, тощо), головний бухгалтер (взаємодія з банками, державною податковою службою), та керівник магазину, який є одночасно і продавцем. Вивчення організаційних засад функціонування ТДВ «ВО «Астра», організаційної структури управління змісту посадових інструкцій та за результатами аналізу економічних показників діяльності можемо констатувати, що маркетингова система як об'єкт управління взагалі не має місця на підприємстві. У посадових інструкціях визначені незначні елементи (функції), що можуть бути віднесені до маркетингу.

Для здійснення аналітичної оцінки показників діяльності ТДВ «ВО «Астра», як результату ефективності системи управління маркетингом, використовуючи інформацію із річної фінансової звітності підприємства за період 2017 – 2019 р. р. Звернено увагу на те, що за результатами господарської діяльності ТДВ «ВО «Астра» у 2017 – 2019 р. р. спостерігаються збитки, хоча розмір збитків за роками зменшився: розмір збитків у 2019 р. у співставленні до 2017 р. скоротився на 77,9%, а до 2018 р. – на 58,24%). Вважаємо, що скорочення розміру збитків відбулося головним

чином за рахунок продажу основних засобів (було реалізовано частину виробничих площ).

Головну причину такого стану вбачаємо у відсутності на підприємстві системи маркетингу.

Для оцінки перспектив розвитку та наявності потенціалу для створення системи маркетингу та розробку заходів щодо управління нею на ТДВ «ВО «Астра» проведено оцінку фінансового стану підприємства та забезпеченості діяльності організації за рахунок власних джерел фінансування. Визначено, що відбулося паралельне зменшення вартості активів підприємства та розміру джерел їх фінансування на 54,246 тис. грн. (-19,05% до 2018 р.). Для прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства та створення додаткової підсистеми управління, підрозділу або служби було визначено рівень фінансової стійкості. Провівши розрахунки можемо впевнено говорити про високу ліквідність балансу підприємства ТДВ «ВО «Астра». Розрахувавши показники ліквідності за 2018 – 2019 р. р. та зміни значень цих показників можна зробити висновок про ліквідність балансу підприємства. Окрім цього слід зазначити, що значення всіх показників ліквідності має тенденцію до зростання. Розрахунок показників фінансової стійкості показав що переважна більшість з них не тільки відповідає нормативному значенню, але й ще дещо його перевищує, зокрема це такі показники як: коефіцієнт автономії, коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними обіговими коштами, коефіцієнт фінансової стійкості. Разом з тим наголосимо, що такі показники як: «коефіцієнт співвідношення необоротних активів і власних оборотних коштів підприємства» та «коефіцієнт поточних зобов'язань» не тільки не відповідають нормативу, але ще і значно нижче рекомендованого розміру за роками на 34% і на 78% відповідно.

Тож, проведена аналітична оцінка показників діяльності ТДВ «ВО «Астра» як результату ефективності системи управління маркетингом дала підстави рекомендувати впровадити систему маркетингу підприємства та розробити регламент, щодо управління нею.

Розгляд особливостей функціонування підприємства легкої промисловості та економічних умов діяльності швейних підприємств особливо в умовах карантину дозволив виділити головні напрями щодо покращення управління системою маркетингу, серед яких провідне місце посідає підвищення ефективності застосування маркетингових інструментів: комунікаційної, товарної, асортиментної, цінової політики та політики збуту. Вивчення думок науковців щодо шляхів та напрямів вдосконалення системи управління маркетингом підприємства дозволило узагальнити рекомендації для керівників зі створення ефективних комунікацій із застосуванням актуальних інструментів маркетингу та зі створення оптимальної цінової політики комерційного підприємства. Акцентовано увагу, що найбільш доцільним з економічної точки зору у складних сьогоденних умовах діяльності підприємств в Україні управлінським рішенням щодо вдосконалення системи маркетингу є застосування аутсорсингу.

Оцінка фінансового стану ТДВ «ВО «Астра» показало наявність потенціалу щодо подальшого розвитку та необхідність впровадження управлінських дій з підвищення ефективності використання комплексу маркетингу. Для визначення та обґрунтування проєкту вдосконалення системи управління маркетингом ТДВ «ВО «Астра» було проаналізовано активність використання комплексу маркетингу підприємства (найбільш проблемні аспекти відсутність: сайту, реклами в мережі інтернет, електронної комерції, участі у виставках); побудовано профіль конкурентного стану; проведено SWOT - аналіз та складено стратегічний баланс розвитку комерційного підприємства; зроблено висновок, що сильні сторони (рівень організаційної культури, конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан) та можливості розвитку підприємства (можливість виходу на зовнішні (закордонні) ринки збуту розширення взаємодії з переважно гуртовими партнерами, впровадження електронної комерції, використання аутсорсингу) хоча і незначно але все ж таки переважають над слабкими (ефективність управління системою маркетингу, рівень прибутку, рівень

активності використання елементів комплексу маркетингу) сторонами і вірогідними загрозами (зниженням купівельної спроможності населення, збільшення обсягів «секонд хенду», складність отримання довгострокового фінансування для більшості суб'єктів господарювання, які працюють у легкій промисловості).

За результатами матриці-SWOT запропоновано маркетингову стратегію розвитку підприємства і складено проєкт програми їх реалізації, який містить мету, чотири етапи реалізації та альтернативні заходи їх реалізації. Запропоновано два варіанти реалізації проєкту (передача функцій маркетингу на аутсорсинг спеціалізованій компанії або укладення договору з ІДГУ та залучення НПП та студентів до виконання маркетингових функцій на безоплатній основі через впровадження концепції дуальної освіти) та проведено розрахунок їх ефективності. Здійснений розрахунок витрат та вигід, що отримає підприємство від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління маркетингом демонструє доцільність впровадження запропонованого проєкту на партнерських засадах з ІДГУ (річний прибуток 23845,36 грн.). Наголошено, що за прогнозами аналітиків у період пандемії обсяги реалізації продукції через мережу інтернет магазинів буде постійно зростати, тому ефективність впровадження запропонованого проєкту вдосконалення системи управління маркетингом на ТДВ «ВО «Астра» не викликає сумніву.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ:

1. Система управления маркетингом в компании. Маркетинг URL: https://studme.org/49422/marketing/sistema_upravleniya_marketingom_kompanii (дата звернення 24.09.2020).
2. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін.* Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 257-262. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1271/1038> (дата звернення 24.09.2020).
3. Гайдаенко Т.А. Управление маркетингом: Полный курс МВА Москва: ЭКСМО, 2008. 480 с.
4. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0> (дата звернення 24.09.2020).
5. Система маркетингу. Записки маркетолога URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/marketing_system/#:~:text=%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B0%20%2D%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D1%87%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9,%D0%BA%D0%B0%D0%BA%20%D0%BE%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D1%8D%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B2%D1%81%D0%B5%D0%B9%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B (дата звернення 24.09.2020).

6. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства *Економіка. Менеджмент. Бізнес* № 3 (29), 2019. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2214/2113> (дата звернення 24.09.2020).

7. Руденко Ю.В. Організаційні аспекти маркетингової діяльності на підприємстві. *Маркетинг*. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vchtei_2012_1_49.pdf. (дата звернення 24.09.2020).

8. Макажан Є. В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *REPORTER OF THE PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY Section: Economic sciences* 2016, Issue 31, Volume 2. P.49-54.

9. Яковенко О.І., Георгіу С.Ф. Необхідність впровадження системи маркетингу в комерційних організаціях. *Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції: «Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти»*. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С.95-97.

10. Тема 2. Система і характеристики маркетингу. Студопедия - лекционный материал для студентов. URL: https://studopedia.su/13_176165_sistema-marketingu.html (дата звернення 24.09.2020).

11. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс пер с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2007. 656 с. URL: http://htbiblio.yolasite.com/resources/12.11.15/Kotler_kratkiy_2007.pdf. (дата звернення 26.09.2020).

12. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : монографія. 2-ге вид., випр. і допов. Київ: Політехніка, 2009. 400 с.

13. Бутенко Н. В. Основы маркетингу : навч. посіб. Київ : Вид.-поліграф. центр «Київ. ун-т», 2004. 140 с. URL:

<http://westudents.com.ua/knigi/269-marketing-butenkonv.html>. (дата звернення 26.09.2020).

14. Овсечкина О.А., Солоха, К.В. Іванова та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. : навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

15. Міронова Ю.В., Кухар А.В., Роїк О.М. та ін. Пріоритетні напрями вдосконалення комунікаційних процесів на вітчизняному підприємстві. *Економічний простір*. №109, 2016. С.193-207.

16. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками: Навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196с.

17. Яковенко О., Хаджиогло О. Вплив комунікаційних процесів на ефективність управління освітнім закладом. *Збі. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції V Дунайські наукові читання «Інформаційне суспільство XXI століття: взаємодія науки, освіти та бізнесу»*, 2019. С.120-124.

18. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 1, 2011, С. 128-136.

19. Котлер Ф., Карен Фокс стратегічний маркетинг для навчальних закладів : пер. з англ. Київ: : УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.

20. Розова Н. К. Маркетинг: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / под ред. А. Толстикова. 4-е изд., испр. и доп. СПб.: Питер, 2012. 448 с.

21. Багиев Г. Л., Шульга А. О. К вопросу формирования системных свойств маркетинга. *Проблемы современной экономики*. 2011. № 4 (40). с. 20–22.

22. Борден, Н. Концепция маркетинга-миксю. *Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг* / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. с. 529–538.

23. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 332 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/38037/1/Bilovodska.pdf;jsessionid=5DF58573F5A617CA2365BF15E8C82948> (дата звернення 26.09.2020).

24. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 200 с.

25. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2004. 354 с.

26. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: навч. посіб. Київ : Вид.-поліграф. центр «Київ. ун-т», 2004. 140 с. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/269-marketing-butenkonv.html>. (дата звернення 26.10.2020).

27. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. Київ: Лібра, 2006. 717 с.

28. Калінчик М. В. Маркетингові організації виробників сільськогосподарської продукції в Україні. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2014. Вип. 149. С. 11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhdtusg_2014_149_4.pdf. (дата звернення 26.10.2020).

29. Бойчук І.В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/17_2014/17.pdf (дата звернення 27.10.2020).

30. Маказан Є. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. REPORTER OF THE PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY Section: Economic sciences 2016, Issue 31, Volume 2. P. 49-54. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/12469/6.pdf?sequence=1>. (дата звернення 26.10.2020).

31. Белік Д.П., Гончаренко І.М. Організація маркетингової служби на підприємстві. *Зб. наукових праць II всеукраїнської наукова Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа*

«Підприємницькі

ініціативи»

URL:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9909/1/OIIP2017_P129-134.pdf.

(дата звернення 27.10.2020).

32. Бойко В. С., Тарасова К. І. Аналіз розвитку легкої промисловості України. *Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень: збірник наукових студентських праць. Випуск 5. Частина I*, 2019. Одеса, ОНЕУ. 2019. С. 60 – 52. URL:

<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9328/1/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.pdf>

(дата звернення: 10.04.2020).

33. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Бізнес-статистика: підручник. Київ: ФОП Гуляєва В.М. 2018. 210 с.

34. Показники роботи легкої промисловості у I півріччі 2019 року URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/pokaznyky-roboty-lehkoi-promyslovosti-u-i-pivrichchi-2019-roku/> (дата звернення: 01.05.2020).

35. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості України. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17270/1/18-109-114.pdf> (дата звернення: 03.03.2020).

36. Семенчук А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами (за матеріалами швейних підприємств Київського регіону): автореф. дис. на здобуття наук ступеня к.е.н.: 08.00.04. Київ, 2010, 22 с.

37. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку: монографія / За ред. професора, члена-кореспондента Академії педагогічних наук України Волкова О.І. та професора, академіка

Академії економічних наук України Ю.В. Гончарова. Київ: КНУТД, 2009. 446 с.

38. Філіпов М.І., Гаврищук Т.Б. Стан та перспективи розвитку конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості України. *Електронний журнал Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=223><http://rada.com.ua/ukr/catalog/29233/9> (дата звернення: 10.04.2020).

39. Україна сьогодні: каталог провідних підприємств України. URL: <http://rada.com.ua/ukr/catalog/29233/> (дата звернення: 10.04.2020).

40. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00309677/ (дата звернення: 10.04.2019).

41. Палка М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* № 11, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4498>. (дата звернення: 10.11.2020).

42. Длігач А. Тенденції розвитку маркетингу в Україні. *Маркетинг в Україні*, 2010. № 9. С. 13-16.

43. Панчук А.С. Комплексна система стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник ДонНУЕТ. Серія : Економічні науки*. Донецьк : РВВ ДонНУЕТ, 2009. № 3 (43). С.71-80.

44. Савич О. П. Сучасні підходи до побудови системи маркетингового управління підприємствами *Електронний журнал «Ефективна економіка»* № 11, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5859>. (дата звернення: 20.11.2020).

45. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 364 с.

46. Кудлай В.Г. Актуальні проблеми ціноутворення на підприємствах в сучасних умовах. *Економіка*. URL: <https://ukr-socium.org.ua/wp->

content/uploads/2006/11/73-80_no-6_vol-17_2006_UKR.pdf (дата звернення: 20.11.2020).

47. Бондаренко В.М., Тягунова З.О. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємств URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4308/1/%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%BA%D0%B8%20%D0%B2%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B1%D1%83%D1%82.pdf>. (дата звернення: 20.11.2020).

48. Барсукова Ю. Г., Кругліков А. М., Єдинак В. Ю. Аутсорсинг маркетингової діяльності як основа управління конкурентоздатністю підприємств в сучасних ринкових умовах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* № 11, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3722>. (дата звернення: 23.11.2020).

49. Гавриленко К.А. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. 1(91). С. 104-109.

50. Заинчковская И.А. Аутсорсинг как способ повышения эффективности информационных систем. *IX Міжнародна науково-практична конференція «Управління сучасним підприємством»*. 2013. С. 107-108.

51. Яковенко О.І. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону : кол. моногр. / за ред. В.І. Захарченко та М.М. Меркулова. Одеса: Атлант, 2018. С.194-204.

