

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА»
(на прикладі ТОВ «Майер Торг»)**

*Допущено до захисту
«__» _____ року*

Студентки групи Ма 03-17
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Маркетинг і реклама
за спеціальністю 075 Маркетинг
Олійник Юлії Олександрівни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу*
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник: кандидат
економічних наук, ст. викладач
Літовкіна О.О.

Національна шкала
Кількість балів
Оцінка ЄКТС

КИЇВ - 2021

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Суть і значення маркетингової діяльності підприємства	8
1.2. Маркетингове середовище малого підприємства	15
1.3. Управління маркетингом на малому підприємстві	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «МАЙЕР ТОРГ»	31
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Майер Торг»	31
2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Майер Торг»	48
2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Майер Торг»	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «МАЙЕР ТОРГ».....	62
3.1. Напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві	62
3.2. Оцінка ефективності вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Майер Торг»	67
ВИСНОВКИ	71
РЕЗЮМЕ	74
SUMMARY	76
	78
ДОДАТКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасних підприємствах одним з найбільш ефективних інструментів впливу на результат компанії є управління маркетинговою діяльністю. Зважаючи на мінливий бізнес-клімат, який відзначається зростаючою конкуренцією, необхідним стає вдосконалення діяльності підприємства в цілому, а зокрема його маркетингової складової, що надасть підприємствам можливість збільшити свої конкурентні переваги на вітчизняному та зовнішньому ринках. Загострення конкурентного середовища обумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення конкурентоспроможного розвитку сучасного підприємства.

Нажаль, часто причиною недостатньої прибутковості підприємств є неефективна система управління маркетинговою діяльністю, а на малих підприємствах взагалі її відсутність. В зв'язку з цим, дослідження питань управління маркетинговою діяльністю малого підприємства та вироблення на цій основі необхідних рекомендацій є досить актуальним.

Дослідження проблем управління маркетинговою діяльністю знайшло відображення у працях таких науковців, як А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, Ю.І. Коробів, Л.Г. Раменський, Д.Ю. Юданов та ін. Втім, як свідчать результати досліджень, на сьогодні в вітчизняній науковій літературі відсутнє комплексне вивчення управління маркетинговою діяльністю малого підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтувати необхідність ефективного управління маркетинговою діяльністю на малому підприємстві.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- розкрити суть і значення маркетингової діяльності підприємства;
- визначити маркетингове середовище малого підприємства;

- дослідити управління маркетингом на малому підприємстві;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Майер Торг»;
- проаналізувати маркетингову діяльність підприємства ТОВ «Майер Торг»;
- оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Майер Торг»;
- визначити напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Майер Торг».

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю малого підприємства (на прикладі ТОВ «Майер Торг»).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління маркетинговою діяльністю малого підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження процесів та явищ у їх взаємозв'язку та розвитку, а саме: аналіз та синтез, системний, монографічний, аналітичний. Достовірність та обґрунтованість дослідження забезпечило використання: методів логічного узагальнення, методів фінансового та статистичного аналізу, методів наукового абстрагування тощо.

Емпірична (експериментальна) база дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю «Майер Торг», м. Київ.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі акти, монографії, статті, навчальні підручники та посібники з менеджменту, маркетингу, фінансового та економічного аналізу, статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

Практична значущість. Запропоновані у роботі підходи до удосконалення управління маркетинговою діяльністю можуть бути

використані на практиці ТОВ «Майер Торг» та інших малих підприємствах.

Апробація результатів дослідження оприлюднена у збірнику тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, фінанси, облік та право в Україні та світі» від 10 лютого 2021 року (УДК 658.8).

Структура та обсяг роботи. Структурно кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, резюме на українській та англійській мовах, списку використаних джерел з 60 найменувань, 3 додатків. Основна частина роботи представлена на 77 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть і значення маркетингової діяльності підприємства

Досвід розвинутих країн переконливо доводить, що основною формою економічної життєдіяльності підприємств в умовах ринкової економіки є маркетинг. У перекладі з англійської маркетинг означає «робити ринок». На відміну від ринку як системи відносин, пов'язаних з реалізацією суспільного продукту, маркетинг являє собою певну форму діяльності підприємства в ринковому секторі економіки.

У західній економічній літературі немає єдиного визначення поняття маркетингу. Так, один із засновників маркетингу, провідний фахівець Американської асоціації маркетингу, професор Північно-Західного Університету США Філіп Котлер дає таке визначення: «Маркетинг - це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення попиту й потреб за допомогою обміну» [38, с.13].

Теодор Левітт - один із відомих американських теоретиків сучасного маркетингу - зазначає: «... Комерційні зусилля зі збуту - це турбота про інтереси продавця щодо перетворення його товару на готівку, а сучасна маркетингова орієнтація - турбота про задоволення потреб споживача шляхом надання йому затребуваного товару та цілої низки додаткових послуг, пов'язаних зі створенням, постачанням і споживанням цього товару» [45, с.8].

Професор Гарвардського університету Пітер Друкер характеризує маркетинг таким чином: «Маркетинг - це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитамі, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити». Відтак він підкреслює, що на підприємстві, справді орієнтованому на маркетинг, неможливо зробити просте розмежування, виділивши тих, хто працює у галузі маркетингу, оскільки кожен, приймаючи

своє рішення, думає про результати впливу на покупців і ринки [25, с.12].

Відомий німецький фахівець у галузі маркетингу Х. Нефферт відзначає: «Маркетинг - це координація, планування і контроль на фірмі з метою утримання наявних ринків і завоювання потенційних» [58, с.7].

Отже, суть маркетингу практично всі вчені визначають неоднозначно. Розглянемо ще декілька авторських підходів до трактування поняття «маркетинг», щоб виявити напрямки формування організаційно- економічного механізму маркетингової діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Авторські підходи до трактування поняття «маркетинг»

Автор	Поняття
Дорошев В.І.	«Маркетинг - це ринкова філософія, стратегія, тактика мислення і дії всіх його суб'єктів ринкових відносин...»
Ховард К., Еріашвілі Н.Д.	«Маркетинг - сучасна методологія діяльності підприємства, компанії, торгової організації, орієнтована на задоволення потреб і отримання прибутків»
АМА	«Маркетинг є процесом планування і втілення задуму, ціноутворенням, просуванням і реалізацією ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій»
О'Шоннессі Дж.	«Маркетинг охоплює види діяльності, що пов'язують організацію зі структурами в зовнішньому середовищі, які використовують, купують, продають або впливають на вироблену продукцію та на пропонувані вигоди та послуги»
Данько Т.П.	«Маркетинг - це діяльність фірми по формуванню своєї позиційно-діяльної поведінки на ринку, що ґрунтується на експертно-аналітичному (рефлексивному) відстеженні процесів просування та обігу товарів у рамках здійснення конкретної цінової політики під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища для досягнення максимально можливих результатів»
Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш.	«Маркетинг - широка за своїм спектром діяльність у сфері ринку товарів, послуг, цінних паперів, здійснюваний в умовах стимулювання збуту товарів, розвитку й прискорення обміну на благо кращого задоволення потреб і отримання прибутків»
Економічна енциклопедія	«Маркетинг - одна із систем управління підприємством, яка припускає ретельний облік процесів, що відбуваються на ринку, для ухвалення господарських рішень»

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових праць [24, с. 32; 43, с.

26; 23, с. 40; 58, с. 12]

Виходячи з суті сучасного маркетингу, можна запропонувати таке його визначення: «маркетинг - це комплекс взаємопов'язаних і науково обґрунтованих форм і методів господарювання в умовах цивілізованої ринкової

економіки, що охоплюють всі стадії руху товару, починаючи з вивчення потреб і попиту, виробництва товарів і надання послуг різного роду, доведення їх до кінцевого споживача і закінчуючи організацією післяпродажного обслуговування».

Таким чином, найважливішим елементом маркетингу є не збут. Реалізація товару - це лише вершина маркетингової діяльності. Виявлення споживацьких потреб, розробка необхідних товарів і установлення на них відповідної ціни, налагодження системи їх розподілу й ефективного стимулювання, стає запорукою того, що такі товари реалізовуватимуться легко.

Провідний американський теоретик з проблем управління П. Друкер підкреслював, що мета маркетингу - зробити зусилля щодо збуту непотрібними [25, с.14]. Головне - так добре вивчити клієнта і дати йому зрозуміти, що товар або послуга будуть обов'язково потрібні йому і тоді вони продаватимуть самі себе.

Розуміння значення сучасного маркетингу полегшується при розгляді цього терміну з різних методологічних позицій:

- загальноконцептуальний підхід, тобто спрямування ділового мислення і ділової активності на задоволення потреб споживачів в умовах конкуренції, врахування специфіки вимог, реагування на управлінські особливості у процесі побудови ефективної системи управління виробництвом і збутом тощо;

- функціонально-товарний підхід, який є більш конкретним у сферах використання основних ресурсів фірми, її ринкових можливостей у виробничо-збутовій діяльності, вивчення умов товарного продажу через торговельну мережу та просування на ринку; виявлення зацікавленості до товару, його ціни, витрат і прибутків;

- системно-комплексний підхід є узагальнюючим способом виявлення можливостей збутової діяльності. Він охоплює систему виходу на ринок (товарно-виробничі можливості фірми), стан конкуренції між: фірмами, комунікативні зв'язки (інформованість і узгодження дій), умови адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін на ринку, розподіл окремих операцій з переміщенням товарів від виробників до споживачів за окремими організаціями

або службами та врахування національних традицій, історично сформованих методів і форм торгівлі товарами і послугами [37, с.41].

Вищенаведене дозволяє виділити класичний і сучасний погляди на «маркетинг». В класичному розумінні «маркетинг - це підприємницька діяльність, яка здійснює управління рухом товарів і послуг від виробника до споживача або користувача». В сучасному розумінні «маркетинг - це процес планування; втілення задуму, ціноутворення, товаропросування і реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, задоволення мети осіб і організацій» [3, с.10].

Слід зазначити, що обидва погляди на маркетинг визначають його провідне значення як засобу задоволення потреб споживачів та досягнення мети та цілей діяльності підприємств.

Маркетинг у цілому зумовлюється можливістю задоволення потреб, які виникають на будь-якому рівні або в будь-якій системі, одну з яких і представляє підприємство. У цьому випадку говорять не про маркетинг взагалі, а про маркетингову діяльність.

Поняття «діяльність» можна розглядати з двох боків. З філософської точки зору, діяльність «є процесом, у ході якого людина творчо перетворює природу, створюючи себе діяльним суб'єктом, а освоєвані нею явища природи - об'єктом своєї діяльності... Діяльність людей завжди протікає на базі створених раніше об'єктивних передумов і певних суспільних відносин» [31, с. 106].

З погляду психології, яка висвітлює поведінковий аспект, діяльність - це «динамічна система взаємодії суб'єкта зі світом, в процесі яких відбувається виникнення і втілення в об'єкті і реалізація опосередкованих ним стосунків суб'єкта в наочній дійсності» [31, с. 108].

Єдність цих двох точок зору дає можливість розглядати маркетингову діяльність як систему. Необхідно відзначити, що багато авторів оперують поняттям «маркетингова діяльність», проте самого поняття її не дають.

Р. Вечерковський намагається дати таке визначення маркетингової діяльності: «Маркетингова діяльність підприємства припускає вироблення ділової політики в проведенні маркетингових досліджень, процедури збору, обробки й аналізу маркетингової інформації, розробки комплексу маркетингу і

проведення в життя маркетингових заходів» [16, с. 39].

Крім того, автор відзначає, що «організація маркетингової діяльності ґрунтується на тих принципах, що і традиційний маркетинг. Разом з тим її особливості обумовлюють необхідність зміни форми реалізації цих принципів, формування комплексу методів організації маркетингової діяльності» [16, с. 39].

Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик також не дають самого визначення, але виділяють її суть і властиві їй функції. «Маркетингова діяльність у будь-якому її прояві сама по собі не створює ні товарів, ні доходів підприємства. Вона є інформаційною й організаційною основою НДДКР, матеріально-технічного й іншого (включаючи фінансування) ресурсного забезпечення виробничого процесу. Вона повинна бути як основа планування, контролю і регулювання всієї діяльності підприємства» [49, с. 208].

Слід відзначити, що автори схильні розглядати маркетингову діяльність у контексті реалізації конкретних заходів. «Маркетингова діяльність, що включає завдання дослідження ринку і розробки стратегії маркетингу, далі реалізується в конкретні складові маркетингової політики діяльності підприємства» [50, с. 29].

П. Зав'ялов оперує поняттям «маркетингова діяльність», проте не дає його визначення. При цьому в розумінні автора поняття «маркетингова діяльність» ототожнюється з поняттям «управління маркетингом» [29, с. 22].

В. Кулібанова розглядає організацію маркетингової діяльності на підприємстві тільки в контексті її забезпечення, але саме визначення даного поняття не дається, і, крім того, автор акцентує увагу на організаційних моментах, які виражаються у формуванні організаційної структури маркетингової діяльності. Такий підхід є досить звуженим і охоплює лише безпосередньо створення адекватної діяльності підприємства служби маркетингу [42, с. 11]. С. Гаркавенко для визначення суті маркетингової діяльності дотримується аналогічної позиції [19, с. 16].

Н. Еріашвілі розглядає маркетингову діяльність як забезпечувальну. «Маркетингова діяльність забезпечує гнучке пристосування виробничої, фінансової, торгової, збутової, кадрової діяльності підприємства до змінюваної економічної ситуації (доходи, ціни, кон'юнктура), до вимог споживачів на

ринку» [17, с. 149].

Таким чином, ряд авторів ототожнюють поняття «маркетингова діяльність» і «управління маркетингом». Проте управління маркетингом за своєю суттю є поняттям ширшим і включає іманентну управлінню функцію планування, тоді як маркетингова діяльність більшою мірою заснована на функції реалізації, тобто тут поняття «маркетингова діяльність» є вузким. У ширшому розумінні поняття «управління маркетингом» включає процес маркетингової діяльності та спрямоване на управління нею, тоді як маркетинговий менеджмент є управлінням на основі маркетингу, тобто в першому випадку маркетинг - це об'єкт управління, а в другому - інструмент.

Отже, щодо підприємства досліджені категорії слід розглядати відповідно до їх суті, яку на основі всього вищевикладеного можливо показати на рис. 1.1.

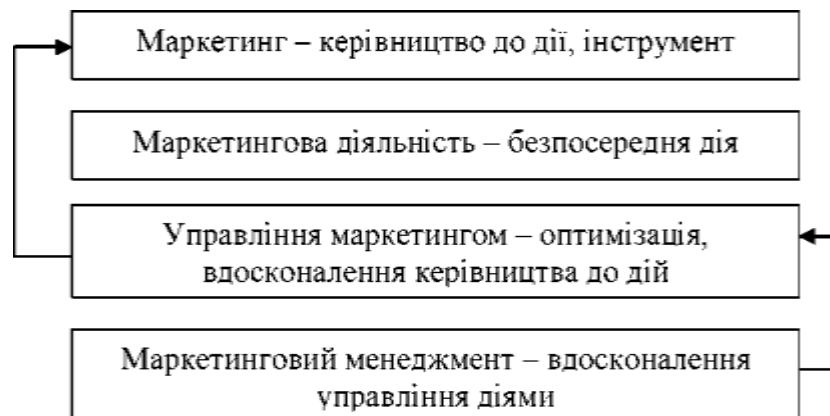


Рис. 1.1. Взаємозв'язок категорій у контексті їхнього впливу на об'єкт Джерело: складено автором на основі [29, с. 22; 42, с. 11; 19, с. 16]

Уявлення про пріоритети, організацію діяльності компанії з урахуванням споживачів відбиваються у різних концепціях маркетингової діяльності. Концепції маркетингу - це ті уявлення про особливості, пріоритети маркетингової організації бізнес-процесів, що відбивають відповідні підходи менеджерів до побудови систем управління підприємствами. Знайомство з цими концепціями — це знайомство з тими узагальненими альтернативами, які можна знайти в підходах до управління компанією в контексті ролі споживачів. В сучасному маркетингу звичайно виділяють шість концепцій маркетингу: виробнича концепція, товарна концепція, збутова концепція, ринкова концепція,

концепція соціально- етичного маркетингу та концепція взаємодії.

Однак слід зазначити, що використання концепції маркетингу не вирішує усіх проблем, що виникають на фірмі, оскільки надмірне роздрібнення ринку в результаті сегментування, перебільшення можливостей маркетингових інструментів та нехтування або заниження ролі відділів збуту фірми можуть привести до значних втрат. Всі вищезазначені концептуальні орієнтації підприємницької діяльності відображають лише ступінь (рівень) її розвитку. За певних умов концепції змінюють одна одну або комбінуються.

1.2. Маркетингове середовище малого підприємства

Мале підприємство, яке працює на ринку, відчуває на собі вплив, з одного боку, економічних, демографічних, політико-правових, науково- технічних, природнокліматичних чинників та чинників культурного середовища, а з іншого - ефективність його діяльності багато в чому залежить від постачальників, посередників, поведінки споживачів, дій конкурентів, діяння контактних аудиторій [46, с.161].

Найпоширенішим визначенням поняття «маркетингове середовище підприємства», є визначення, запропоноване Ф.Котлером: маркетингове середовище - це сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком. Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості й загрози виникають, змінюються й зникають, тому для підприємства є дуже важливим, вчасно розпізнавши ринкові можливості й загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози [37, с. 34].

В.А. Полторак та О.М. Азарян також трактують маркетингове середовище як сукупність суб'єктів, сил, чинників, які діють на підприємство і впливають на його стратегію. Провідні визначення цього поняття подані в табл. 1.2.

Розглянувши дані визначення можна зробити висновок про певну суперечність між викладеними визначеннями у питанні меж дії чинників та факторів на підприємство та його стратегію. Для цього необхідно згадати визначення, запропоновані Н.В. Куденко, яка розрізняє маркетингове

макросередовище та мікросередовище, а також керовані та некеровані фактори маркетингового середовища.

Маркетингове мікросередовище - частина середовища, в якому підприємство безпосередньо функціонує в процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать: безпосередньо підприємство,

постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, громадськість [41, с. 51].

Таблиця 1.2

Визначення поняття «маркетингове середовище» різних авторів

Автор	Визначення поняття
Ф. Котлер	Маркетингове середовище - сукупність діючих за межами підприємства суб'єктів та сил, які впливають на розвиток й підтримку службами маркетингу вигідних взаємовідносин з цільовими клієнтами
В.А. Полторак	Маркетингове середовище - це сукупність активних суб'єктів, різноманітних чинників, що діють за межами підприємства і впливають на її стратегію, можливості ефективно працювати на ринку і не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємства
М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко	Середовище маркетингу - сукупність активних суб'єктів, сил і факторів, що діють як усередині, так і за межами підприємства й організації, які впливають на можливості керівництва, і служби маркетингу досягати поставлених цілей.
О.М. Азарян	Маркетингове середовище - це сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства і впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва.
С.В. Скибінський	Маркетингове середовище підприємства - сукупність активних суб'єктів та сил у межах та за межами підприємства, які впливають на можливості керівництва підприємства та служби маркетингу діяти на цільових ринках підприємства
С.С. Гаркавенко	Маркетингове середовище - сукупність суб'єктів, умов та сил, що діють за межами підприємства і здатні вплинути на його маркетингову діяльність

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових праць [37, с. 34; 19, с. 54; 36, с. 68; 40, с. 109]

Маркетингове макросередовище - це ті фактори, якими підприємство не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність. До маркетингового макросередовища належать: економічне середовище, демографія, політичне середовище, НТП (науково-технічний прогрес), культура, природне середовище [41, с. 52].

Керовані фактори - такі фактори, якими підприємство безпосередньо управляє, тобто формує, змінює, контролює їх. До них належать елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування) та фактори, пов'язані з процесом управління маркетингом (система управління маркетингом, організаційна структура маркетингу, кадри).

Некеровані фактори - ті фактори, на які підприємство не може безпосередньо впливати. До них належать такі фактори, як економіка, політика,

законодавство, демографія, культура, технологія, екологія [41, с. 54].

Ф. Котлер, В.А. Полторак, та О.М. Азарян, вказують, що всі фактори маркетингового середовища впливають за межами підприємства і не підлягають безпосередньому впливу з боку підприємства. З цим неможна погодитися тому, що маркетингове середовище складається з внутрішнього (чинники, якого підлягають управлінню на підприємстві та можуть обиратися) та зовнішнього, яке, в свою чергу, включає чинники мікросередовища (на які лише у деякій мірі підприємство може вплинути: обирати постачальників, коригувати умови співпраці з ними або за допомогою маркетингових інструментів подіяти на поведінку покупців та процес прийняття ними рішення щодо покупки тощо) та макросередовища. Таким чином, лише чинники макросередовища діють за межами підприємства і не підлягають безпосередньому впливу з боку конкретного підприємства [36, с. 109].

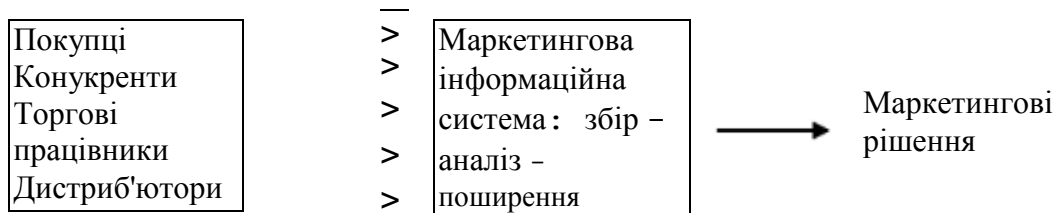
На наш погляд, більш точним є наступне визначення: «маркетингове середовище» - це комплекс взаємопов'язаних чинників, суб'єктів і сил, які впливають з одного боку, один на другого, а з іншого, безпосередньо на підприємство та ефективність його функціонування на обраному ринку, маркетингову діяльність.

Інформація в бізнесі є найважливішим чинником виробництва. Можливості підприємства обмінюватися інформацією з зовнішнім середовищем дозволяють успішно вирішувати наступні стратегічні задачі:

- забезпечення гнучкості виробництва і зміни асортименту продукції у відповідності з попитом на ринку;
- використання ефективних форм планування, мотивації і контролю в керуванні підприємством на достатній інформаційній базі;

- створення й ефективного застосування комплексних систем керування якістю продукції, забезпечуючи результативний зворотний зв'язок з ринком;
- керування зниженням витрат підприємства, не знижуючи якості продукції, спираючись на оцінку чутливості ринку до такого роду змін.

Маркетингова інформаційна система підприємства - це система, що дозволяє інтегрувати інформацію з різних джерел, а потім передавати її



менеджерам у формі, доступної для прийняття ними рішень (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Функції маркетингової інформаційної системи на малому підприємстві

Джерело: складено автором на основі [41, с. 54; 36, с. 109]

Маркетингова інформаційна система включає три підсистеми (рис 1.3).



Рис. 1.3. Підсистеми маркетингової інформаційної системи

Джерело: складено автором на основі [41, с. 54; 36, с. 109]

Система маркетингових досліджень є однією з найбільш складних, оскільки вимагає одержання інформації безпосередньо від споживачів,

вибору найбільш ефективних методів одержання первинної інформації, а також кількісних методів обробки отриманої інформації.

Маркетингове дослідження - це систематична підготовка і проведення різних обстежень, аналіз отриманих даних і представлення результатів і висновків у вигляді, що відповідає конкретній маркетинговій задачі, що стоїть перед малим підприємством [18, с. 47].

Існують три види цілей маркетингового дослідження:

- дослідницька - визначення проблеми, на вирішення якої варто направити маркетингову діяльність підприємства;
- описова - опис і пояснення подій на ринку;
- аналітична - спроба визначити причинно-наслідкові зв'язки між подіями на ринку [32, с. 197].

Цілі маркетингового дослідження, поставлені на конкретному підприємстві, визначають етапи дослідження (рис. 1.4)



Рис. 1.4. Процес маркетингових досліджень на малому підприємстві Джерело: складено автором на основі [18, с. 47; 32, с. 198]

Жодне підприємство не функціонує у вакуумі, а має досить диференційоване зовнішнє оточення, що характеризується значною динамічністю. Фактори зовнішнього оточення варто розглядати як стратегічні і враховувати при розробці ринкової стратегії підприємства.

Однак аналіз зовнішнього оточення не може дати бажаних результатів, якщо не розглядати його в системі усіх факторів, що визначають вибір

ефективної стратегії підприємства, а саме:

- правильно обрані довгострокові цілі;
- глибоке розуміння конкурентного середовища;
- реальну оцінку власних можливостей підприємства [50, с. 32].

Незважаючи на те, що зовнішні фактори знаходяться поза зоною постійного контролю з боку керівництва малого підприємства, їхній вплив на стратегічне й оперативне планування істотне, і для цих цілей варто дати їм кількісну оцінку.

Найбільш розповсюдженим є представлення бізнесу-оточення як сукупності факторів економічного, технічного, політико-правового, екологічного, соціально-культурного і демографічного характеру, графічно представленого на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Фактори зовнішнього середовища малого підприємства

Джерело: складено автором на основі [32, с. 56; 55, с. 112]

Демографічні фактори містять у собі об'єктивні характеристики індивідів - споживачів продукції: вік, освіта, стать, родинний стан.

Економічні фактори характеризують тенденції зміни цін, доходів, заощаджень, інвестицій, доступність кредитних ресурсів, рівень безробіття.

Екологічні фактори відбивають доступність для виробництва природних ресурсів, екологічні перешкоди для бізнесу, екологічні вимоги до продукції підприємства.

Політико-правові фактори виявляють політичні тенденції, здатні вплинути на бізнес, правове середовище бізнесу, антимонопольні закони, податкову політику.

Соціально-культурні фактори відбивають зміни відносин споживача до продуктів, зміни в життєвому укладі окремих категорій споживачів [55, с. 114].

Мікроекономічні фактори зовнішнього оточення бізнесу в агрегованому вигляді наведені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Мікрооточення малого підприємства

Джерело: складено автором на основі [32, с. 58; 55, с. 114]

Одним з методів аналізу зовнішнього оточення бізнесу є PEST-аналіз, що дозволяє аналізувати основні групи факторів (polr^{cal}-legal - політико-правові, economic - економічні; sodal-cultural - соціально-культурні; technolog^d - технологічні) [48, с. 157].

Деякі фактори оточення можуть одержати кількісну оцінку (рівень безробіття, процентні ставки на капітал, рівень доходів населення й ін.). Для такого роду факторів аналіз зводиться до встановлення їхньої динаміки й оцінки значимості цієї динаміки для вибору стратегії бізнесу.

У випадках, коли кількісна оцінка неможлива, використовують експертні оцінки, заповнюючи спеціальну форму «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів» (табл. 1.3).

Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів

Зовнішні стратегічні фактори	Вага фактора, частки одиниці	Оцінка, бал	Зважена оцінка, бал (гр.2 x гр. 3)
Демографічний вибух	0,3	4	1,2
Економічна інтеграція країн	0,2	5	1,0
Державне регулювання ввозу продукції	0,3	4	1,2
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,1	3	0,3
Нові технології конкуруючих фірм	0,1	1	0,1
Разом	1,0	x	3,8

Джерело: складено автором на основі [55, с. 119; 48, с. 157]

Оцінка в балах і вагові коефіцієнти дані експертами. Шкала оцінок встановлена в межах від 1 до 5 балів. Зважена оцінка 3,8 бали свідчить про досить високий вплив ідентифікованих експертами факторів. Відповідно до приведеної аналітичної інформації повинна бути розроблена ринкова стратегія, що дозволяє знизити ризики впливу зовнішнього оточення.

Одним з розповсюджених методів аналізу бізнесу-оточення є SWOT-аналіз, що припускає аналіз зовнішнього оточення і його зіставлення з внутрішніми можливостями підприємства (Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони; Opportunities - можливості; Threats - погрози). Зовнішній аналіз є лише частиною єдиної методики SWOT-аналізу (табл. 1.4).

Аналіз галузі є складовою частиною аналізу зовнішнього оточення бізнесу на мікроекономічному рівні. Його ціль - визначити показники галузі й окремих товарних ринків усередині галузі. Для цілей галузевого аналізу під галуззю розуміють сукупність підприємств, що виробляють і розподіляють аналогічні послуги чи товари, що конкурують на одному споживчому ринку.

Галузь охоплює стадії виробництва, розподілу і споживання визначених товарів чи послуг [21, с. 81].

Таблиця 1.4

Форма SWOT-аналізу (приклад)

Зовнішні стратегічні фактори	Вага фактора,	Оцінка, бал	Зважена оцінка, бал (гр 2 x гр 3)
Можливості:			
Сприятлива зовнішньоекономічна політика	0,20	2	0,40
Сприятлива демографічна ситуація	0,10	1	0,10
Розвиток збутової мережі	0,20	2	0,40
Загрози:			
Зміна в оподаткуванні	0,25	1	0,25
Ріст безробіття	0,15	4	0,60
Політична нестабільність	0,10	5	0,50
Результат	1,00		2,25

Джерело: складено автором на основі [21, с. 81]

Аналіз конкурентного середовища служить для формування більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів.

Найбільш типовим є виділення трьох агрегованих факторів, що визначають інтенсивність конкуренції:

- розподіл ринкових часток між конкурентами;
- темпи росту місткості ринку;
- рентабельність ринку.

Практика показує, що найбільша конкурентна активність існує при приблизно рівних ринкових частках конкуруючих фірм. Напроти, при співвідношенні частки лідерів і аутсайдерів більш ніж 2:1 конкуренція затихає. Оскільки фактична ринкова частка є показником, що виражає ступінь досягнення цілей конкурента, необхідна оцінка впливу факторів бізнес-середовища на динаміку ринкової частки [18, с. 53].

Фахівцями в області маркетингу визначені наступні основні фактори, здатні впливати на зміну ринкової частки: виручка від реалізації продукції, активність конкурентів у цільових сегментах, асортиментно-цінові зміни, переваги споживачів.

SWOT-аналіз стосовно до дослідження конкурентів включає наступні елементи:

- виявлення змін структури споживчих переваг (нові можливості);
- оцінка передбачуваних дій конкурентів по використанню нових можливостей (погрози);
- визначення цілей і стратегії фірми по реагуванню на погрози, що з'являються, і можливості;
- вивчення сильних і слабких сторін конкурентів і власної фірми по основних аспектах господарської діяльності.

Маркетологу варто зробити оцінку по кожному показнику, маючи на увазі наступні рейтинги: 1- лідируюче положення в галузі, 2 - вище за середнє рівня, 3 - середній рівень, 4 - рівень нижче середнього, 5 - кризова ситуація [33, с. 117].

1.3. Управління маркетингом на малому підприємстві

Здійснення концепції маркетингу на малому підприємстві вимагає створення такої організаційної структури, яка дозволила б реалізувати цю концепцію. В даний час без системи маркетингових служб, що забезпечують проведення маркетингових досліджень по вивченню перспектив попиту, вимог споживачів до властивостей і якості товару, тенденцій цих вимог під впливом умов життя, що змінюються, виробникам важко вижити в конкурентній боротьбі. Кінцевою метою функціонування маркетингових служб є підкорення всієї господарської і комерційної діяльності підприємства законам існування і розвитку ринку. В цьому зацікавлені як виробники, так і споживачі продукції.

Структура організації - це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Маркетинг може бути інтегрованим в організаційну структуру управління малого підприємства частково або повністю. Часткова інтеграція - маркетинг є рівноправна функція підприємства. Повна інтеграція - маркетинг головна функція підприємства. Значення функції маркетингу може змінюватися в

залежності від умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Взаємозв'язок із структурними підрозділами підприємства буде залежати від того, як керівництво і всі працівники розуміють маркетингові функції. Всі функції підприємства повинні бути узгоджені для того, щоб досягти цілей підприємства. Кожна функція повинна здійснювати вплив на задоволення клієнта.

Оптимальна структура і форма організації маркетингу залежать від різноманітних факторів і умов ситуації, в якій знаходиться підприємство.

При організації маркетингової структури підприємства необхідно враховувати такі принципи її побудови:

- Єдність цілей - обсяг продажу, прибуток, частка підприємства на ринку тощо;
- Простота і чіткість побудови маркетингової організаційної структури - сприяє скорішому пристосуванню до неї персоналу підприємства;
- Ефективна система зв'язку між підрозділами, яка б забезпечувала чітку передачу інформації - зворотній зв'язок є обов'язковим;
- Принцип єдиного підпорядкування - для сукупності виконуваних функцій, які мають одну ціль, повинен бути керівник;
- Маркетингова структура повинна бути такою, що містить небагато ланок - сприяє більш швидкій передачі інформації знизу до верху і розпоряджень дирекції зверху до низу;
- Гнучкість та пристосованість - маркетингова структура вважається гнучкою, коли вона здатна змінювати свої організаційні форми при заміні стратегії підприємства.

Організація відділу маркетингу на малому підприємстві великою мірою буде залежати від того, як керівництво і персонал розуміє це явище.

Кінцева мета роботи маркетолога - підпорядкованість всієї господарської і комерційної діяльності підприємства законам існування та розвитку ринку.

Маркетолог малого підприємства займається:

- аналізом ринкових ситуацій

- вивченням тенденцій розвитку ринку
- прогнозуванням обсягів продажу
- вивченням покупців
- вивченням каналів товарообігу, збуту, методів продажу
- підготовкою рекомендацій для підрозділу по просуванню, спільно з керівництвом збутового підрозділу, координацією їх дій та дій збутової мережі
- визначенням часу, коли необхідно виводити на ринок нові товари та знімати з виробництва стару (малоприбуткову) продукцію
- координацією дій технічних підрозділів, що займаються створенням нових товарів, які користуються попитом у споживача
- контролем діяльності підприємства, яке впливає на споживчу поведінку стосовно придбання товарів підприємства
- розробкою бюджету маркетингу
- плануванням заходів по впровадженню іміджу підприємства

Організація маркетингового відділу залежить від розміру підприємства, характеру товарів чи послуг, стратегічних та оперативних планів організації, специфіки ринків тощо. Ідеальна організаційна структура для відділу маркетингу ще не знайдена

Складність в тому, щоб з багатьох варіантів обрати таку структуру відділу маркетингу, яка найкраще дозволить підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно і раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля всіх працівників і, в результаті, задовольняти потреби споживачів та досягати своїх цілей з високою ефективністю. Вибір оптимальної структури відділу маркетингу для малого підприємства, окрім інших факторів, доцільно проводити залежно від його розміру. Нижче приведена схема організаційної структури управління маркетингом на малому підприємстві (рис.1.7) [57, с. 24].



Рис.1.7. Організаційна структура управління службою маркетингу для малих підприємств

Джерело: складено автором на основі [57, с. 24]

Керівництво підприємств по-різному вирішує проблеми організації управління. Одні йдуть по лінії зміцнення управлінської бази за рахунок призначення нових керівників виробництвом, інші - по шляху посилення збутового апарату. Посилення обох напрямів дає можливість підприємству, з одного боку, забезпечити ринкову орієнтацію, необхідну в умовах гострої конкуренції, з іншою - створити певний баланс між виробництвом і збутом, при якому не порушувалася б діяльність всієї фірми в цілому [28, с. 53].

Отже, до складу служби маркетингу малого підприємства можуть входити різні структурні підрозділи, у тому числі групи (бюро, сектори, відділи) досліджень ринку, замовлень і планування, асортименту, управління процесами товарного руху, ціноутворення, реклами, сервісу, збуту, контролю тощо. В системі управління підприємством ці підрозділи можуть входити до різних відділів (не інтегровані маркетингові структури) або бути об'єднані у відповідні управління чи відділи (інтегровані маркетингові структури). Останнє є раціональнішим, оскільки дає можливість скоординувати маркетингові дії, вплив на споживачів.

Існує також модель побудови відділу маркетингу, зорієнтована на території. Слід знати, що на практиці існує безліч комбінацій указаних моделей (змішаних форм). Серед них товарно-ринкові, товарно- функціональні, функціонально-територіальні, функціонально-товарно- ринкові тощо.

Крім названих стаціонарних форм побудови відділів маркетингу можуть існувати і тимчасові їх форми. Вони створюються для вирішення завдань

тимчасового характеру (розроблення маркетингових стратегій, прийняття рішень щодо елімінування продуктів тощо), складаються з однієї чи кількох груп працівників з різних підрозділів основної організації.

До тимчасових маркетингових структур належать: рада з маркетингу - спеціальні структури при керівнику організації, в які входять його заступники і провідні фахівці підприємства; цільові групи - спеціальні групи фахівців, які створюються на певний проміжок часу для вирішення конкретних маркетингових проблем. Різновидом цільових груп є так звані венчурні групи. Вони створюються для відпрацювання цікавих, але, водночас, і ризикованих з погляду кінцевого результату їх роботи маркетингових ідей. Очолює групу, як правило, носій такої ідеї [49, с. 208].

Для створення тимчасових маркетингових структур необхідно чітко сформулювати їхнє основне завдання, визначити відповідальність кожного працівника, організувати планування їх роботи, призначити керівника.

У практиці відомі також неформальні маркетингові структури. Вони не мають чіткої структуризації, розподілення завдань та відповідальності її і являють собою неформальне об'єднання найдосвідченіших працівників фірм

чи підприємства, які пропонують відповідні маркетингові рішення керівникові.

Алгоритм формування організації маркетингу на малому підприємстві зображено на рис. 1.8.

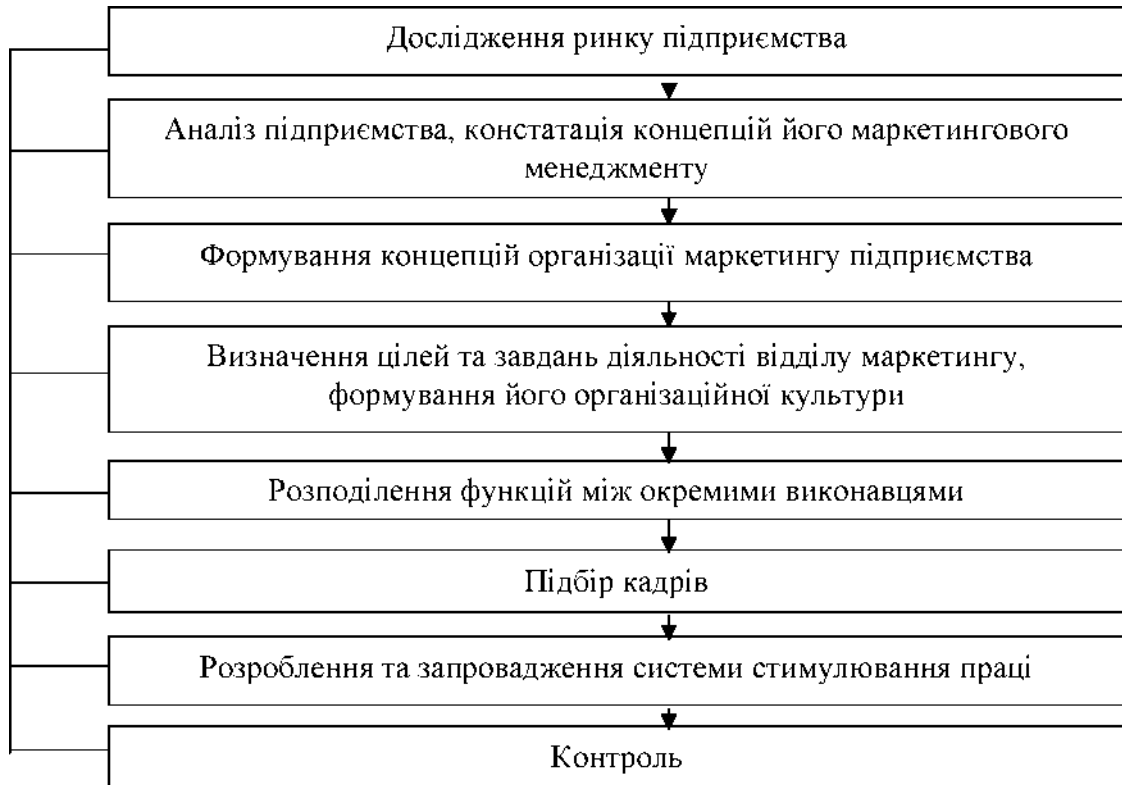


Рис. 1.8. Алгоритм формування маркетингової організаційної структури малого підприємства

Джерело: складено автором на основі [53, с. 194]

Доскональне знання ринку - головна передумова створення ефективної організації маркетингу на малому підприємстві. Після цього аналізують власне підприємство, його сильні та слабкі сторони, констатують концепцію маркетингового менеджменту, відповідно, основну ідею тієї його організації, яка матиме місце.

За результатами дослідження проведеного в цьому розділі можна зробити наступні висновки:

Маркетинг - це комплекс взаємопов'язаних і науково обґрунтованих форм і методів господарювання в умовах цивілізованої ринкової економіки, що

охоплюють всі стадії руху товару, починаючи з вивчення потреб і попиту, виробництва товарів і надання послуг різного роду, доведення їх до кінцевого споживача і закінчуючи організацією післяпродажного обслуговування.

Процес маркетингового управління малим підприємством включає низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових покупців, обслуговування і комплексне задоволення потреб яких є метою її маркетингової діяльності. Процес управління маркетингом складається з п'яти послідовних етапів: аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, оцінка конкурентних позицій та вибір стратегії досягнення конкурентних переваг, розробка комплексу маркетингу, оцінка ефективності маркетингових заходів.

Створення маркетингових служб в системі управління маркетингом малого підприємства обумовлюється необхідністю оцінки її керівництвом ряду об'єктивних факторів, таких, як обсяг діяльності, розмір організації, рівень диференціації, професійна та інтелектуальна підготовка персоналу, якість взаємозв'язків підрозділів, ефективність реалізації маркетингової діяльності фірми. Кожне підприємство самостійно, залежно від мети, формує свою маркетингову структуру, а тому існує безліч варіантів її побудови.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «МАЙЕР ТОРГ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Майер Торг»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МАЙЕР ТОРГ» створене в 2003 році. Знаходиться підприємство за адресою 02099, місто Київ, вулиця Зрошувальна, б. 5В. ТОВ «Майер Торг» функціонує 16 років та 6 місяців.

Основним видом діяльності визначено 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям. Іншими:

46.65 Оптова торгівля офісними меблями;

47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах;

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет;

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

Власниками та засновниками підприємства є: Майер Сергій Володимирович та Плаксюк Олександр Юрійович. Розмір внеску до статутного капіталу кожного з засновників 50%.

ТОВ «Майер Торг» повністю забезпечене необхідними кадрами. Всі співробітники ТОВ «Майер Торг» мають можливість для самореалізації, професійного і кар'єрного зростання. Це досягається систематичною підготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів.

Достатня забезпеченість підприємств потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності роботи підприємства.

На підприємстві лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Майер Торг»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

На ТОВ «Майер Торг» внутрішній контроль здійснює керівник Майер Сергій Володимирович. Обліковий процес забезпечує головний бухгалтер Дворов Анатолій Володимирович.

Динаміку середньооблікової чисельності персоналу наведено на рис.

2.2.



Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

З рис. 2.2 видно, що персонал ТОВ «Майер Торг» налічує 12 осіб у 2020 році, що на 4 особи менше, порівняно з 2018 роком. Найбільшу питому вагу в структурі персоналу займають працівники сфери збуту, що пояснюється спеціалізацією підприємства.

Показники руху персоналу ТОВ «Майер Торг» в динаміці за три роки представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників руху персоналу на ТОВ «Майер Торг»
за 2018-2020 рр..**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1	2	3	4	5	6
I. Середньорічна чисельність працівників, осіб	16	12	12	-4	0
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	3	2	2	-1	-
3. Вибуло працівників, осіб	5	6	2	1	-4
Коефіцієнт обороту з прийняття, % (р.2 : р.1*100)	18,8	16,7	16,7	-2,1	-
Коефіцієнт обороту зі звільнення, % (р.3 : р.1*100)	31,3	50,0	16,7	18,7	-33,3
Коефіцієнт плинності кадрів, % ((р.2 + р.3) : р.1*100)	50,0	66,7	33,3	16,7	-33,4

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Аналізуючи дані табл. 2.1 можна зробити такі висновки, що у звітному році плинність кадрів зменшилася на 33,4%. Показник обороту з прийняття не змінився, а от зі звільнення зменшився на 33,3%.

Оцінку ефективності роботи персоналу організації проведемо за показником продуктивності праці:

2018 рік: $3625,4/16 = 226,6$ тис. грн.

2019 рік: $2984,0/12 = 248,7$ тис. грн.

2020 рік: $4439,5/12 = 370,0$ тис. грн.

Динаміку продуктивності праці персоналу наведено на рис. 2.3.

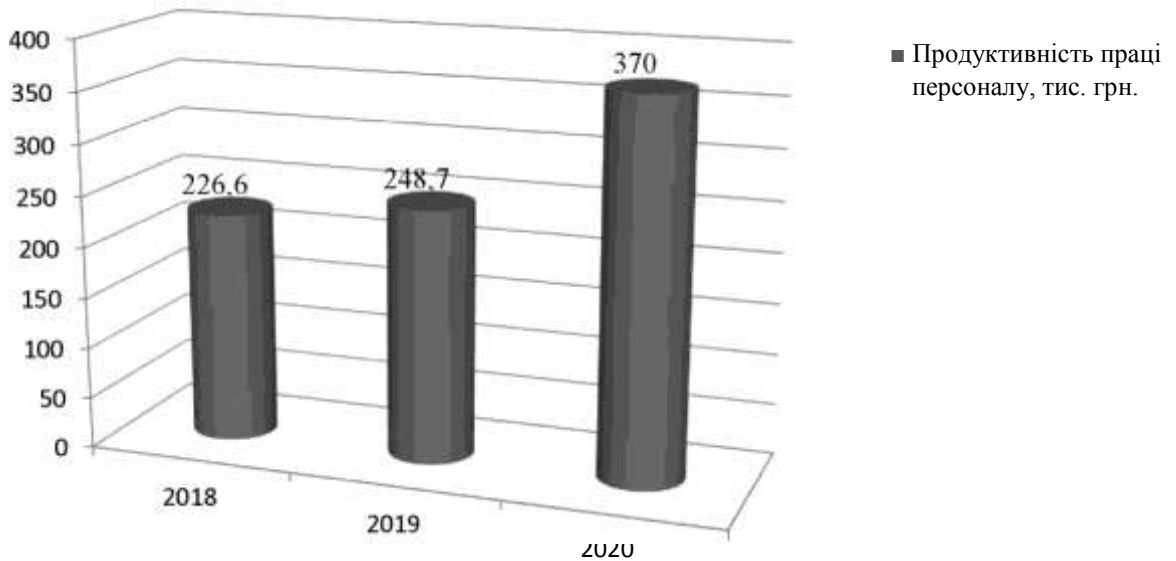


Рис. 2.3. Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

З рис. 2.3 бачимо, що за аналізований період продуктивність праці на ТОВ «Майер Торг» зростає з кожним роком. Так, в 2019 році порівняно з 2018 р. продуктивність праці зросла на 22,1 тис. грн. (9,8%), а в 2020 р. порівняно з 2019 р. на 121,3 тис. грн., або на 48,8%. Такі зміни є позитивними для підприємства і свідчать про його виважену кадрову політику.

На ТОВ «Майер Торг» використовують почасову форму оплати праці для адміністративного персоналу та відрядну (бонусну) систему оплати праці для менеджерів з продажу.

Всі трудові ресурси ТОВ «Майер Торг» використовуються в повній мірі. Працівники зацікавлені в виконанні покладених на них обов'язків, так як від цього залежить їх заробітна плата.

На ТОВ «Майер Торг» застосовують адміністративні та економічні методи управління персоналом. При цьому, економічні методи управління персоналом мають ряд переваг: 1) гнучкість у впливі на персонал через матеріальний інтерес; 2) стимулювання проявів ініціативи на основі матеріального інтересу; 3) реалізація творчого потенціалу працівників на основі зацікавленості в підвищенні оплати праці. Недолік полягає в тому, що інтереси, які лежать поза матеріальних цінностей, не задовольняються або в частковій, або в повній мірі,

що може викликати зниження працездатності у співробітників.

Підсумовуючи можна зазначити, що система управління на ТОВ «Майер Торг» буде ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів управління із врахуванням умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в Україні.

Для характеристики економічного та технічного рівня розвитку підприємства необхідним є аналіз використання основних засобів, але за фінансовою звітністю ТОВ «Майер Торг» ми бачимо, що основні засоби товариства зношені на 100%, тому вважаємо не доцільними їх аналіз.

Фінансово-економічні показники, що характеризують господарську діяльність ТОВ «Майер Торг» та його фінансовий стан проаналізуємо за даними фінансової звітності за 2018-2020 роки (Додатки А, Б, В).

В ТОВ «Майер Торг» майновий стан - це одна з характеристик фінансового стану підприємства, за допомогою якої оцінюється склад, розміщення, структура та динаміка активів (майна) і пасивів (власного капіталу та зобов'язань). Аналіз майнового стану проведемо в табл. 2.2 та 2.3.

З проведених в табл. 2.2 розрахунків можна зробити висновок, що у 2020 році порівняно з 2019 роком вартість майна збільшилася на 686,0 тис. грн., або 13,6%, що свідчить про нарощування майнового потенціалу підприємства. При цьому, все майно підприємства представлене виключно оборотними активами.

Зростання вартості оборотних активів відбулося за рахунок збільшення запасів на 825,8 тис. грн. або 18,9 % та поточної дебіторської заборгованості на 17,5 тис. грн., або 4,1%. При цьому, негативним явищем є значне

зменшення грошових коштів на 139,8 тис. грн., або 77,6% та інших оборотних активів на 17,5 тис. грн., або 25,2%.

Таблиця 2.2

Оцінка структури та динаміки майна ТОВ «Майер Торг»

Вид активів (майна)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р., (+; -)		ПІТОМОЇ
	сума, тис. грн.	у % до під- сумку 3	сума, тис. грн.	у% до під- сумку 5	сума, тис. грн.	у % до під- сумку 7	суми, тис. грн.	у % до 2019 р. 9	
Активи - <u>всього</u>	4494,3	100,0	5042,8	100,0	5728,8	100,0	686,0	13,6	-
<u>1.Необоротні активи</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>2.Оборотні активи</u>	4494,3	100,0	5042,8	100,0	5728,8	100,0	686,0	13,6	-
<u>Запаси</u>	4051,4	90,1	4362,6	86,5	5188,4	90,6	825,8	18,9	4,1
<u>Готова продукція і товари</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>Поточна дебіторська заборгованість</u>	3	9,4	430,5	8,5	448,0	7,8	17,5	4,1	-0,7
<u>Грошові кошти поточні</u>									
<u>фінансові інвестиції</u>	0,1	-	180,2	3,6	40,4	0,7	-139,8		-2,9
<u>Інші оборотні активи</u>									
<u>Витрати майбутніх періодів</u>	21,2	0,5	69,5	1,4	52,0	0,9	-17,5		-0,5
<u>3.Необоротні активи</u>									
<u>утримувані для та</u>									
<u>продажу групи</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>вибуття</u>									

за 2018-2020 рр

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Такі зміни майнового стану свідчать про зниження рівня ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.3

**Оцінка структури та динаміки джерел формування капіталу ТОВ
«Майер Торг» за 2018-2020 рр..**

Вид пасивів (джерел формування капіталу)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2 від 2019 р.,		020 р. +
	сума, тис. грн.	у % до під- сумку	сума, тис. грн.	у % до під- сумку	сума, тис. грн.	у % до під- сумку	суми, тис. грн.	у % до 2019 року	о о S юТМ с
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пасиви всього	4494,3	100,0	5042,8	100,0	5728,8	100,0	686,0	13,6	-
1. Власний капітал	2249,7	50,1	2272,1	45,1	2297,0	40,1	24,9	1,1	-5,0
Зареєстрований капітал	1600,0	35,6	1600,0	31,7	1600,0	27,9	-	-	-3,8
Нерозподілений прибуток	649,7	14,5	672,1	13,3	697,0	12,2	24,9	3,7	-1,1
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання	2244,6	49,9	2770,7	54,9	3431,8	59,9	661,1	23,9	5,0
Кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	345,6	7,7	295,0	5,8	748,9	13,1	453,9	153,9	7,3
за розрахунками з бюджетом	113,7	2,5	114,6	2,3	107,3	1,9	-7,3	-6,4	-0,4
зі страхування	1,4	-	1,6	-	2,1	-	0,5	31,2	-
за розрахунками з оплати праці	6,2	0,1	13,8	0,3	8,6	0,2	-5,2	-37,7	-0,1
Інші поточні зобов'язання	1777,7	39,6	2345,7	46,5	2564,9	44,8	219,2	9,3	-1,7
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Зобов'язання пов'язані з активами для продажу	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

До позитивних характеристик зміни джерел формування капіталу (табл. 2.3) відносяться: у звітному році порівняно з базовим роком вартість джерел

формування капіталу збільшилася на 686,0 тис. грн. (13,6 %). При цьому власний капітал зріс на 24,9 тис. грн. (1,1 %). Також слід враховувати, що власний капітал за досліджуваний період зріс за рахунок зростання суми нерозподіленого прибутку підприємства 3,9 %. При цьому, відбулося зменшення частки власного капіталу в джерелах формування капіталу з 45,1 до 40,1 % (на 5 в. п.); у балансі відсутні суми по «негативних» статтях пасиву: непокритий збиток, неоплачений капітал, вилучений капітал; відсутня залежність підприємства від довгострокових кредитів.

Водночас мають місце і негативні характеристики майнового стану за даними пасиву балансу. Так, серед джерел формування капіталу поточні зобов'язання зросли на 661,1 тис. грн., або 23,9%.

У цілому, склад і структура власного капіталу ТОВ «Майер Торг» сприяють ефективному його використанню.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану ТОВ «Майер Торг» є забезпечення стабільності його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Вона пов'язана із загальною структурою балансу, рівнем залежності суб'єкта господарювання від кредиторів та інвесторів. Фінансова стійкість - це багатогранне поняття, яке включає характеристику різних аспектів діяльності підприємства. Оцінка фінансової стійкості має на меті комплексний аналіз величини та структури активів і пасивів балансу, визначення на цій основі міри фінансової стабільності й незалежності підприємства, а також відповідності його фінансово- господарської діяльності статутним завданням. За інформацією фінансових звітів проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 2.4).

Коефіцієнт автономії:

2018 рік: $2249,7/4494,3 = 0,501$;

2019 рік: $2272,1/5042,8 = 0,451$;

2020 рік: $2297,0/5728,8 = 0,401$.

Коефіцієнт фінансової залежності:

2018 рік: $4494,3/2249,7 = 1,998$;

2019 рік: $5042,8/2272,1 = 2,219$;

2020 рік: $5728,8/2297,0 = 2,494$. Коефіцієнт фінансового ризику:

2018 рік: $2244,6/2249,7 = 0,998$;

2019 рік: $2770,7/2272,1 = 1,219$;

2020 рік: $3431,8/2297,0 = 1,494$.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел:

2018 рік: $2249,7/4494,3 = 0,501$;

2019 рік: $2272,1/5042,8 = 0,451$;

2020 рік: $2297,0/5728,8 = 0,401$.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр..

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020р. від 2019р., (+; -)
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	0,501	0,451	0,401	-0,050
Коефіцієнт фінансової залежності	1,998	2,219	2,494	0,275
Коефіцієнт фінансового ризику	0,998	1,219	1,494	0,275
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	-	-	-
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,501	0,451	0,401	-0,050

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Результати виконаних розрахунків табл. 2.4 свідчать про низький рівень фінансової стійкості підприємства за показниками структури джерел формування капіталу. Так, значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2020 року частка власного капіталу у валюті балансу становить 40,1%. Це на 5 в. п. менше порівняно з 2019 роком. Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 2,219 до 2,494 і свідчить про високий рівень фінансової залежності підприємства від кредиторів.

За коефіцієнтом фінансового ризику в 2019 році на одинцю гривню власного капіталу припадало 1,2 грн. позикового капіталу, а в 2020 році - 1,5 грн. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів за всі роки аналізованого періоду дорівнює нулю, а коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел відповідає коефіцієнту автономії, так як підприємство

не має довгострокових зобов'язань та забезпечень.

У цілому динаміка розглянутих показників свідчить про підвищення рівня фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Критеріями оцінки фінансового стану підприємства у короткостроковій перспективі є його ліквідність і платоспроможність, тобто можливість своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за поточними зобов'язаннями.

Для оцінки ліквідності та статичної платоспроможності підприємства використовується система відносних показників, аналіз яких проведемо в наступній таблиці (табл. 2.5).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

2018 рік: $0,1/2244,6 = 0$;

2019 рік: $180,2/2770,7 = 0,065$;

2020 рік: $40,4/3431,8 = 0,012$.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

2018 рік: $(4494,3-4051,4-21,2)/2244,6 = 0,188$;

2019 рік: $(5042,8-4362,6-69,5)/2770,7 = 0,220$;

2020 рік: $(5728,8-5188,4-52,0)/3431,8 = 0,142$.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття):

2018 рік: $4494,3/2244,6 = 2,002$;

2019 рік: $5042,8/2770,7 = 1,820$;

2020 рік: $5728,8/3431,8 = 1,669$.

Таблиця 2.5

Показники оцінки ліквідності та платоспроможності ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр..

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020р. від 2019р., (+; -)
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,065	0,012	-0,053
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,188	0,220	0,142	-0,078
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,002	1,820	1,669	-0,151

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3040,6	84,2	2362,8	79,7	3615,6	81,8	-677,8	1252,8
Інші операційні витрати	568,6	15,8	601,0	20,3	802,8	18,2	32,4	201,8
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрат	3609,2	100,0	2963,8	100,0	4418,4	100,0	-645,4	1454,6

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

В структурі витрат за всі роки переважає собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг. Інших витрат за аналізований період підприємство не мало.

Наступним етапом проаналізуємо порядок формування чистого прибутку підприємства, враховуючи що ТОВ «Майер Торг» є суб'єктом малого підприємництва та складає фінансову звітність за скороченою формою (табл. 2.8).

Дані табл. 2.8 свідчать, що у 2018-2020 рр. ТОВ «Майер Торг» є прибутковим. В 2020 році, за рахунок випереджаючого зростання доходів, порівняно зі зростанням витрат відбувся приріст прибутку до оподаткування

на 3,1 тис. грн. (11,4%), а відповідно і чистого прибутку на 2,5 тис. грн. (11,2%).

Таблиця 2.8

**Динаміка формування чистого прибутку ТОВ «Майер Торг» за
2018-2020 рр., тис. грн.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)	
				2019 від 2018 р.	2020 від 2019 р.
1	2	3	4	5	6
Доходи	3632,9	2991,1	4448,8	-641,8	1457,7
Витрати	3609,2	2963,8	4418,4	-645,4	1454,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	23,7	27,3	30,4	3,6	3,1
Податок на прибуток	4,3	4,9	5,5	0,6	0,6
Чистий прибуток (збиток)	19,4	22,4	24,9	3,0	2,5

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр.
наведена на рис. 2.4.

■ Чистий
прибуток, тис.
грн.

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Отже, провівши аналіз формування чистого прибутку підприємства, можемо зробити такі висновки:

- за наслідками аналізованого періоду підприємством отримано прибуток;
- динаміка доходів та витрат підприємства має досить позитивне значення;
- формуються фінансові результати підприємства в основному за рахунок чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг).

Проаналізувавши абсолютні значення показників фінансових результатів, далі проаналізуємо їх ефективність за відносними критеріями (табл. 2.9)

Рентабельність сукупного капіталу:

2018 рік: $19,4/4494,3 = 0,004$;

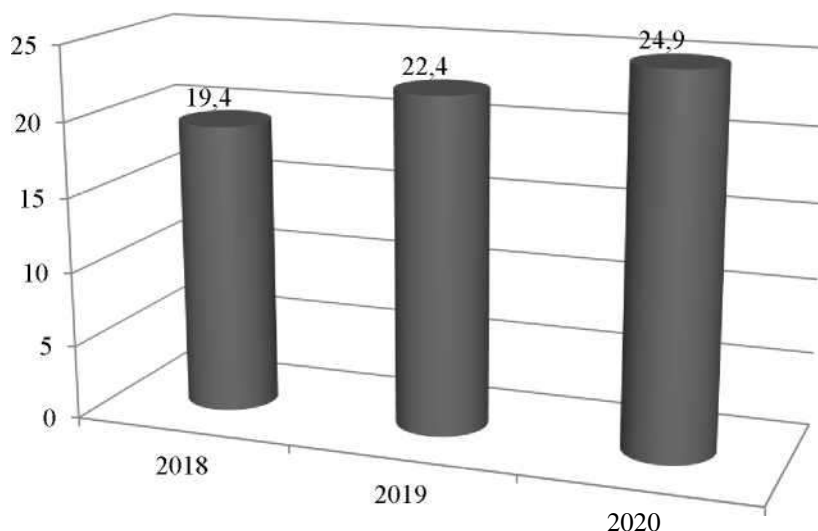


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр., тис. грн.

2019 рік: $22,4/5042,8 = 0,004$;

2020 рік: $24,9/5728,8 = 0,004$.

Рентабельність власного капіталу:

2018 рік: $19,4/2249,7 = 0,009$;

2019 рік: $22,4/2272,1 = 0,010$;

2020 рік: $24,9/2297,0 = 0,011$.

Чиста рентабельність продажу:

2018 рік: $19,4/3625,4 = 0,005$;

2019 рік: $22,4/2984,0 = 0,008$;

2020 рік: $24,9/4439,5 = 0,006$.

Чиста рентабельність діяльності:

2018 рік: $19,4/3040,6 = 0,006$;

2019 рік: $22,4/2362,8 = 0,009$;

2020 рік: $24,9/3615,6 = 0,007$.

З табл. 2.9 видно, що фактичні значення всіх показників рентабельності є дуже низькими. Так, рентабельність сукупного капіталу за аналізований період становить лише 0,4%, а рентабельність власного капіталу 1,1%.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр..

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020р. від 2019р., (+; -)
1	2	3	4	5
Рентабельність сукупного капіталу	0,004	0,004	0,004	-
Рентабельність власного капіталу	0,009	0,010	0,011	0,001
Чиста рентабельність продажу	0,005	0,008	0,006	-0,002
Чиста рентабельність діяльності	0,006	0,009	0,007	-0,002

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Чиста рентабельність продажу в 2020 р. становить лише 0,6%, а рентабельність діяльності 0,7%, що на 0,2 в. п. менше порівняно з 2019 р.. Такі дані вказують на досить низький рівень прибутковості, тобто доходи покривають витрати з мінімальним прибутком, а це свідчить про неефективність господарської діяльності товариства.

Про ринкову активність підприємства свідчать показники його ділової активності, які ми проаналізуємо в наступній таблиці (табл. 2.10).

Коефіцієнт оборотності активів:

2018 рік: $3625,4/4241,0 = 0,855$;

2019 рік: $2984,0/4768,5 = 0,626$;

2020 рік: $4439,5/5385,8 = 0,824$.

Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості:

2018 рік: $3625,4/164,8 = 21,999$;

2019 рік: $2984,0/167,4 = 17,826$;

2020 рік: $4439,5/207,8 = 21,364$.

Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості:

2018 рік: $3625,4/282,5 = 12,833$;

2019 рік: $2984,0/320,3 = 9,316$;

2020 рік: $4439,5/522,0 = 8,506$.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр..

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020р. від 2019р., (+; □)
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності активів	0,855	0,626	0,824	0,198
Тривалість одного обороту активів, днів	421	575	437	-138
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,999	17,826	21,364	3,538
Термін погашення дебіторської заборгованості, днів	16	20	17	-3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,833	9,316	8,506	-0,810
Термін погашення кредиторської заборгованості, днів	28	39	42	3
Коефіцієнт оборотності основних коштів (фондовіддача)	-	-	-	-
Операційний цикл, днів	437	599	454	-145
Фінансовий цикл, днів	409	556	412	-144

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Проаналізовані показники ділової активності свідчать про прискорення оборотності всіх видів активів. Так у 2020 році порівняно з 2019 роком, оборотність активів зросла на 138 днів (24%), дебіторської заборгованості на 3 дні (15%), натомість термін погашення кредиторської заборгованості зменшився на 3 дні (7,7%). В результаті операційний цикл зменшився на 145 днів (24,2%), а фінансовий на 144 дні (25,9%). Такі зміни є позитивними для підприємства, та свідчать про підвищення рівня його ділової активності.

Коефіцієнт оборотності основних коштів за аналізований період дорівнює нулю. Це пояснюється відсутністю залишкової вартості основних засобів підприємства, так як рівень їх зносу за 2018-2020 рр. становить 100%.

В цілому ТОВ «Майер Торг» має кризовий фінансовий стан та низький рівень ефективності своєї господарської діяльності.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Майер Торг»

Компанія Майер Торг - заснована в 2004 році в Києві. З витоків свого існування компанія поставляє на український ринок меблі від кращих європейських виробників, які є лідерами в області дизайну і виробництва меблів як для дому, так і для контрактного ринку.

У 2004 році був відкритий перший в Україні Інтернет магазин меблів: www.mayertrade.com.ua. Якісний сервіс, оперативність, відповідальність і низькі націнки зробили ТОВ «Майер Торг» лідерами серед інтернет- магазинів.

Сьогодні компанія пропонує меблеві рішення для комерційних, освітніх, готельних і приватних проектів у співпраці з українськими архітекторами і дизайнерами. У київському офісі ТОВ «Майер Торг» представлений відібраний асортимент столів та стільців, щоб допомогти клієнту в процесі вибору. Зручне розташування офісу в центрі міста дозволяє клієнтам швидко дістатися до ТОВ «Майер Торг» з будь-якої точки Києва. Власний автопарк компанії Майер Торг здійснює доставку меблів в стислі терміни по Києву.

У співпраці з українськими дизайнерами, компанією реалізовані десятки проектів, які приносять комфорт і атмосферу в індустрію гостинності за доступною ціною. У список клієнтів ТОВ «Майер Торг» входять провідні ресторани і великі ресторанны мережі по всій Україні.

Пропоновані компанією продукти, виробляються під суворим контролем якості і з використанням передових технологій. З точки зору безпеки споживача і тривалої експлуатації, в якості головних цілей, ТОВ «Майер Торг» є дистриб'ютором високоякісних столів, стільців, крісел, барних стільців і широкого асортименту вуличних меблів від світових виробників. Прямі контракти з виробниками і налагоджена система логістики, дозволяють компанії запропонувати найнижчі ціни на пропоновану продукцію.

Компанія Майер Торг є ексклюзивним дистриб'ютором таких польських брендів, як:

Paged Meble - компанія має кілька заводів з виробництва дерев'яних меблів для кафе, барів і ресторанів. Асортимент дерев'яних меблів для ресторанів налічує понад 500 моделей стільців і крісел. Сьогодні продукцію фабрики можна побачити в громадських закладах по всьому світу: Україна, Росія, США, Канада,

Динаміка та структура товарообігу ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр.
Південна Америка, Європа, Австралія і Японія.

Paged Collection - преміальна серія меблів для кафе, барів і ресторанів, розроблена спільно з відомими польськими дизайнерами. Swarzedz Home - високоякісні дерев'яні меблі з натурального дерева для дому. Меблі цієї фабрики відрізняється оригінальним дизайном і досконалою якістю. У виробництві використовуються тільки натуральні матеріали, такі як дерево, камінь, шкіра і метал.

Місія компанії - формування і розвиток своєї частки ринку меблів, пропонуючи споживачам найкращу в співвідношенні «ціна-якість» продукцію.

Асортимент продукції ТОВ «Майер Торг» досить обширний, тому проаналізуємо товарообігу підприємства за основними групами меблів, залежно від їх функціонального призначення (табл. 2.11).

З проведених в табл. 2.11 розрахунків можна зробити висновок, що в 2020 р. підприємство збільшило товарообіг на 1455,5 тис. грн., але в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. товарообіг зменшився на 641,4 тис. грн.

В структурі товарообігу за аналізований період найбільшу питому вагу займають меблі для HoReCa. В 2020 р. порівняно з 2019 р. обсяг їх реалізації збільшився на 1319,5 тис. грн., або 58,9%, а питома вага на 5,1 в. п. питома вага меблів для дому навпаки з кожним роком зменшується, так у 2020 р. порівняно з 2019 р. обсяг їх реалізації зменшився на 62 тис. грн., або 17,9%, а питома вага з 11,6 до 6,4%.

Таблиця 2.11

Група товарів	Товарообіг						Відхилення (+,-)			
	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2019 до 2018		2020 до 2019	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	У сумі	У структурі	У сумі	У структурі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Меблі для HoReCa	2552,3	70,4	2241,0	75,1	3560,5	80,2	-311,3	4,7	1319,5	5,1
Меблі для дому	598,2	16,5	346,1	11,6	284,1	6,4	-252,1	-4,9	-62,0	-5,2
Офісні меблі	474,9	13,1	396,9	13,3	594,9	13,4	-78,0	0,2	198,0	0,1
Разом	3625,4	100	2984,0	100	4439,5	100	-641,4	-	1455,5	-

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Питома вага офісних меблів в структурі товарообігу стабільна. Проте в 2020 р. порівняно з 2019 р. обсяг їх реалізації зріс на 198 тис. грн., або 49,9%.

На рис. 2.5. представлено динаміку товарообігу ТОВ «Майер Торг» за аналізований період.

Динаміка та структура товарообігу ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр.

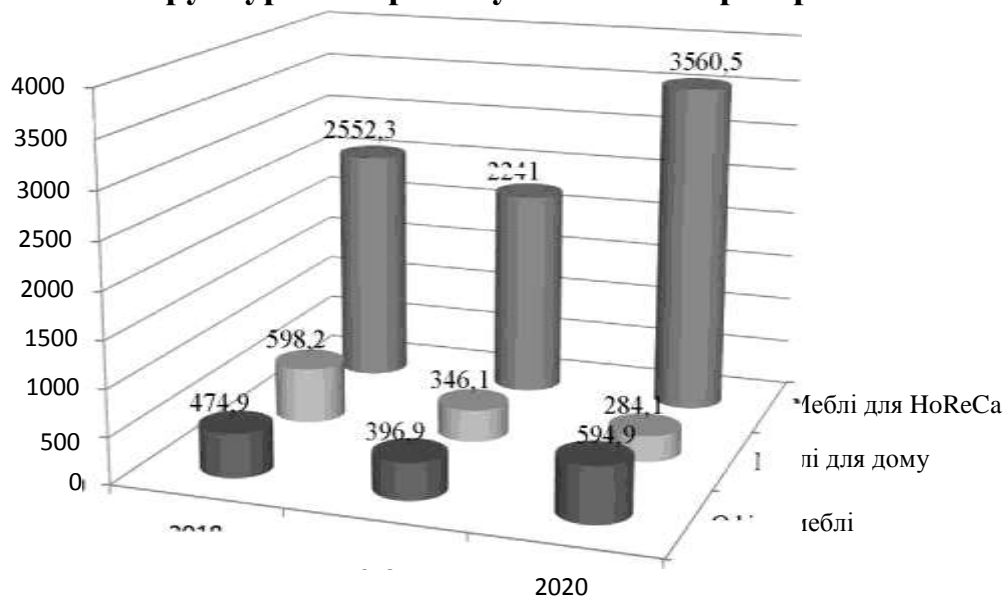


Рис. 2.5. Динаміка товарообігу ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Отже, можна зробити висновок, що основну споживчу групу в ТОВ «Майер Торг» становлять меблі для оформлення Hotels, Restaurants, Cafes - скорочено для HoReCa. На сайті ТОВ «Майер Торг» представлений величезний каталог продукції найвищої якості. Заглянути в нього мало. Потрібно детально розглянути реальні фото кожної одиниці меблів для кафе, ресторанів і барів, прочитати докладний опис і визначити те, що потрібно купити для створення красивого інтер'єру. Досвідчені консультанти компанії допоможуть зупинити свій вибір на відповідних виробках. За бажанням клієнта до роботи підключиться дизайнер, який розробить деталі майбутнього інтер'єру і допоможе раціонально використовувати ваші кошти.

Основними конкурентами ТОВ «Майер Торг» в сегменті меблів для HoReCa є ТОВ «Монпельє» та Wooden Studio.

ТОВ «Монпельє» пропонує комплексні пропозиції за рішенням інтер'єру, не тільки меблі, але і сантехніку, освітлення, килими, посуд та інші деталі які надають інтер'єру вишуканий образ. Компанія має успішний досвід в комплектації готельних комплексів будинків, квартир, офісів, ресторанів, барів і т.д. Компанія «Монпельє» представляє ексклюзивні меблі з країн Європи, а

також співпрацює з Ліні Розі (фр.) Дизайн Ліні Розі - це якість, ручна робота, технічні інновації, тривалий термін служби. Ліні Розі виготовляє м'які і корпусні меблі а також обідні столики, текстиль для гардин, пледи, подушки, і т.д. Продукція ТОВ «Монпельє» відповідає високим стандартам якості та комфорту.

Wooden Studio пропонує проектування, виготовлення меблів та столярних виробів з натурального дерева та інших матеріалів. Авторський дизайн Дмитра Довженка. Ручна робота.

Кожна з компаній має свої переваги та недоліки. Оцінимо конкурентне середовище ТОВ «Майер Торг» за показником цінової конкуренції на стільці для кафе та ресторанів (табл. 2.12).

Цінова конкуренція ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.12

Вид меблів	ТОВ «Майер Торг»	ТОВ «Монпельє»	Wooden Studio
1	2	3	4
Стілець TOLO	5283	5200	5700
Стілець LINK	4024	4000	4200
Стілець Smilla	7514	7500	7700
Стілець Fin All Wood	9641	9500	9500
Стілець Alice	5508	5500	6000

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Як видно з табл. 2.12 ТОВ «Монпельє» пропонує дані меблі за дещо нижчими цінами ніж ТОВ «Майер Торг», натомість ціни Wooden Studio набагато вищі. Різниця в цінах незначна, тому основною перевагою ТОВ «Майер Торг» є надання акційних знижок та постійна наявність асортименту сайту на складі компанії.

Насиченість ринку меблів в м. Київ дуже висока. Тому кожна з компаній прагне залучити клієнтів різними додатковими бонусами. В ТОВ «Майер Торг» до них належать:

- дрібнооптова ціна, що становить знижку в 5%;
- оптова ціна, що становить знижку в 15%;
- акційні знижки, на сьогодні це 10% знижка на багато позицій меблів;
- безкоштовна доставка по Україні;
- дизайнерські послуги тощо.

Крім того, компанія пропонує надання індивідуальної консультації щодо монтажу та асортименту продукції. Для постійних клієнтів існує система знижок на певні групи товарів; можливість надання кредиту на придбання товарів.

Щодо політики розподілу, то ТОВ «Монпельє» на шляху товару від виробника до споживача є посередником. Від правильності сформульованої

збутової політики залежать обсяги реалізації товарів фірми. Для цього потрібно обирати найраціональніші канали збуту продукції, їх ширину, довжину та рівні.

Визначення ефективності маркетингової діяльності підприємства відбувається завдяки контролю маркетингу.

Контроль ефективності маркетингових заходів на підприємстві здійснюється за такими показниками:

- зростання ринку (P):

$$P = \frac{Q_1}{Q_0} \times 100 \quad (2.1)$$

де Q_1 - обсяги продажу продукції підприємства у звітному році (періоді);

Q_0 - обсяги продажу продукції підприємства в попередньому році (періоді).

$$P = \frac{4439,5}{2984} \times 100 = 148,8\%$$

Показник свідчить про зростання частки ринку, що займає ТОВ «Майер Торг».

- частка ринку (Q_n):

$$P = \frac{Q_i}{Q_{i3}} \times 100 \quad (2.2)$$

де Q_i - обсяг товарообороту i -ї продукції підприємства на даному ринку;

Q_{i3} - загальні обсяги продажу i -ї продукції всіма постачальниками на даному ринку.

$$\frac{3560,5}{1483542} \times 100 = 2,4\%$$

Розрахуємо даний показник по меблям для НоReСа:

Підприємство працює в умовах чистої конкуренції. Тому частка ринку, яку займає ТОВ «Майер Торг» є прогнозованою та має тенденції зростання.

- продуктивність маркетингу (П):

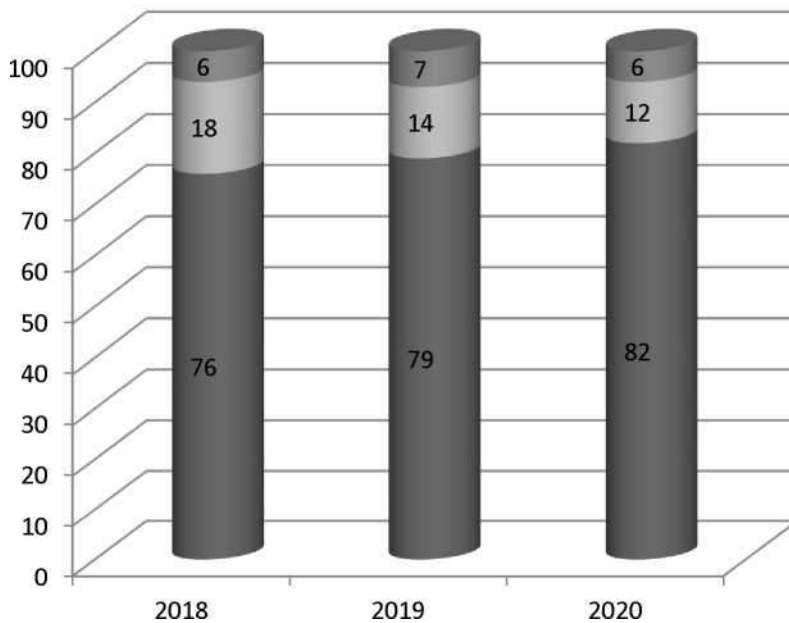
(2.3)

де Q - валовий товарооборот підприємства;

K - кількість працівників маркетингової служби;

Неможливо визначити продуктивність маркетингу через відсутність маркетингової служби на підприємстві.

- структура та динаміка споживачів (клієнтів) підприємства (частки старих



та нових споживачів (клієнтів) підприємства в їхній загальній кількості в поточний період та проти попереднього періоду (рис. 2.6).

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Отже, можна зробити висновок про те, що на даному етапі більшість своїх

- Роздрібні клієнти
- Дрібнооптові клієнти
- Оптові клієнти

Рис. 2.6. Динаміка та структура споживачів ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр., %.

товарів ТОВ «Майер Торг» реалізує оптовим клієнтам.

- коефіцієнт знижок (Кз):

(2.4)

$$\frac{530.5}{4439.5} = 0,12$$

де Q_3 - загальна сума наданих споживачам знижок;

Коефіцієнт знижок показав, що система знижок, якими користується ТОВ «Майер Торг» є ефективною.

Підсумовуючи, можна зробити висновок що методи оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Майер Торг» не охоплюють маркетингову діяльність загалом, а досліджують ефективність її окремих складових. Тому, оцінювання ефективності маркетингової діяльності повинно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на підприємство, маркетингові стратегічні та тактичні заходи.

2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Майер Торг»

З організаційної структури ТОВ «Майер Торг» (рис. 2.1) видно, що на підприємстві відсутня посада маркетолога. Оскільки на підприємстві не існує відділу маркетингу, то багато маркетингових функцій бере на себе директор, інші деякі функції виконують менеджери з продажу, це призводить до розпорошеності зусиль, направлених на маркетинг, що знижує його ефективність.

Проведемо аналіз ефективності виконуваних функцій працівників ТОВ «Майер Торг», пов'язаних із управлінням та здійсненням маркетингової діяльності:

Директор. Керує підприємством, керує роботою торгового відділу. Укладає угоди з постачальниками, контролює планування асортименту. Розробляє генеральну стратегію підприємства, маркетингової та товарної стратегій і контроль їх. Розробляє товарну, маркетингову, збутову політики. Контролює плани проведення та порядок проведення маркетингових акцій підприємства. Організовує документальне і транспортне забезпечення поставань, намагається домогтись на ринку повного контролю над ціною і конкурентною ситуацією по основних товарних групах підприємства. Забезпечує підтримку і розвиток наявної клієнтської бази. Керує фінансовою політикою підприємства. Ставить цільові завдання підлеглим відділам та координує їх виконання.

Менеджер з продажу. Організовує продаж товарів за методом прямої доставки його клієнтам. Підтримує і розвиває клієнтську базу, поставання клієнтам продукції. Забезпечує проведення агресивної збутової політики. Забезпечує виконання всіх умов укладених договорів з боку підприємства в частині комплектації замовлення, доставки, вивантаження товару, проведення розрахунків і рекламацийної роботи. Забезпечує поступальний ріст обсягів продажів ключовим клієнтам.

Отже, вищенаведене свідчить про відсутність цілеспрямованої роботи щодо маркетингу на ТОВ «Майер Торг». В результаті це призводить як до дублювання зусиль, так і до нехтування багатьма напрямками управління маркетинговою діяльністю. Це спричиняє відсутність руху підприємства «вперед», його прибутки зростають повільно, а діяльність нерентабельна. Задля зростання товарообігу підприємства необхідно провести реструктуризацію системи управління маркетингом.

Визначення у кількісному вигляді ефективності роботи персоналу з маркетингу проводиться за допомогою показника рентабельності маркетингу. Дані про витрати на маркетинг, занесені у табл. 2.13. На підприємстві немає відділу маркетингу, тому підрахунок даних вівся

виходячи з тих функцій маркетингу, котрі періодично виконують менеджери з продажу та керівник підприємства.

Таблиця 2.13 **Витрати на маркетинг у ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр.**

Вид маркетингових витрат	Сума витрат, тис. грн.		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4
Додаткові виплати робітникам	15,8	14,9	9,1
Інформаційний зв'язок	1,3	1,3	1,3
Вартість друкованої рекламної продукції (плакати, рекламні листки, стенди тощо)	11,0	8,8	7,3
Витрати, пов'язані із інтернет-сайтом	115,5	112,0	91,3
Інші витрати	7,5	6,9	5,1
Разом:	151,1	143,9	114,1

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Таким чином, витрати на маркетингові заходи мали тенденцію до зниження. В 2020 р. вони склали 114,1 тис. грн., що на 29,8 тис. грн., або 20,7% менше ніж у 2019 р. Найсуттєвіші витрати були пов'язані із інтернет- сайтом. В динаміці ці витрати мають тенденцію до зниження, так у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони зменшились на 3,5 тис. грн., або 3%, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 20,7 тис. грн., або 18,5%.

Дані доходів від маркетингових заходів, наведені у табл. 2.14. Вони становлять прибутки, підраховані під час проведення маркетингових акцій, шляхом розрахунку різниці між отриманим прибутком під час проведення акції і середньомісячним прибутком від продажу товарів; а також прибутки від надання інформаційних, консультаційних послуг і знижки на закупівельні ціни на товари, що надаються постачальниками, на підтримку маркетингово-рекламних акцій. Підприємство постійно проводить маркетингові акції за домовленістю із постачальниками та на прохання клієнтів при зниженні попиту на продукцію певного виду.

З табл. 2.14 можна зробити висновок, що доходи від маркетингової діяльності підприємства за аналізований період мають тенденцію до зниження. Також доходи від надання маркетингово-інформаційних послуг становлять лише 3,5 тис. грн. у 2020 р., або 2,4% що є явно недостатнім. Основні доходи отримані від знижки постачальників, тому доцільним є переорієнтація маркетингової роботи на ТОВ «Майер Торг».

результаті, прибуток отриманий від маркетингової діяльності знизився, зокрема в 2020 р. порівняно з 2019 р. на 8,2 тис. грн., або 23,4%.

**Доходи, одержані ТОВ «Майер Торг» від проведення
маркетингових заходів за 2018-2020 рр..**

Вид маркетингових доходів	Сума витрат, тис. грн.		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4
Збільшення обсягів продажу товарів внаслідок проведення маркетингових акцій	30,9	33,0	35,2
Надання інформаційно-консультаційних та маркетингових послуг	5,1	4,2	3,5
Прибуток від знижки на закупівельні ціни постачальниками під час проведення маркетингових заходів	147,1	141,7	102,2
Разом:	183,1	178,9	140,9

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Наступним етапом дослідження ефективності управління маркетингом на ТОВ «Майер Торг» є визначення рентабельності маркетингу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Динаміка рентабельності маркетингу на ТОВ «Майер Торг» за
2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4
Доходи, тис. грн.	183,1	178,9	140,9
Витрати, тис. грн.	151,1	143,9	114,1
Прибуток, тис. грн.	32,0	35,0	26,8
Рентабельність маркетингу, %	21,2	24,3	23,5

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Доходи, витрати та прибуток від маркетингової діяльності компанії представлено на рис. 2.7.

З табл. 2.15 видно, що хоча підприємство й отримує прибутки, але темп зниження доходів є вищим ніж темп зниження маркетингових витрат. В

Рентабельність маркетингу у 2019 р. становить 24,3%, що на 3,1 в. п. більше ніж у 2018 р., але у 2020 р. вона знизилась до 23,5%, тобто на 0,8 в. п. в цілому, за аналізований період рентабельність маркетингу практично

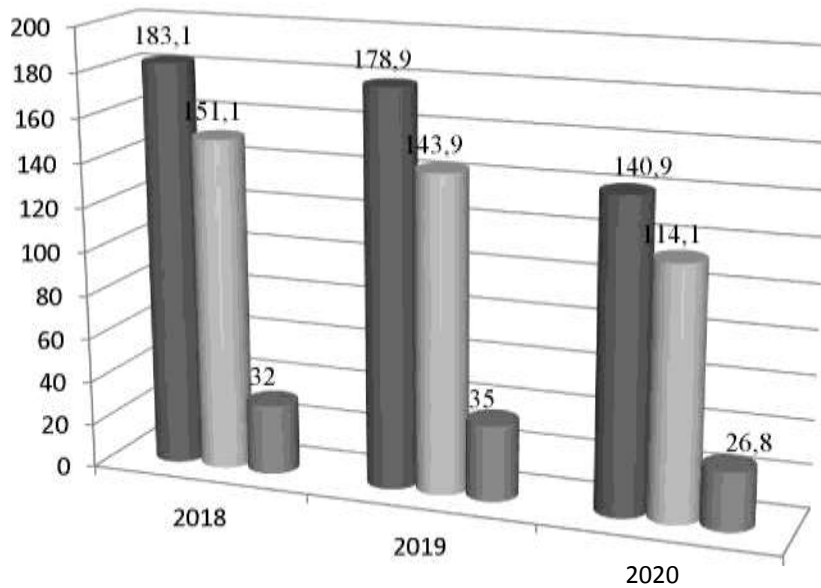


Рис. 2.7. Динаміка доходів, витрат та прибутку від маркетингу на ТОВ «Майер Торг» за 2018-2020 рр., тис. грн.
залишається на одному рівні 20-25%.

- Доходи
- Витрати
- Прибуток

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Розмір фінансових ресурсів, що виділяються на маркетинг, слід планувати залежно від фактичного доходу підприємства і коефіцієнта впливу маркетингу.

результаті, прибуток отриманий від маркетингової діяльності знизився, зокрема в 2020 р. порівняно з 2019 р. на 8,2 тис. грн., або 23,4%.

Визначимо його як результат поділу витрат на маркетинг на валовий прибуток підприємства у табл. 2.16.

З табл. 2.16 бачимо, що за період, що аналізується, коефіцієнт впливу маркетингу зростає з кожним роком. Зростання коефіцієнта відбулося за рахунок зростання валового прибутку підприємства та зниження витрат на маркетинг.

Таблиця 2.16

**Динаміка коефіцієнту впливу маркетингу на діяльність ТОВ
«Майер Торг» у 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р. до 2018 р., %	2020 р. до 2019 р., %
1	2	3	4	5	6
Витрати на маркетинг, тис. грн.	151,1	143,9	114,1	95,2	79,3
Прибуток, валовий, тис. грн.	483,8	621,2	823,9	128,4	1,326
Коефіцієнт впливу маркетингу, %	3,202	4,317	7,221	1,348	1,673

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ТОВ «Майер Торг»

Так, у 2019 р. порівняно з 2018 р. коефіцієнт впливу маркетингу зріс на 34,8% за рахунок зростання валового прибутку на 28,4% та зниження витрат на маркетинг на 4,8%. В 2020 р. ситуація аналогічна, коефіцієнт впливу маркетингу зріс на 67,3%, в т.ч. за рахунок зростання валового прибутку на 32,6% та зниження витрат на 20,7%. В цілому, як на торговельне підприємство, показник впливу маркетингу явно низький. Це свідчить про відсутність маркетингової стратегії та невикористання можливостей маркетингу в управлінні.

За результатами дослідження проведеного в цьому розділі можна зробити наступні висновки:

ТОВ «Майер Торг» знаходиться м. Київ. Основним видом діяльності визначено 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям.

На ТОВ «Майер Торг» внутрішній контроль здійснює керівник Майер Сергій Володимирович. Обліковий процес забезпечує головний бухгалтер Дворов Анатолій Володимирович.

В цілому ТОВ «Майер Торг» має кризовий фінансовий стан та низький рівень ефективності своєї господарської діяльності.

Компанія Майер Торг - заснована в 2004 році в Києві. З витоків свого існування компанія поставляє на український ринок меблі від кращих європейських виробників, які є лідерами в області дизайну і виробництва меблів як для дому, так і для контрактного ринку.

Місія компанії - формування і розвиток своєї частки ринку меблів, пропонуючи споживачам найкращу в співвідношенні «ціна-якість» продукцію.

У 2004 році був відкритий перший в Україні Інтернет магазин меблів: www.mayertrade.com.ua. Якісний сервіс, оперативність, відповідальність і низькі націнки зробили ТОВ «Майер Торг» лідерами серед інтернет- магазинів.

Основну споживчу групу в ТОВ «Майер Торг» становлять меблі для для HoReCa. На сайті ТОВ «Майер Торг» представлений величезний каталог продукції найвищої якості.

Оскільки на підприємстві не існує відділу маркетингу, то багато маркетингових функцій бере на себе директор, інші деякі функції виконують менеджери з продажу, це призводить до розпорошеності зусиль, направлених на маркетинг, що знижує його ефективність.

Отже, вищенаведене свідчить про відсутність цілеспрямованої роботи щодо маркетингу на ТОВ «Майер Торг». В результаті це призводить як до дублювання зусиль, так і до нехтування багатьма напрямками управління маркетинговою діяльністю. Це спричиняє відсутність руху підприємства «вперед», його прибутки зростають повільно, а діяльність нерентабельна. Задля зростання товарообігу підприємства необхідно провести реструктуризацію системи управління маркетингом.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «МАЙЕР ТОРГ»

3.1. Напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

На ТОВ «Майер Торг» відділ маркетингу відсутній. Як зазначалось раніше, деякі функції маркетингу виконує керівник та менеджери з продажу.

Для вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Майер Торг» необхідно найняти спеціаліста-маркетолога або замовити послуги аутсорсингу у спеціалізованій компанії (рис. 3.1). Така рекомендація пояснюється необхідністю активізації маркетингової активності на підприємстві. Для цього необхідне швидке реагування.

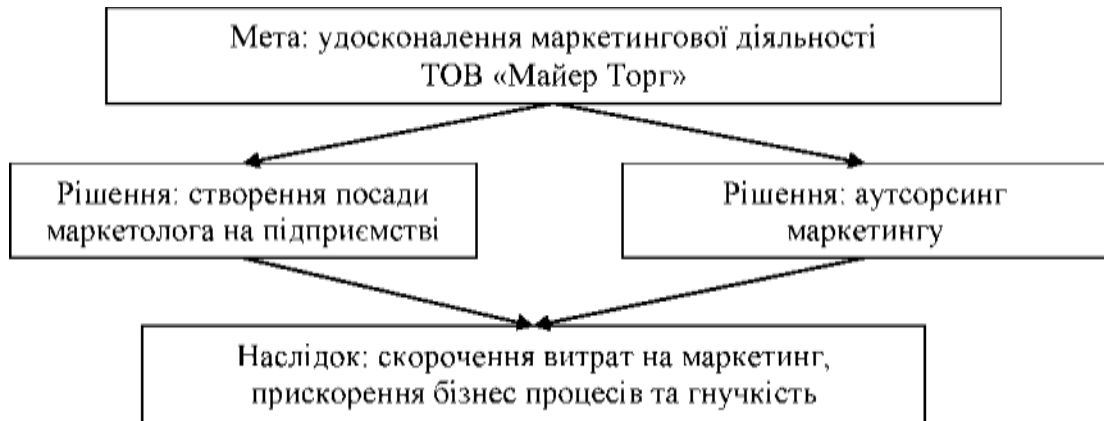


Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Майер Торг»

Джерело: побудовано автором для ТОВ «Майер Торг»

Аутсорсинг маркетингу - це виконання всіх або частини функцій маркетингу організації фахівцями іншої компанії, тобто використання сторонніх ресурсів. Така форма аутсорсингу, також дозволяє досягти високих результатів і показників. В першу чергу він ґрунтується на обміні досвіду і важливою інформацією, що досягається в результаті ефективного зворотного зв'язку з представниками цільової аудиторії і обробці отриманих даних фахівцями. Цілями застосування аутсорсингу можуть бути зниження вартості і підвищення якості роботи маркетингової служби.

В основному, співробітники компаній, що надають послуги в сфері

маркетингу володіють більшим досвідом вирішення нестандартних завдань, ніж фахівці відділів маркетингу, що дозволяє їм діяти більш ефективно [60].

До переваг аутсорсингу маркетингової діяльності відносяться наступні:

- можливість використання досвіду і знань співробітників аутсорсингової фірми, в тому числі накопичені ними при роботі з іншими підприємствами;

- співробітники спеціалізованих маркетингових компаній зазвичай володіють великим досвідом вирішення маркетингових задач порівняно з фахівцями власної служби маркетингу підприємства, тому ефективність роботи зовнішніх фахівців зазвичай вище, а вартість їх послуг при цьому може бути нижче;

- зовнішні фахівці, на відміну від співробітників власної служби маркетингу, є незалежними і неупередженими, що дозволяє компанії отримати неупереджену оцінку ситуації, що склалася;

- у разі неякісного виконання роботи компанія легко зможе розірвати договір зі сторонньою організацією, що змушує зовнішніх фахівців виконувати роботу на високому рівні;

- залучати зовнішніх виконавців для виконання тимчасових проектів вигідніше, ніж наймати для цих проектів штатних співробітників - проект буде закінчений, а звільнити прийнятих співробітників буде непросто;

- підрозділи організації часто прагнуть максимально збільшити свою чисельність для отримання більшого фінансування, а стороння компанія зацікавлена в максимальному скороченні своїх витрат, тому утримання власного відділу маркетингу для вирішення всіх маркетингових задач зазвичай обходиться дорожче, ніж залучення для виконання деяких видів робіт сторонніх фахівців.

До недоліків аутсорсингу маркетингової діяльності відносяться наступні фактори [60]:

- значний час на пошук і вибір зовнішнього виконавця, а також на вибудовування довірчих партнерських відносин між компаніями;

- ризик «витоку» внутрішньої комерційної інформації через аутсорсингову компанію;

- зменшення можливості контролювати якість робіт-оцінити його іноді можна тільки за фактом виконання.

Варто виділити постачальника маркетингових послуг для ТОВ «Майер Торг».

Маркетингова агенція INMARK. Допомогає компаніям стати більш успішними через брендінг і маркетинг. Ефективно і комплексно вирішує будь-які маркетингові завдання. Працює з малим і середнім бізнесом з 2014 року в Україні на весь світ.

Маркетингова агенція INMARK спеціалізується на аутсорсингу маркетингу. Великий досвід дозволяє агенції INMARK ефективно виконувати функції відділу маркетингу для малого та середнього бізнесу. Наявність усіх необхідних фахівців у штаті робить процес швидким та надійним. Маркетингова агенція INMARK пропонує своїм клієнтам:

- команду професіоналів, які знають ринок зсередини і працюють на вас тільки тоді, коли вам це потрібно;

- об'єктивний і свіжий погляд на маркетингові задачі вашої компанії;

- економію коштів на організацію робочого місця і податки;

- економію часу на спілкуванні з безліччю різних фахівців;

- економію коштів на виробництві рекламних матеріалів і рекламу.

Завдання, які маркетингова агенція INMARK може вирішити:

- маркетингове планування;

- супровід і координація всіх маркетингових активностей;

- розробка рекламних кампаній і акцій;

- аналіз ефективності рекламних кампаній;

- дизайн та підготовка до друку будь-яких рекламних матеріалів;

- налаштування і супровід контекстно-медійної реклами, реклами в соціальних мережах;

- адміністрування сторінок компанії в соціальних мережах;

- технічна та контент-підтримка сайту;

- SEO-просування сайту;

- виробництво всіх рекламних матеріалів;

- розміщення реклами.

Маркетингова агенція INMARK пропонує своїм клієнтам три пакети послуг:

Пакет MINIMUM - вартість від 4950 до 9000 грн.;

Пакет MEDIUM - вартість від 9000 до 27500 грн.;

Пакет MAXIMUM - вартість від 27500 грн.

Ціни вказані за місяць надання послуги. Вартість формується індивідуально, виходячи із завдань, які вам потрібно вирішити. Послуга є дуже гнучкою. Ви можете переглядати обсяги завдань і вартість кожні 3 місяці, а також «дозамовляти» при необхідності будь-які послуги агентства за спеціальною ціною.

Для ТОВ «Майер Торг» пропонуємо замовити пакет MEDIUM за ціною 9000 грн. на місяць, а за необхідності «дозамовляти» будь-які послуги агентства за спеціальною ціною.

Для аналізу доцільності запропонованих заходів складемо табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняння витрат на аутсорсинг та створення посади
маркетолога на ТОВ «Майер Торг», 2021 рік**

	Власний маркетолог	Аутсорсинг
Заробітна плата, 1 рік	168000	110500
Обладнання	12000	
Витрати на дослідження	20000	
Інші витрати	10000	
Всього	210000	110500

Джерело: побудовано та розраховано автором для ТОВ «Майер Торг»

З табл. 3.1 можна побачити, що витрати на утримання одного маркетолога є вищими за витрати на аутсорсинг на 99500, або приблизно на 47,4%.

Порівняння переваг створення посади маркетолога на підприємстві та відведення завдань на аутсорсинг наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Порівняння полярностей аутсорсингу та створення посади
маркетолога на ТОВ «Майер Торг», 2021 рік**

	Власний маркетолог	Аутсорсинг
Ціна		+
Час виконання		+
Контроль	+	
Досвід		+
Без ризикованість витоку інформації	+	

Джерело: побудовано та розраховано автором для ТОВ «Майер Торг»

Таким чином, проаналізувавши інформацію табл. 3.1 та 3.2, слід зробити висновок, що передача завдань на аутсорсинг маркетингу на ТОВ «Майер Торг» є доцільнішою, ніж створення посади маркетолога на підприємстві.

Отже, для ТОВ Майер Торг» оптимальним рішенням є передача завдань на аутсорсинг маркетингу компанії INMARK.

Пакет MEDIUM, який ми пропонуємо для ТОВ «Майер Торг» включає:

- маркетингове планування;
- супровід і координація всіх маркетингових активностей;
- аналіз ефективності реклами;
- розробка рекламних кампаній і акцій;
- супровід контекстно-медійної реклами, реклами в соціальних мережах;
- адміністрування сторінок компанії в соціальних мережах;
- знижка на інші послуги агентства: 10%
- знижка на виготовлення та розміщення реклами:

В цілому, маркетингова агенція INMARK допоможе ТОВ «Майер Торг» поставити цілі, визначити стратегію, розробити маркетинговий план і підібрати ті інструменти, які допомагають досягти поставлених цілей.

3.2. Оцінка ефективності вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Майер Торг»

Для розуміння доцільності впровадження проекту слід звернути увагу на його ефективність. Ефективність проекту - та категорія, яка відображає відповідність витрат і результатів проекту інтересам і цілям учасників, тут

можуть також враховуватися інтереси держави і населення. В цілому вона визначається для того, щоб визначити потенційну привабливість проекту для його ймовірних учасників, а також з метою пошуку інвесторів [12, с. 211].

Розрахуємо строк окупності інвестиційного проекту за умов, що ТОВ «Майер Торг» вкладає інвестиції 9,0 тис. грн. (замовлення пакету MEDIUM) один раз у квартал. ТОВ «Майер Торг» планує отримати від запровадження даного проекту прибуток в розмірі 5 тис. грн. в першому кварталі, по 10 тис. грн. в другому та третьому кварталі та 15 тис. грн. в четвертому кварталі (табл. 3.3).

Ставка дисконтування - 20%. Вона включає в себе: мінімальний гарантований рівень прибутковості; темп інфляції; коефіцієнт, що враховує ступінь ризику конкретного інвестування. Така низька ставка дисконтування обумовлена тим, що інвестором проекту виступає власник компанії ТОВ «Майер Торг».

Для оцінки ефективності проекту будемо використовувати такі показники як чистий дисконтований дохід (NPV) та індекс прибутковості (PI).

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+z)^t} - IC \quad (3.1)$$

де NPV - чистий дисконтований дохід;

B_t - вигоди проекту у кв. T;

C_t - витрати проекту у кв. T;

i - ставка дисконту ;

n - тривалість проекту.

Якщо значення NPV за заданої норми дисконту додатне, можна вважати проект ефективним і розглядати питання про його прийняття чи подальший аналіз.

Індекс прибутковості розраховується за формулою (3.2):

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (3.2)$$

де PI - індекс прибутковості;

IC - початковий витрачений інвестиційний капітал.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності проекту на ТОВ «Майер Торг», 2022 рік

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Інвестиції, тис. грн.	9	9	9	9
Чистий дохід, тис. грн.	5	10	10	15
Чистий грошовий потік, тис. грн.	-4	1	1	6
Ставка дисконту в квартал, %	5	5	5	5
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	-20	5	5	30
Накопичений грошовий потік, тис. грн.	-20	-15	-10	20

Джерело: побудовано та розраховано автором для ТОВ «Майер Торг»

Найбільш універсальним показником оцінки ефективності проектів є показник чистої теперішньої вартості (NPV), тому розрахуємо даний показник для нашого проекту:

$$NPV = \frac{-9 + 5}{(1 + 0,05)^1} + \frac{-9 + 10}{(1 + 0,05)^2} + \frac{-9 + 10}{(1 + 0,05)^3} + \frac{-9 + 15}{(1 + 0,05)^4} -$$

$$= -3,81 + 0,91 + 0,86 + 4,94 = 2,9$$

Таким чином, значення NPV за норми дисконту 20% складає 2,9 і є позитивним, тож проект слід приймати до реалізації.

Для підтвердження даного висновку розрахуємо індекс рентабельності за нашим проектом:

$$PI = \frac{4,8 + 9,1 + 8,6 + 12,3}{8,5 + 8,2 + 7,8 + 7,4} =$$

Рентабельність даного проекту становить - 109,1%, що ще раз підтверджує висновок про його прийнятність.

Отже, можна зробити висновок, що замовивши послуги аутсорсингу маркетингу ТОВ «Майер Торг» отримає приріст товарообігу, що в свою чергу зміцнить його позиції на даному сегменті ринку та ефективно вплине на розвиток діяльності підприємства в цілому.

За результатами дослідження проведеного в цьому розділі можна зробити наступні висновки:

На ТОВ «Майер Торг» відділ маркетингу відсутній. Для вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Майер Торг» необхідно найняти спеціаліста-маркетолога або замовити послуги аутсорсингу у спеціалізованій компанії.

Проаналізувавши доцільність запропонованих заходів можна побачити, що витрати на утримання одного маркетолога є вищими за витрати на аутсорсинг на 99500, або приблизно на 47,4%. Отже, передача завдань на аутсорсинг маркетингу на ТОВ «Майер Торг» є доцільнішою, ніж створення посади маркетолога на підприємстві.

Для ТОВ «Майер Торг» пропонуємо замовити пакет MEDIUM за ціною 9000 грн. на місяць один раз на квартал, а за необхідності «дозамовляти»

будь-які послуги агентства за спеціальною ціною.

Для оцінки ефективності проекту будемо використовувати такі показники як чистий дисконтований дохід (NPV) та індекс прибутковості (PI).

Найбільш універсальним показником оцінки ефективності проектів є показник чистої теперішньої вартості (NPV), який в нашому випадку складає 2,9 і є позитивним, тож проект слід приймати до реалізації.

Для підтвердження даного висновку розраховано індекс рентабельності даного проекту який становить - 109,1%, що ще раз підтверджує висновок про його прийнятність.

Отже, для ТОВ Майер Торг» оптимальним рішенням є передача завдань на аутсорсинг маркетингу компанії INMARK, яка допоможе ТОВ «Майер Торг» поставити цілі, визначити стратегію, розробити маркетинговий план і підібрати ті інструменти, які допомагають досягти поставлених цілей.

В цілому ТОВ «Майер Торг» має кризовий фінансовий стан та низький рівень ефективності своєї господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного можна зробити наступні висновки:

1. Маркетинг - це комплекс взаємопов'язаних і науково обґрунтованих форм і методів господарювання в умовах цивілізованої ринкової економіки, що охоплюють всі стадії руху товару, починаючи з вивчення потреб і попиту, виробництва товарів і надання послуг різного роду, доведення їх до кінцевого споживача і закінчуючи організацією післяпродажного обслуговування.

2. Процес маркетингового управління малим підприємством включає низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових покупців, обслуговування і комплексне задоволення потреб яких є метою її маркетингової діяльності. Процес управління маркетингом складається з п'яти послідовних етапів: аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, оцінка конкурентних позицій та вибір стратегії досягнення конкурентних переваг, розробка комплексу маркетингу, оцінка ефективності маркетингових заходів.

3. Створення маркетингових служб в системі управління маркетингом малого підприємства обумовлюється необхідністю оцінки її керівництвом ряду об'єктивних факторів, таких, як обсяг діяльності, розмір організації, рівень диференціації, професійна та інтелектуальна підготовка персоналу, якість взаємозв'язків підрозділів, ефективність реалізації маркетингової діяльності фірми. Кожне підприємство самостійно, залежно від мети, формує свою маркетингову структуру, а тому існує безліч варіантів її побудови.

4. ТОВ «Майер Торг» знаходиться м. Київ. Основним видом діяльності визначено 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям.

На ТОВ «Майер Торг» внутрішній контроль здійснює керівник Майер Сергій Володимирович. Обліковий процес забезпечує головний бухгалтер Дворов Анатолій Володимирович.

5. Компанія Майер Торг - заснована в 2004 році в Києві. З витоків свого існування компанія поставляє на український ринок меблі від кращих європейських виробників, які є лідерами в області дизайну і виробництва меблів як для дому, так і для контрактного ринку.

Місія компанії - формування і розвиток своєї частки ринку меблів, пропонуючи споживачам найкращу в співвідношенні «ціна-якість» продукцію.

У 2004 році був відкритий перший в Україні Інтернет магазин меблів: www.mayertrade.com.ua. Якісний сервіс, оперативність, відповідальність і низькі націнки зробили ТОВ «Майер Торг» лідерами серед інтернет- магазинів.

Основну споживчу групу в ТОВ «Майер Торг» становлять меблі для для HoReCa. На сайті ТОВ «Майер Торг» представлений величезний каталог продукції найвищої якості.

6. Оскільки на підприємстві не існує відділу маркетингу, то багато маркетингових функцій бере на себе директор, інші деякі функції виконують менеджери з продажу, це призводить до розпорошеності зусиль, направлених на маркетинг, що знижує його ефективність.

Отже, вищенаведене свідчить про відсутність цілеспрямованої роботи щодо маркетингу на ТОВ «Майер Торг». В результаті це призводить як до дублювання зусиль, так і до нехтування багатьма напрямками управління маркетинговою діяльністю. Це спричиняє відсутність руху підприємства «вперед», його прибутки зростають повільно, а діяльність нерентабельна. Задля зростання товарообігу підприємства необхідно провести реструктуризацію системи управління маркетингом.

7. Для вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Майер Торг» необхідно найняти спеціаліста-маркетолога або замовити послуги аутсорсингу у спеціалізованій компанії.

Проаналізувавши доцільність запропонованих заходів можна побачити, що витрати на утримання одного маркетолога є вищими за витрати на аутсорсинг на 99500, або приблизно на 47,4%. Отже, передача завдань на аутсорсинг маркетингу на ТОВ «Майер Торг» є доцільнішою, ніж створення

В цілому ТОВ «Майер Торг» має кризовий фінансовий стан та низький рівень ефективності своєї господарської діяльності.

посади маркетолога на підприємстві.

Для ТОВ «Майер Торг» пропонуємо замовити пакет MEDIUM за ціною 9000 грн. на місяць один раз на квартал, а за необхідності «дозамовляти» будь-які послуги агентства за спеціальною ціною.

8. Для оцінки ефективності проекту будемо використовувати такі показники як чистий дисконтований дохід (NPV) та індекс прибутковості (PI).

Найбільш універсальним показником оцінки ефективності проектів є показник чистої теперішньої вартості (NPV), який в нашому випадку складає 2,9 і є позитивним, тож проект слід приймати до реалізації.

Для підтвердження даного висновку розраховано індекс рентабельності даного проекту який становить - 109,1%, що ще раз підтверджує висновок про його прийнятність.

Отже, на основі проведеного дослідження ми дійшли висновку, що для ТОВ Майер Торг» оптимальним рішенням є передача завдань на аутсорсинг маркетингу компанії INMARK, яка допоможе ТОВ «Майер Торг» поставити цілі, визначити стратегію, розробити маркетинговий план і підібрати ті інструменти, які допомагають досягти поставлених цілей.

Підсумовуючи, можна зазначити, що мета роботи досягнута, завдання виконані.

РЕЗЮМЕ

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності ефективного управління маркетинговою діяльністю на малому підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- розкрити суть і значення маркетингової діяльності підприємства;
- визначити маркетингове середовище малого підприємства;
- дослідити правління маркетингом на малому підприємстві;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Майер Торг»;
- проаналізувати маркетингову діяльність підприємства ТОВ «Майер

Емпірична (експериментальна) база дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю «Майер Торг», м. Київ.

Торг»;

- оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Майер Торг»;
- визначити напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Майер Торг».

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю малого підприємства (на прикладі ТОВ «Майер Торг»).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління маркетинговою діяльністю малого підприємства.

В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження процесів та явищ у їх взаємозв'язку та розвитку, а саме: аналіз та синтез, системний, монографічний, аналітичний. Достовірність та обґрунтованість дослідження забезпечило використання: методів логічного узагальнення, методів фінансового та статистичного аналізу, методів наукового абстрагування тощо.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі акти, монографії, статті, навчальні підручники та посібники з менеджменту, маркетингу, фінансового та економічного аналізу, статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій з управління маркетинговою діяльністю малого підприємства, у відповідності до сучасного економічного стану.

Структурно робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, резюме на українській та англійській мовах, списку використаних джерел з 60 найменувань, 3 додатків. Основна частина роботи представлена на 72 сторінках.

У процесі дослідження виявлено, що на ТОВ «Майер Торг» відділ

маркетингу відсутній. Для вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Майер Торг» необхідно найняти спеціаліста-маркетолога або замовити послуги аутсорсингу у спеціалізованій компанії.

У підсумку зроблено висновок, що для ТОВ Майер Торг» оптимальним рішенням є передача завдань на аутсорсинг маркетингу компанії INMARK, яка допоможе ТОВ «Майер Торг» поставити цілі, визначити стратегію, розробити маркетинговий план і підібрати ті інструменти, які допомагають досягти поставлених цілей.

Запропоновані нами шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю малого підприємства слід дотримуватися керівнику ТОВ «Майер Торг» для забезпечення його ефективної діяльності в майбутньому.

SUMMARY

The purpose of the study is to substantiate the need for effective management of marketing activities in a small business.

To achieve this goal, the following tasks were identified:

- to reveal the essence and significance of marketing activities of the enterprise;
- determine the marketing environment of a small business;
- explore the management of marketing in a small business;
- give a general organizational and economic characteristics of LLC "Mayer Torg" ;
- analyze the marketing activities of the company LLC "Mayer Torg";
- evaluate the effectiveness of marketing management at Mayer Torg LLC;
- identify areas for improving the management of marketing activities at the enterprise;
- to evaluate the effectiveness of improving the management of marketing activities at LLC "Mayer Torg".

The object of the study is the process of managing the marketing activities of a small enterprise (for example, LLC "Mayer Torg").

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of marketing management of a small business.

In the process of research general and special methods of research of processes

Емпірична (експериментальна) база дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю «Майер Торг», м. Київ.

and phenomena in their interrelation and development are used, namely: analysis and synthesis, system, monographic, analytical. The reliability and validity of the study was ensured by the use of: methods of logical generalization, methods of financial and statistical analysis, methods of scientific abstraction, etc.

Empirical (experimental) basis of the study - Limited Liability Company "Mayer Torg", Kyiv.

The information basis of the study consists of legislation, monographs, articles, textbooks and manuals on management, marketing, financial and economic analysis, statistics, financial statements of the enterprise.

The practical significance of the obtained results is to develop practical recommendations for managing the marketing activities of a small enterprise, in accordance with the current economic situation. Structurally, the work consists of an introduction, three sections, conclusions, a summary in Ukrainian and English, a list of sources used with 60 items, 3 appendices. The main part of the work is presented on 72 pages.

In the course of the research it was revealed that there is no marketing department at Mayer Torg LLC. To improve the management of marketing activities of Mayer Torg LLC, it is necessary to hire a marketing specialist or order outsourcing services from a specialized company.

As a result, it was concluded that the best solution for Mayer Torg LLC is to outsource marketing tasks to INMARK, which will help Mayer Torg LLC set goals, define a strategy, develop a marketing plan and select the tools that help achieve the set goals.

The ways of improvement of management of marketing activity of the small enterprise offered by us should be followed by the head of LLC Meyer Torg for maintenance of its effective activity in the future.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг Г. Введение в маркетинг : 8-е издание. Пер. с англ. М.: ООО «ИД Вильямс», 2009. 832 с.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов. М.: ИНФРА-М, 2010. 804 с.
3. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: учебник для вузов. М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. 718 с.
4. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
5. Бай С.І. Менеджмент організацій. К. : КНТЕУ, 2008. 174 с.
6. Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Школа маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. 144 с.
7. Богомолова В.В. Організація управління маркетинговою діяльністю підприємства : Матеріали XV Міжнародної наукової конференції молодих науковці «Наука і вища освіта». У 3 ч. м. Запоріжжя, 17-18 травня 2020 р. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2010. Ч. 2. С. 54-55.
8. Брассінгтон Ф., Перрі С. Основи маркетингу. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2017. 768с.
9. Бруско А.В. Застосування інструментів маркетингу для підвищення ефективності роботи підприємства : Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування. 2020. №1. С.154-158
10. Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А. Управление маркетингом : Учебное пособие. М.: «Экономистъ», 2017. 271 с.
11. Бутенко Н.В. Маркетинг : підручник. К.: Атака, 2016. 300с.
12. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2019. 396 с.
13. Василенко В. О. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К.: ЦУЛ,

2018. 356 с.

14. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2016. 335 с.

15. Василенко В.О., Шматко В.Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 440 с.

16. Вісящев В.А., Антошкіна Л.І., Тарлопов І.О. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Донецьк: Норд-Прес, 2018. 440 с.

17. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник. К.: ЦУЛ, 2019. 336 с.

18. Гавриленко А.В., Гаврилко Т.О. Маркетингова діяльність компанії: чинники впливу і оцінка рівня ефективності. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2020, вип. 29. С.47-53

19. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. К. : Лібра, 2009. 720с.

20. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг : навчальний посібник. К.: «Фірма «ІНКОС», ЦНЛ, 2017. 255с.

21. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. М.: Дело, 2019. 198 с.

22. Данілова Л.Л., Петровська С.В. Ціноутворення та маркетингова цінова політика. : навч. посіб. К.: Київ.нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 130с.

23. Данько Т.П. Управление маркетингом. : учебник. М.: ИНФРА-М, 2011. 334 с.

24. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга. : учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. 285 с.

25. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. 400 с.

26. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація). : навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф., акад. НАПН України А. А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2010. 280с.

27. Жук О.І. Критерії та показники ефективності маркетингової діяльності на підприємствах. *Вісник Академії праці і соціальних відносин ФПУ*.

2020. № 5. С. 66-69.

28. Жук О.І. Сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2019. №2. С.51-55

29. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. 496 с.

30. Іляшенко А. Х. Організаційні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 110-113.

31. Іляшенко А. Х. Теоретичні основи маркетингового менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 106-111.

32. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 496 с.

33. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2018. 527с.

34. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 115-118.

35. Конопляникова М. А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання. *Маркетинг в Україні*. 2020. №1. С. 44-48.

36. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., и др. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 944 с.

37. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. : СПб. Питер, 2015. 800 с.

38. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблишерс, 2010. 211 с.

39. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 656 с.

40. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг. : підручник.

Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 336с.

41. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2017. 152с.
42. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг. СПб. : Нева; М.: ОЛМА-ПРЕС Инвест, 2012. 272 с.
43. Липчук В.В., Дудяк Р.П. Маркетинг: основи теорії та практики : навч. посібник. Львів: Магнолія, 2019. 288с.
44. Литвин Б.М. Економіко-аналітична діяльність в організації : підручник. К.: «Хай-Тек Прес», 2019. 423 с.
45. Луцій О.П. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. К.: Знання, 2018. 354 с.
46. Макущенко Л. І. Статистичний моніторинг розвитку малого й середнього бізнесу в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6. С. 161-163.
47. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2018. 248 с.
48. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. К.: УВПК Ексоб, 2018. 560 с.
49. Олійник Т. О. Створення маркетингової діяльності на підприємстві та управління нею. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 207-211.
50. Пилипчик В. П. Контроль, оцінки та аналіз ефективності маркетингової діяльності. *Маркетинг в Україні*. №1. 2020. С. 28-32.
51. Подольська В.О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури. 2018. 488 с.
52. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. К. : Знання. 2014. 654 с.
53. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг : навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2019. 326 с.
54. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб.. К.: Знання, 2017. 325с.

55. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2018. 640 с.
56. Чеботар С.І., Ларіна Я.С., Луцій О.П. Маркетинг: підручник, практикум та навчально-методичний комплекс з маркетингу. К.: «Наш час», 2018. 504с.
57. Шумейко А.К., Шумейко А. К. Маркетинг у малому бізнесі. К.: ЦУЛ, 2020. 71 с.
58. Щербань В.М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2018. 224 с.
59. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг : пер. с англ. М. : Экономика, 2012. 308 с.
60. Ярмолюк Д.І. Маркетинговий аутсорсинг: сутність та можливість використання українськими підприємствами. URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/189-1.pdf>

ДОДАТКИ