

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

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

(на прикладі ТОВ «Амарант» ЛТД)

Допущено до захисту
« ____ » _____ року

Студента академічної групи Ма01 – 20
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньо-професійної програми
Маркетинговий менеджмент
за спеціальністю 075 Маркетинг
Бондара Андрія Олександровича

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

Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент
Згурська Оксана Михайлівна

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Дефініція понять «маркетинг», «маркетингова діяльність» як економічної категорії, їх сутність, принципи, основні функції та етапи впровадження	9
1.2. Основні економічні інструменти проведення аналізу, оцінки та визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;	19
1.3. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованість та споживчої вартості як основних показників маркетингової діяльності на сучасних засадах ведення бізнесу в сфері туристичних та готельних послуг;	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН СТРАТЕГІЧНОГО ХАРКТЕРУ ТОВ «АМАРАНТ» ЛТД	41
2.1. Загальна фінансово – економічна характеристика діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД як суб'єкта господарювання;	41
2.2. Аналіз маркетингового середовища в діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД на ринку туристично – готельного бізнесу України	90
2.3. Дослідження теперішнього стану організаційної культури маркетингової діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД з точки зору маркетингового менеджменту	99
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	114
ДОДАТКИ	120

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних кризових умовах господарювання та складної конкуренції на ринку роль маркетингу в діяльності підприємства надзвичайно зростає. Маркетингова діяльність підприємства є досить витратною, а отже, за таких умов керівник підприємства надзвичайно зацікавлений у ефективності вкладених інвестицій у маркетингові заходи. Для того, щоб мати точну та об'єктивну інформацію стосовно ефективності маркетингової діяльності в перспективі, на її основі приймати управлінські рішення, важливо здійснювати аналіз та контроль ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Співвідношення запитів ринку та можливостей підприємства повинно бути покладено в основу розробки нових напрямків цілей і стратегії підприємницької діяльності, а також маркетингових програм, і, стратегічних планів для підприємства. Маркетингова діяльність повинна сприяти розвитку підприємства в обраному напрямку, тому її цілі – є прямим відображенням загальної місії підприємства.

Разом із тим, динамічні зміни в економічному, соціальному, політичному та культурному житті України ускладнюють, і, в той же час розширюють можливості діяльності підприємств туристичного готельного бізнесу. Це пояснюється активними євроінтеграційними процесами в нашій державі та посткризового зацікавлення Україною серед іноземних туристів, а також, економічним та діловим пожвавленням протягом останніх років.

Такий стан справ посилює актуальність проблематики дослідження в напрямі організації маркетингової діяльності туристичного готельного бізнесу з метою гарантування здійснення раціональної та ефективної господарської

діяльності, і змушує український бізнес до пошуку новітніх шляхів розвитку в контексті забезпечення власної конкурентоздатності і сталого зростання в нестабільному економічному середовищі.

З огляду на вищезазначене, особливої уваги набуває науково-обґрунтоване дослідження новітніх підходів до вдосконалення аналітичної діяльності та обґрунтування шляхів покращення організації маркетингової діяльності в сфері готельного бізнесу України.

Наукове підґрунтя для розв'язання сучасних теоретико-методологічних та прикладних проблем в сфері управління маркетинговою діяльністю готельного бізнесу сформували зарубіжні класики філософської, економічної та соціальної думки, зокрема Сміт А., Сей Ж. Б., Мальтус Т., Рікардо Д., Маркс К., Петті В., Буагільбер П., Мілль Д. С., а також такі вчені як Ансофф І., Акофф Р., Мінцберг Г., Кліланд Д., Куїнн Д, Кінг У. та інші; Питання сутності організації маркетингової діяльності підприємства та здійснення контролю за її реалізацією досліджується у наукових працях великої кількості як і вітчизняних так і зарубіжних вчених, а саме: Дей. Д., Бутенко Н. В., Аронова В. В., Г. І. Дібніс, Пшенишнюк І. О., Гогоуля О. П., Бойчук І. М., Харків П. С., Хопчан М. І., Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В., Балановська Т. І. та інші.

Важливість питання, пов'язаних із вдосконаленням та ефективною побудовою маркетингової діяльності підприємства, їх теоретична і практична значимість зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, і визначили її мету та основні завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є визначення сутності та особливостей сучасної інтерпретації, з точки зору

маркетингового менеджменту, маркетингової діяльності туристичних та готельних послуг на підприємстві в умовах висококонкурентного ринку, розроблення рекомендацій щодо ефективних управлінських рішень в сфері організації маркетингової діяльності за для підтримки репутації та конкурентоспроможності в теперішні часи трансформації ринку готельної нерухомості. Для досягнення цієї мети визначено вирішення таких основних завдань:

1) визначити економічну сутність понять «маркетинг», «маркетингова діяльність» як економічної категорії, їх сутність, принципи, основні функції та етапи впровадження;

2) розглянути основні економічні інструменти проведення аналізу, оцінки та визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;

3) дослідити теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності та споживчої вартості як основних показників маркетингової діяльності на сучасних засадах ведення бізнесу в сфері туристичних та готельних послуг;

4) дати загальну фінансово-економічну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Амарант» ЛТД, проаналізувати організаційну культуру маркетингової діяльності з точки зору маркетингового менеджменту та маркетингової політики в цілому;

5) сформулювати основні заходи вдосконалення стану організаційної діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Амарант» ЛТД на рекомендаційних засадах оптимізації інформаційного забезпечення внутрішніх комунікаційних процесів, моделі управління персоналом та

першочергових пріоритетах щодо внесення змін в маркетингову стратегію під дією трансформації ринку готельних та туристичних послуг.

Об'єктом дослідження є процес організації та ефективного просування вдосконаленої маркетингової діяльності досліджуваного підприємства в умовах посиленої конкуренції та економічної нестабільності сфери туризму України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів підвищення ефективності організації маркетингової політики на прикладі ТОВ «Амарант» ЛТД.

Емпіричною базою дослідження в кваліфікаційній роботі магістра виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Амарант» ЛТД, на матеріалах якого здійснюється ґрунтовний прикладний аналіз фактичного стану досліджуваної проблеми.

Методи дослідження в кваліфікаційній роботі магістра становлять діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, а також суміжних наук, законодавчі та нормативні документи з урегулювання питань управління готельним бізнесом. Для досягнення мети і вирішення окреслених завдань дослідження було використано низку методів, зокрема: методи теоретичного узагальнення, системного та економічного аналізу – для уточнення основних наукових категорій наукового дослідження, обґрунтування нових понять, вивчення принципів та методів маркетингової діяльності в сфері туристичних готельних послуг; системного та структурного аналізу для обґрунтування сучасних форм організації маркетингу на підприємстві готельного бізнесу; методи статистичного аналізу рядів динаміки – для розгляду процесів розвитку

досліджуваного підприємства, в динаміці, змінах і часовій послідовності; Пропозиції щодо вдосконалення стану організаційної діяльності досліджуваного підприємства на рекомендаційних засадах оптимізації інформаційного забезпечення внутрішніх комунікаційних процесів, моделі управління персоналом та першочергових пріоритетах щодо внесення змін в маркетингову стратегію з використанням діалектичного і системного підходів до моделювання сучасних і класичних соціально-економічних процесів, з використанням традиційних положень економічної теорії, стратегічного менеджменту та маркетингу, а також концепцій управління і підвищення ефективності систем та процесів тощо.

Інформаційною базою магістерського дослідження є статистичні дані, документація та звіти досліджуваного підприємства. У процесі дослідження використано наукові здобутки вітчизняних та закордонних вчених, фахові видання, матеріали науково-практичних конференцій, звіти, статистичні довідники, аналітичні та експертні матеріали, які розміщені у відкритому доступі, а також особисті дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукову новизну проведеного дослідження становить сукупність одержаних результатів теоретико-методологічного та практичного характеру.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці і обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення ефективності в управлінні маркетинговою діяльністю досліджуваного підприємства на основі вивчення теперішніх концепцій ведення готельного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи бакалавра доповідались та отримали позитивну оцінку на Міжнародній

науково-практичній конференції «Ad Orbem per Linguas. До світу через Мови» 17 – 19 березня 2020 року. (ПІБ: «Управління внутрішніми комунікаціями в організації»).

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра...

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Дефініція понять «маркетинг», «маркетингова діяльність» як економічної категорії, їх сутність, принципи, основні функції та етапи впровадження

В сучасному світі не можна уявити діяльність підприємств без маркетингової діяльності, яка є «філософією» бізнесу та поєднує в собі як науку так і мистецтво. Її можна охарактеризувати як творчу управлінську діяльність, задача якої полягає в досягненні згоди між виробником і споживачем.

Сьогодні маркетинг зайняв належне йому місце серед інших наук. Розвиток маркетингу, насамперед, обумовлено практичною діяльністю, всебічним вивченням ринку, попиту, потреб і в свою чергу впливає на практику ведення бізнесу.

Розглянемо, як сучасні вітчизняні та зарубіжні вчені трактують поняття «маркетинг». Так, у Додатку А (див. табл. А.1) наведені трактування понять «маркетинг» з погляду вітчизняних та закордонних вчених.

Так, проаналізувавши таблицю А.1, можна побачити, що більшість вчених схильні розглядати маркетинг як неоднозначне поняття, разом з тим різноманітність наукових визначень маркетингу (а їх існує більше 2000) пояснюється багатоаспектністю функцій, цілей і завдань при вирішенні проблем задоволення попиту споживачів і розбіжностей самих підходів до маркетингу.

Ф. Котлер визначає маркетинг як філософію управління, він передбачає, що «досягнення компанією своїх цілей є результатом визначення потреб і запитів цільових ринків і більш ефективного порівняно з конкурентами задоволення споживача». Підкреслюється, що концепція маркетингу відштовхується від чіткого визначення ринків, орієнтується на потреби споживача, координує всі види діяльності, спрямованої на споживача [22, с. 15].

В свою чергу, П. С. Зав'ялов, визначаючи маркетинг, зазначає, що це - вид ринкової діяльності, при якому "виробником використовується системний підхід і програмно-цільовий метод рішення господарських проблем, а ринок, його вимоги та характер реакції є критеріями ефективності діяльності", котрий, як і будь-який вид діяльності, піддається плануванню [13, с. 18].

В.І. Дорошев вважає, що маркетинг – це ринкова філософія, стратегія, тактика мислення та дій всіх суб'єктів ринкових відносин, причому не тільки виробників, посередників у комерційній діяльності, але й споживачів, а також постачальників, практичних економістів, учених, цілих організацій, аж до урядових органів [26, с. 32]. В.П. Федько зазначає, що в основі маркетингу лежить дуже проста вихідна ідея: виробляти те, що хоче (що вимагає) покупець і що, в загальному, зможе задовольнити його потреби, і за тією ціною, що він готовий при цьому заплатити. Маркетинг – суто ринкове поняття [39, с. 25].

Таким чином, систему маркетингу доцільно розглядати як сукупність елементів маркетингу, взаємодія яких спрямована на вивчення умов ринку і найбільш ефективну адаптацію підприємства до них. З іншого боку, система маркетингової діяльності може бути розглянута як сукупність принципів, функцій, методів та інструментів впливу на відносини «виробники – споживачі – суспільство».

Ф. Котлер дав фундаментальну оцінку маркетинговій діяльності й маркетинг-менеджменту. Виходячи з його бачення проблеми, ці поняття є ідентичними. Здійснення маркетингової діяльності автор вбачає в забезпеченні ряду функцій, пов'язаних з вивченням ринку, перспектив розвитку фірми та товару, реалізацією програм просування, посилення іміджу і ділової репутації, тощо. Ф. Котлер дотримується думки, що маркетингова діяльність пов'язана з діями, спрямованими на створення або регулювання попиту, управління відносинами із споживачами та стейкхолдерами [30].

Організація маркетингової діяльності передбачає вирішення питань, що пов'язані як зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства на ринку, так і тактичними

заходами по управлінню очікуваннями цільової аудиторії, забезпеченням створення та просування продукту (товару або послуги) на ринок.

Доповнюючи викладене, Гармон Р. на підставі власних теоретичних узагальнень зробив припущення, що маркетингове управління, в загальному розумінні є управлінням попитом. У своїй роботі він ототожнює маркетингове управління з персональними діловими відносинами на споживчому ринку [53]. Маркетинг Гармон Р. розглядає як управлінський процес, що включає в себе створення бізнес-місій, проведення ситуаційного аналізу, вибору цільових ринків, формулювання цілей, визначення стратегій, розробку й впровадження плану маркетингових дій та організацію робочих процесів, контроль і коригування діяльності на підставі одержаної маркетингової інформації.

Теоретичне обґрунтування положень, визначення понять та підходів до формулювання висновків, що зробили Ф.Котлер та Гармон Р., вважаємо цілком слушними й приймаємо за основу щодо подальшого розгляду змісту поняття «маркетингової діяльності». На нашу думку, висвітлення даного питання іншими науковцями по суті збігається з міркуваннями Ф. Котлера та органічно доповнює його зміст.

Проведений огляд підходів до визначення сутності маркетингової діяльності дає змогу узагальнити наступні її сутнісні ознаки та характеристики маркетингу підприємства (рис. 1.1):

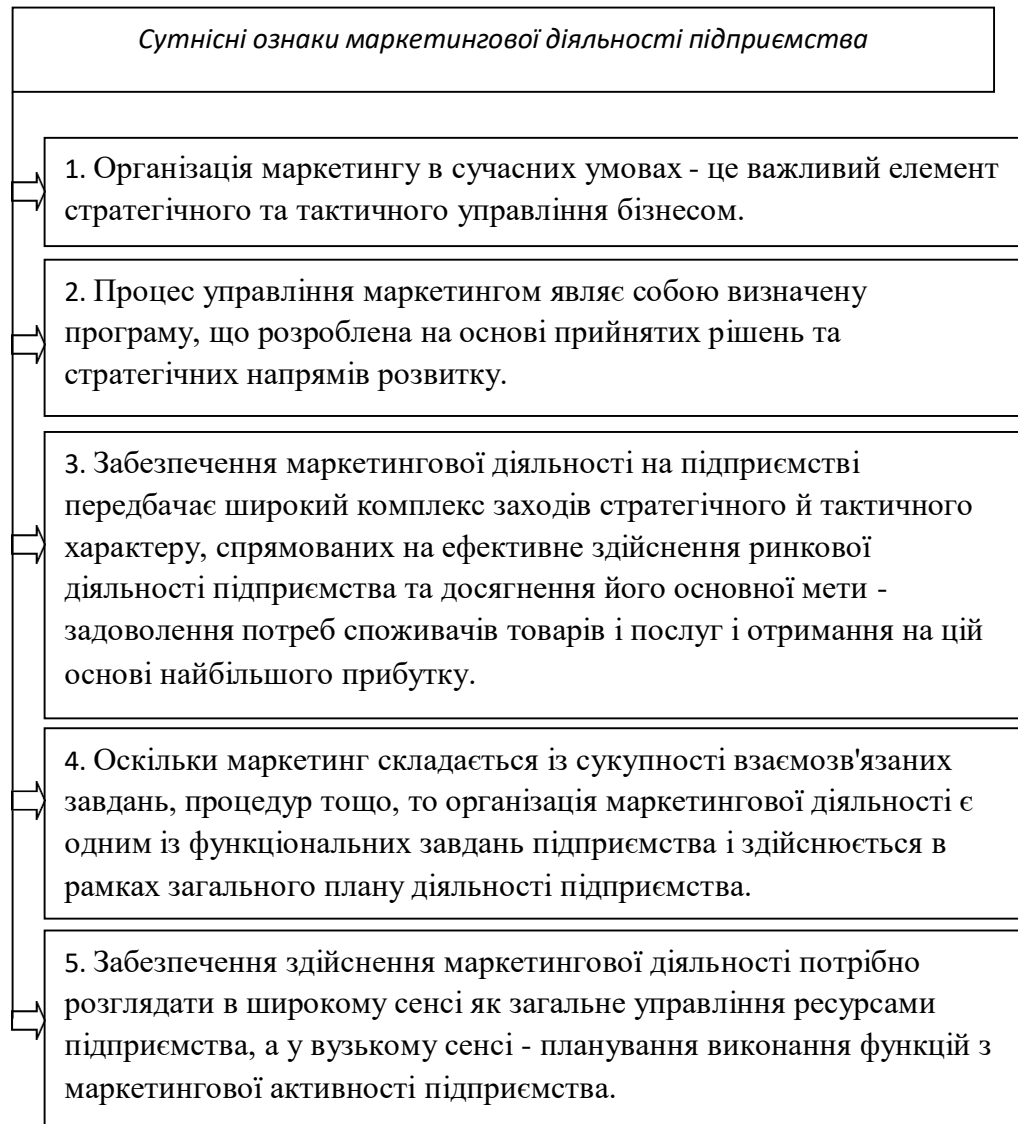


Рис. 1.1. Сутнісні ознаки маркетингової діяльності підприємства

(Джерело: [15, 22])

Маркетингова діяльність підприємства дозволяє вирішити ряд завдань [26]:

- сформувати та забезпечити ефективність організаційного блоку з формування комплексу маркетингу на підприємстві;

- постановка мети та шляхів розвитку підприємства, напрямків досягнення успіху на ринку, посилення конкурентних позицій, удосконалення товару, зростання рівня прибутковості діяльності;
- оптимізація товарного асортименту, в тому числі виведення нових товарів на ринок, тощо;
- забезпечення маркетингових досліджень (поведінки споживачів, кон'юнктури ринку, конкуренції та конкурентів, ринкових можливостей підприємства тощо).

Для розкриття змісту маркетингу в системі управління, виділимо його основні завдання та функції (див. рис. 1.2.) [33, с. 18].



Рис. 1.2. Завдання, функції та інструменти маркетингу в системі управління підприємством

(Джерело: сформовано автором за матеріалами [33])

Система маркетингу постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Фактори зовнішнього середовища поділяються на ті, які не піддаються управлінському впливу і фактори, які піддаються впливу з боку керівництва і служби маркетингу.

Маркетинг як спосіб діяльності підприємців і специфічний спосіб господарювання в умовах ринкових відносин ґрунтується на певних принципах (див. рис. 1.3.) [32].

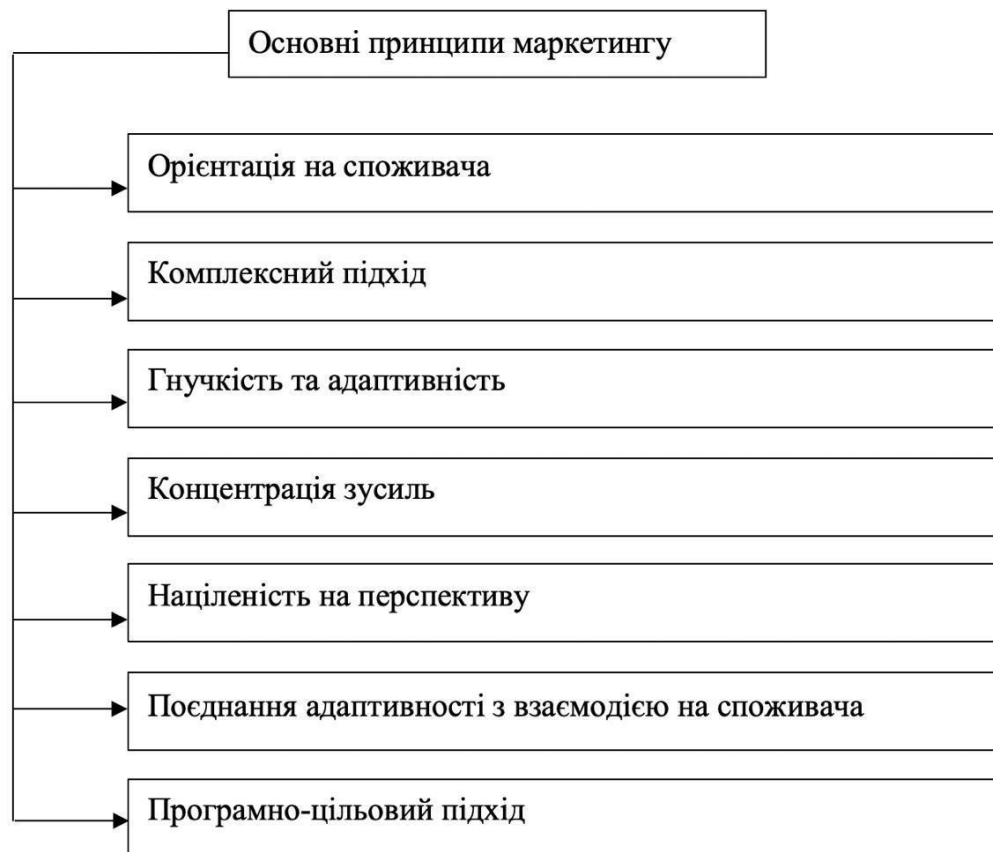


Рис. 1.3. Основні принципи маркетингу
(Джерело: розроблено за матеріалами [32])

Формування маркетингу в системі управління підприємством вимагає наявності знань у керівників підприємства в сфері потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, а також в сфері соціально-економічних принципів управління підприємством.

Зараз жодне підприємство в системі ринкових відносин не може нормально функціонувати без маркетингової служби на підприємстві. Маркетингова діяльність в рамках удосконалення маркетингового підходу до управління

підприємством є важливою складовою в управлінні і діяльності підприємства в цілому для забезпечення його тривалого успіху і стійкого прибутку.

Впровадження системи маркетингу відбувається у декілька етапів (таблиця 1.1.) [13, с. 103].

Таблиця 1.1

Етапи впровадження системи маркетингу

1 й етап – до проектний	проводиться опис на аналіз стартових умов розробки і впровадження системи маркетингу
2-й етап - проектний	для нього характерна розробка системи маркетингу, опис цільових умов бізнесу, опис планованих довгострокових, середньострокових і короткострокових цілей і завдань системи маркетингу, виходячи зі стратегічних цілей і завдань бізнесу, визначення структурної схеми служби маркетингу, розподіл основних функцій системи маркетингу по підрозділах компанії і служби маркетингу. Наприклад, короткострокова мета - зміна стану і тенденцій розвитку підприємства в найближче півріччя; середньострокова мета - створити умови для подальшого стабільного розвитку підприємства протягом найближчого року; довгострокова мета - створити виробництво сучасної і якісної продукції і розширити «географію» на міжнародному ринку протягом наступних 5 років.
3-й етап - після проектний	йде підготовка наказу про організацію служби маркетингу (при необхідності) і коригування (зміна, доповнення, видалення) функцій співробітників служби маркетингу і при необхідності її реструктуризація. Коригування виконується в процесі діяльності або функціонування служби її керівником або фахівцем з реструктуризації підприємства.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [13]

Вся підсистема управління (менеджменту) підприємства, яка призводить процеси внутрішнього середовища у відповідність з цільовими планами або програмами дій підприємства по відношенню до зовнішнього середовища - це системою маркетингу (СМ) підприємства.

Регулювання здійснюється на основі аналізу реакцій внутрішнього і зовнішнього середовища. Під процесом впровадження системи маркетингу розуміється створення, коригування та підтримання працездатності такого «механізму» в системі управління підприємства, який забезпечував би не тільки здійснення стратегічних і тактичних цілей компанії, але і створення умов для їх досягнення. Під таким механізмом мається на увазі деяка система компонент - маркетингових цілей, завдань, функцій, структур управління, людей, документів, процедур і програм [20, с. 63].

На рис.1.4. наведена схема форм і методів аналізу, планування, контролю маркетингової діяльності підприємства [17, с.45].

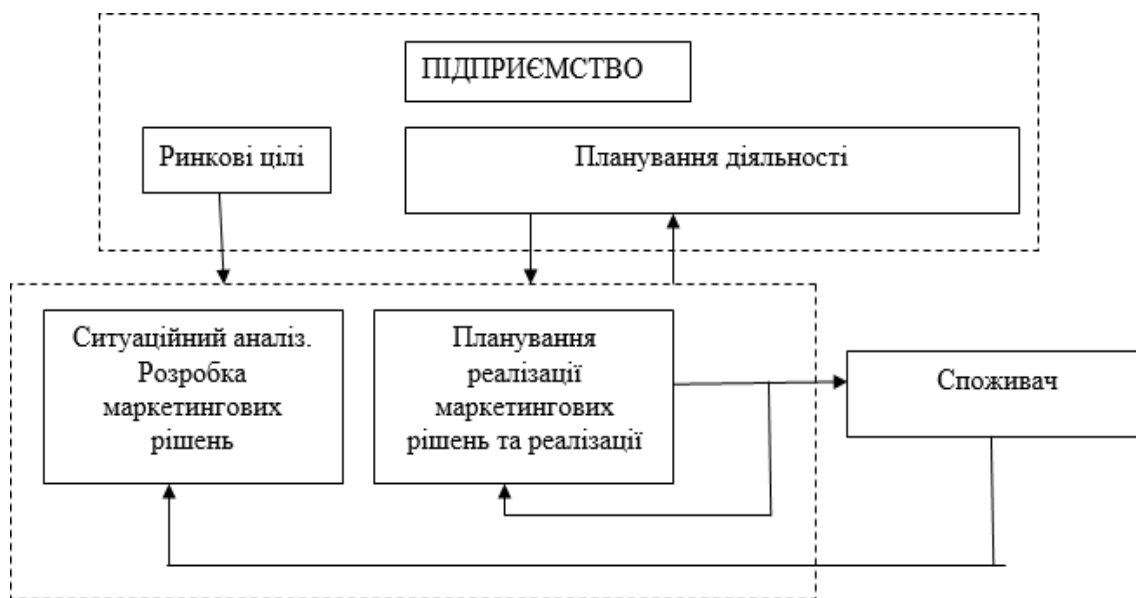


Рис. 1.4. Механізм взаємодії системи маркетингу

(Джерело: сформовано автором за матеріалами [17])

Управління маркетинговою діяльністю створює основу - механізм для розробки і реалізації маркетингового управління, тобто система маркетингу

підприємства є підсистемою загальної системи управління підприємством [20, с. 12].

У процесі реалізації господарської діяльності підприємства можна виявити взаємозв'язок, що виникає між функціями управління та функціями маркетингу через реалізацію функцій управління маркетингом. Адміністративна функція організації об'єднує сукупність операцій з управління підприємством (функції менеджменту). Спершу простежимо взаємозв'язок між функціями управління та функціями управління маркетингом (див. табл. 1.2) [14, с.184].

Поштовхом до визначення та реалізації основних цілей та завдань організації виступають зміни, що відбуваються в довкіллі, а також відчуття незадоволення станом справ. Під впливом цих чинників відбувається збір та обробка інформації (у нашому випадку маркетингової), далі здійснюється аналіз стану організації, визначаються основні стратегічні принципи, пріоритети діяльності. Таким чином формуються завдання кожної служби, цілі і стратегія підприємства в цілому.

Таблиця 1. 2.

Взаємозв'язок функцій управління та функцій управління маркетингом

Функції управління	Функції управління маркетингом
Визначення цілей	організація збирання й обробки маркетингової інформації; розроблення цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності.
Планування	розроблення стратегії підприємства, визначення ринків і позицій, які забезпечуватимуть успіх; планування фінансового забезпечення, продукції, закупівель матеріально-технічних ресурсів, виробництва, цінової політики, каналів розподілу, комплексу маркетингових комунікацій.
Прийняття рішень	рішення щодо формування і реалізації товарної, цінової політики, просування і прощтовхування.

Продовження таблиці 1.2.

Організування	формування структури маркетингу; підбір службовців; формування і реалізація керуючих впливів; створення організаційної структури управління маркетингом.
Оперативне регулювання	регулювання відхилень і недоліків, їх усунення.
Мотивація	матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників.
Контролювання	контроль за виконанням функцій маркетингу.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [14]

Між функціями маркетингу та функціями управління маркетингом також можна простежити взаємозв'язок (табл. 1.3) [19, с. 186].

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок функцій маркетингу та функцій управління маркетингом

Функції маркетингу	Функції управління маркетингом
Дослідження і збирання інформації	аналіз та організація збирання й обробки маркетингової інформації.
Планування асортименту	розроблення стратегії підприємства, визначення ринків і позицій, які забезпечуватимуть успіх; розроблення плану маркетингу; планування фінансового забезпечення; планування продукції; підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів; формування виробничого плану.
Збут і розповсюдження товарів	формування каналів розподілу; реалізація комплексу маркетингових комунікацій.
Стимулювання збуту і реклама	матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників; рішення щодо політики розподілу.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [19]

Таким чином, визначення теоретичного змісту і суті управління маркетинговою діяльністю, на думку фахівців, є важливою частиною загального розуміння проблеми використання маркетингу як провідної концепції розвитку сучасного підприємства. Застосування новітніх методів управління стає необхідним чинником переходу суб'єктів ринку на нові ефективні форми організації діяльності.

1.2. Основні економічні інструменти проведення аналізу, оцінки та визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;

Для отримання маркетингової інформації, необхідної для управління підприємством, необхідно провести маркетинговий аналіз. Маркетинговий аналіз - це збір інформації про діяльність підприємства, вивчення її по декількох основних напрямках (товар, ціна, покупці, просування) і використання отриманих результатів для вибору напрямів розвитку бізнесу в цілому і його окремих складових [12, с.31]. Таким чином, сутність маркетингового аналізу полягає у оцінці стану маркетингової діяльності підприємства, при цьому треба враховувати фактори, які мають вплив на неї.

Маркетинговий аналіз передбачає комплексну оцінку маркетингової діяльності підприємства за минулий період з метою вироблення ефективної маркетингової політики на майбутнє. За формою проведення маркетинговий аналіз не відрізняється від інших видів аналізу (аналізу виробничої діяльності підприємства, фінансового аналізу і т.д.).

Проведення маркетингового аналізу та забезпечення досягнення його цілей вимагає дотримання науково обґрунтованих принципів. Їх ігнорування або неповне виконання може призвести до таких результатів, які будуть викликати труднощі при прийнятті управлінських рішень.

Основні принципи маркетингового аналізу наведені на рис. 1.5.

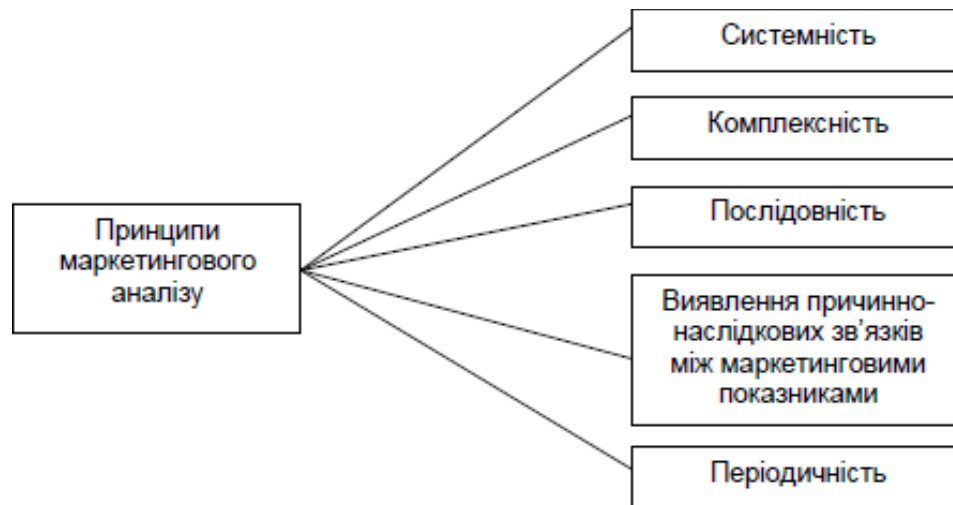


Рис. 1.5. Принципи маркетингового аналізу
Джерело: сформовано автором за матеріалами [12]

Предмет маркетингового аналізу включає маркетингові процеси підприємств у поєднанні із середовищем, в якому вони відбуваються, а також кінцеві результати. Схематично його можна представити наступним чином (див. рис. 1.6.).

Таким чином, однією з важливих складових предмета маркетингового аналізу є зовнішнє середовище, в якому здійснюється маркетингова діяльність підприємства. У свою чергу, воно включає макро- та мікросередовище.

Маркетингове мікросередовище підприємства формується споживачами (замовниками), конкурентами та постачальниками. Кожен із цих структурних елементів мікросередовища підлягає детальному маркетинговому аналізу.

В основі аналізу кон'юнктури ринку, що також є предметом маркетингового аналізу, лежать процеси, що впливають на співвідношення попиту та пропозиції товарів на цільових ринках у минулому. Його результати використовуються для прогнозування кон'юнктури товарного ринку.

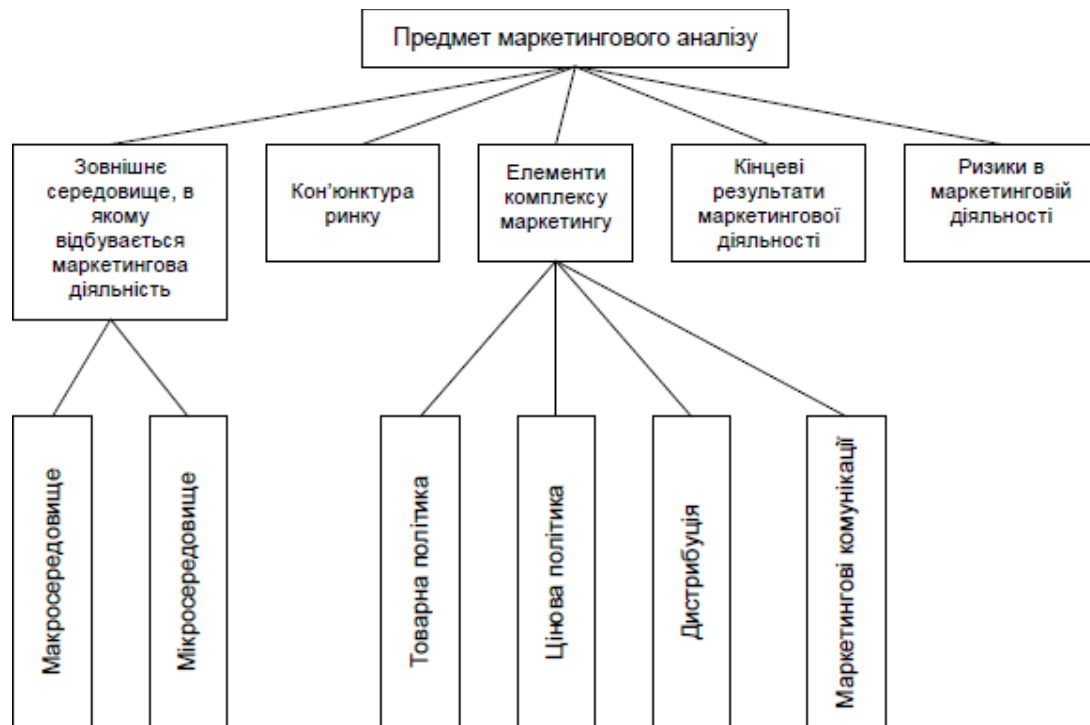


Рис. 1.6. Складові елементи предмету маркетингового аналізу

Джерело: сформовано автором за матеріалами [11]

Важливим методичним аспектом здійснення аналізу ефективності маркетингу на підприємстві є розробка алгоритму його проведення. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства слід проводити за запропонованим алгоритмом (див. табл. 1.4.).

Таким чином, визначившись с методом та критеріями оцінки ефективності маркетингової діяльності, проводиться безпосередньо аналіз та розробляється подальший план дій. Слід зауважити, що паралельно з аналізом ефективності маркетингової діяльності, не завадить проведення аналізу конкурентоспроможності самого продукту компанії. Адже, від цього, також залежить окупність витрат на маркетинг.

Таблиця 1.4.

Алгоритм проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності компанії

Етапи проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності компанії
I. Визначення основних показників та критеріїв за якими буде проводитися оцінка ефективності маркетингової діяльності компанії. Вони повинні комплексно характеризувати складові маркетингової діяльності (витрати, функції та неекономічні результати маркетингу).
II. Формування системи аналізу або методу оцінювання ефективності маркетингу за обраними показниками.
III. Проведення аналізу маркетингової діяльності за обраними показниками ефективності.
IV. Аналіз отриманої інформації та порівняння отриманих показників з нормативними.
V. На основі проведеного аналізу розроблення плану стратегічних і тактичних заходів підвищення ефективності як окремих елементів маркетингу, так і маркетингової діяльності загалом

Джерело:

Конкурентоспроможність - це така властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або можливого задоволення певної потреби у порівнянні з подібними об'єктами, які існують на цьому ринку.

Конкурентоспроможність об'єкта визначається або по відношенню до конкретного ринку або до певної групи споживачів. В умовах ринкових відносин конкурентоспроможність характеризує ступінь розвитку суспільства. Отже, висока конкурентоспроможність країни характеризується високим рівнем життя в цій ній.

Аналізуючи підходи щодо оцінки конкурентоспроможності, була виявлена їх значна кількість, тому доцільним є їх систематизація в відповідні групи. Можна запропонувати таку класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на окремі

групи за певною ознакою. Наприклад за формою представлення результатів такої оцінки.

Отже, існують такі групи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1. Графічні. Метод характеризується своєю простотою створення та наочністю. Проте, узагальненого значення конкурентоспроможності він не створює. Приклад такого методу – «Діаграма конкурентоспроможності»;

2. Матричні. Метод базується на створенні таблиці з впорядкованими по рядкам та стовпцях елементами. Наприклад, матриця БКГ, конкурентна карта ринку, тощо. Проте знову ж таки, метод не дає узагальненого значення конкурентоспроможності.

3. Розрахункові методи можна поділити на 2 групи:

3.1. специфічні методи, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за різноманітними аспектами його діяльності, до прикладу маркетингової, інноваційної, виробничої, тощо;

3.2. комплексні методи, які засновані на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності компанії.

4. Комбіновані [12].

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належать наступні методи: метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [13, с.75]. Метод заснований на припущенні, що найефективнішим та найконкурентоздатнішим підприємством є те, в якому відбувається злагоджена робота його підрозділів, що таким чи іншим чином використовують ресурси фірми. Під час застосування методу, оцінюється кожен підрозділ та те,

настільки ефективно він використовує ресурси фірми. Оцінюються 4 групи показників, наведені нижче (див. табл. 1.5.).

Таблиця 1.5.

Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства та товару	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн. / грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн. / грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації×100/ Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів

Продовження таблиці 1.5.

3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації x 100 / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкуренентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Джерело: розроблено за матеріалами

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [13, с.89].

Також наведемо розрахунки показників конкурентоспроможності та їх тенденцію, що наведені в Додатку А, таблиця А.2. (див. табл. А.2.)

Ще одним методом оцінки конкурентоспроможності є метод бенчмаркінга – це сучасний метод, який успішно зарекомендував себе і широко використовується у практиці американських, японських та західноєвропейських вчених і бізнесменів. [15, с.185].

Суть цього методу полягає у тому, що компанії порівнюють свою діяльність з діяльністю інших компаній з метою підвищення ефективності роботи підприємства та збільшення конкурентоспроможності.

Також існує аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства з застосуванням динаміки показників, які стосуються прибутковості комерційної діяльності підприємства. До таких показників можна віднести: частка прибутку від комерційної діяльності підприємства; обсяг реалізованої продукції; обсяг попиту на продукцію підприємства; збитки служби маркетингу; коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, тощо [15].

Рентабельність маркетингової діяльності підприємства визначається для оцінки ефективності використання підприємством витрат на маркетингову діяльність, розраховується за формулою:

$$P_M = \frac{\text{Чистий прибуток, грн}}{\text{Витрати на маркетингову діяльність, грн}} \quad (1.1.)$$

Коефіцієнт впливу на маркетингову діяльність підприємства розраховується за формулою:

$$K_B = \frac{\text{Валовий прибуток, грн}}{\text{Витрати на маркетингову діяльність, грн}} \quad (1.2.)$$

Також у аналізі маркетингової діяльності підприємства допомагають показники попиту на продукцію торговельного підприємства й величини її фактичного відвантаження протягом певного періоду часу. Оскільки такі показники дозволяють визначити здатність суб'єкта господарювання повністю задовольнити попит споживачів, що в умовах ринку також стає однією з основних цілей.

Для оцінки адекватності витрачених коштів необхідно зіставляти показники наведені вище з аналізом збитків служби маркетингової діяльності. Визначення коефіцієнта конкурентоспроможності допоможе в оціненні прибутковості комерційної діяльності підприємства.

Також можливим є здійснення аналізу стану маркетингової діяльності підприємства на основі показників ефективності та активності [19].

Після цього проводиться маркетинговий синтез, який передбачає формулювання або коректування цілей діяльності підприємства (у тому числі маркетингових) та обґрунтування вибору альтернативного стратегічного рішення.

У межах прийнятого стратегічного рішення формуються оперативні заходи у сфері маркетингового менеджменту. Останнім етапом процесу прийняття маркетингових управлінських рішень є контроль за реалізацією та прийняттям маркетингового стратегічного рішення та оперативних рішень зокрема. Схематично процес прийняття маркетингових управлінських рішень можна зобразити у вигляді рис. 1.7. (див рис. 1.7.).

Як видно із запропонованої схеми, ключовим напрямом маркетингового аналізу є аналіз споживачів, що уміщує визначення сегментів споживачів продукції підприємства, а в кожному із сегментів - мотивів покупців та їх незадоволених потреб. Це дозволяє визначити альтернативні товарні ринки, що є основою для прийняття стратегічних маркетингових управлінських рішень.



Рис. 1.7. Схема процесу прийняття маркетингових управлінських рішень

Джерело: сформовано автором за матеріалами [23]

Методичним інструментарієм аналізу номенклатури та асортименту товарів є ABC-, XYZ-аналіз. Загалом проведення аналізу різних напрямків маркетингової товарної політики показує, що остання як самостійна цілісна система потребує прийняття управлінських рішень, що стосуються окремих товарних одиниць, асортиментних груп, упаковки, товарної марки, сервісного обслуговування тощо.

Аналіз цін є необхідною складовою маркетингового аналізу, дає змогу зважено маніпулювати ними з метою отримання максимальних прибутків. У вивченні цінової політики і аналізі обґрунтованості цін на продукцію підприємства важливими питаннями є наступні [9, с. 90]: встановлення, наскільки ціни відображають рівень витрат, яка вірогідна реакція покупців на зміну цін (еластичність попиту), чи використовується політика стимулюючих цін, чи привабливі ціни підприємства порівняно з цінами на аналогічну продукцію конкурентів, чим відрізняється політика ціноутворення на певному

підприємстві від цінової політики конкурентів, яка державна політика в області ціноутворення на аналогічні товари.

Аналіз маркетингової політики комунікацій дає змогу провести оцінку системи управління рекламною діяльністю підприємства, що спрямована на досягнення конкретних економічних результатів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Аналіз економічних результатів рекламних заходів проводиться з огляду на оцінку ефективності реклами. Складність вивчення економічної ефективності реклами полягає в тому, що на оптимальність і керування рекламою впливає безліч факторів, основними з яких є конкуренція, ціна товару і прибутковість. Аналіз стимулювання збуту в системі маркетингових комунікацій дає змогу оцінити засоби стимулюючого впливу, що сприяють прискоренню чи посиленню реакції ринку у відповідь.

Визначення ефективності маркетингових заходів як один з напрямів маркетингового аналізу має дуже важливе значення, особливо на стадії ухвалення рішення в проведенні конкретного заходу. Під ефективністю маркетингової діяльності слід розуміти співвідношення результату від маркетингових заходів та витрат на них. Під час реалізації маркетингових заходів важливими аспектами є вибір рішення, організація його здійснення і визначення шляхів реалізації. Слід зауважити, що основною складовою маркетингової діяльності є аналіз ринкових процесів і тенденцій розвитку самого підприємства [6, с. 31].

Для стратегічного дослідження зовнішнього середовища застосовується SWOT-аналіз, що проводиться як індивідуально, так і в групах. Метод SWOT дозволяє встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозами та сильними і слабкими сторонами фірми. Така робота спрямована на те, щоб стратегія підприємства якнайкраще поєднувала зовнішню ситуацію

(можливості і загрози) з потенціалом підприємства (сильними і слабкими сторонами) [9, с. 12].

PEST-аналіз - це аналіз чотирьох груп факторів макросередовища. PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Policy – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство, T – Technology – технологія. За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів [9, с. 13]. Таким чином, базуючись на різних видах аналізу впливу зовнішніх факторів на структуру підприємства, стає можливим проаналізувати сильні та слабкі сторони, та на основі аналізу модернізувати ту чи іншу систему, або кардинально змінити.

Таким чином, комплексний маркетинговий аналіз створює обґрунтовану базу для прийняття рішень про стратегію і програму розвитку підприємницької діяльності.

Узагальнюючи вищевикладені результати проведеного дослідження, хочемо зазначити, що в сучасних умовах господарювання, перш ніж обрати стратегію розвитку, підприємствам необхідно провести маркетинговий аналіз, котрий є засобом, що забезпечує керівництво підприємств інформацією про зміни маркетингового середовища з метою удосконалення системи управління, а також сприяє розширенню можливостей дії усіх важелів підвищення результативності діяльності підприємств, гнучкості виробництва та орієнтації на задоволення потреб споживачів.

1.3. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованість та споживчої вартості як основних показників маркетингової діяльності на сучасних засадах ведення бізнесу в сфері туристичних та готельних послуг;

Розглянуті в попередніх розділах тенденції теоретичного трактування, методичний інструментарій маркетингу зумовлюють необхідність у залученні якісно нових підходів до формування маркетингової політики підприємств. Вибір конкретних підходів залежить від галузі, типу підприємства та особливостей його поточної маркетингової діяльності. З огляду на специфіку сфери оператори даного ринку потребують особливих дієвих інструментів та методів.

На нашу думку, саме клієнтоорієнтованість є одним із підходів, що можуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємств сфери готельно-туристичного бізнесу в довгостроковій перспективі. Дана точка зору базується на вигодах, які несе організація роботи підприємства на ґрунті клієнтоорієнтованого підходу, а саме:

1) дозволяє створити унікальну конкурентну перевагу, яка важко копіюється конкурентами та полягає в наданні максимальної споживчої цінності клієнтам;

2) сприяє формуванню стійкого емоційного зв'язку між клієнтом і підприємством, що зменшує імовірність його переходу до конкурентів;

3) є найбільш швидким шляхом до формування кола лояльних клієнтів підприємства, що дозволяє отримувати додатковий дохід та залучати нових клієнтів унаслідок рекомендацій наявних;

4) зумовлює необхідність проведення якісних змін в усіх аспектах діяльності підприємства, у такий спосіб підвищуючи його загальну ефективність;

5) задає стратегічний вектор розвитку підприємства та визначає головні напрями удосконалень, акумулює ресурси на найбільш пріоритетних аспектах, тим самим формуючи основу для постійних організаційних змін.

Наразі відсутнє загальноприйняте трактування терміну «клієнтоорієнтованість», найбільш поширені підходи наведені в додатку А, таблиці А.3. (див. табл. А.3.), а узагальнена структурна схема підходів до розуміння даної категорії зображена на рис. 1.8.

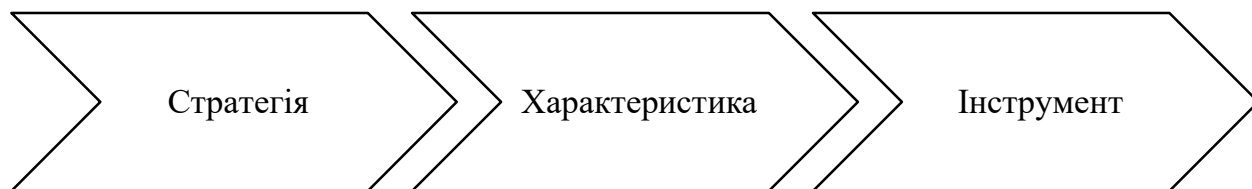


Рис. 1.8. Підходи до розуміння категорії «клієнтоорієнтованість»

Як видно з наведеної схеми, на сьогодні дослідники не дійшли спільного бачення щодо ключової суті даного поняття, а саме, чим є клієнтоорієнтованість насамперед: стратегією (підходом), інструментом (методом) управління, характеристикою (результатом діяльності). На нашу думку, кожна з точок зору має право на існування в розрізі певних контекстів використання. Проте, відсутність єдиного трактування може призводити до непорозумінь, тому нами в рамках даної роботи розроблене таке визначення клієнтоорієнтованості: підхід до розвитку підприємства, що передбачає орієнтацію всіх ресурсів та адаптацію бізнес-процесів на максимізацію

споживчої цінності через емоційне сприйняття клієнтів для підвищення їхньої лояльності та досягнення стійких довгострокових конкурентних переваг.

Окремі науковці у сфері маркетингу (Н. Рябоконт [121], С. Ковальчук [117]) розширюють сферу охоплення клієнтоорієнтованості на всіх контрагентів зовнішнього (партнери) та внутрішнього середовищ підприємства (акціонери, персонал). Проте, на нашу думку, подібне узагальнення є спірним загальним, та передчасним для українських умов господарювання.

Варто зазначити, що поняття «клієнтоорієнтований маркетинг» нині не дістало однозначного трактування. Частина науковців (О. Гончар [122], С. Ковальчук [123]) трактує його, як частину маркетингу, основним завданням якої є спрямованість на найбільш лояльних покупців, котрі спроможні приносити прибуток підприємству й довіряють йому більше, ніж конкурентам [67, с. 41]. Інші дослідники (Н. Кетова [71, с. 18], Дражан Д. А. [71, с. 18]) визначають його, як цілеорієнтовану маркетингову діяльність, у яку включені всі підрозділи підприємства. На нашу думку, дані трактування цього поняття мають загальний характер та не виділяють ключові відмінності даної концепції маркетингу від інших. Тому, пропонуємо трактувати це поняття так: клієнтоорієнтований маркетинг – це концепція маркетингу, що ґрунтується на всебічній і всеохопній орієнтації діяльності підприємства на максимізацію споживчої цінності через емоційне сприйняття клієнтів. Дане визначення не суперечить положенням клієнтоорієнтованості та якісно розширює поняттєвий апарат маркетингової теорії.

Зважаючи на це, для формування ефективної маркетингової політики підприємства сфери готельно-туристичного бізнесу з позиції клієнтоорієнтованого підходу неминучий вихід за межі загальноприйнятої

функціональної сфери маркетингу у сферу операційного менеджменту та управління персоналом. З цією метою доцільно адаптувати для потреб маркетингу інструментарій, яким оперують у даних галузях. З огляду на це пропонуємо застосувати для впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу набір методичних підходів, що зображений у табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Матриця відповідності методичних підходів «клієнтоорієнтованого маркетингу» та складових комплексу маркетингу

Складова комплексу маркетингу	Методичні підходи						
	Інтрамаркетинг	Стандартизація обслуговування	Кайдзен	Проектування послуги	Управління точками контактів	Внутрішній маркетинг	Маркетинг відносин
Продукт							+
Ціна							+
Розподіл							+
Просування	+						+
Люди		+	+			+	+
Процес		+	+	+			+
Матеріальні свідчення	+			+	+		
Продуктивність та якість		+	+				

Джерело:

Дані наведені в таблиці свідчать про те, що запропонований набір методичних підходів охоплює всі складові комплексу маркетингу, у такий спосіб формуючи основу для впровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємствах сфери готельно-туристичної сфери.

Одним із найкращим прикладом клієнтоорієнтованого підприємства є концепція внутрішнього маркетингу.

Внутрішній маркетинг складається з низки елементів, що органічно поєднуються та забезпечують реалізацію даної концепції (див. рис.1.9.).



Рис. 1.9. Елементи системи внутрішнього маркетингу

Джерело:

Відповідно до наведеної схеми, система внутрішнього маркетингу складається з набору елементів, що відображають різні напрями, на які має бути спрямована діяльність підприємства.

Звісно, комплексне впровадження внутрішнього маркетингу є непростим завданням, що потребує чіткої злагодженої взаємодії різних структурних підрозділів підприємства. Адже реалізація політики внутрішнього маркетингу передбачає тісну міжфункціональну взаємодію відділу маркетингу та відділу персоналу (кадрів).

Розглянувши концепцію клієнтоорієнтованості, для подальшого розвитку готельного бізнесу актуальним є дослідження маркетингової концепції споживчої цінності готельної послуги, теоретичний та методологічний базис якої формує модель поведінки споживача послуг.

Концептуальною основою становлення маркетингової концепції споживчої цінності готельних послуг є теорія цінності. Це обумовлено тим, що функціонування соціально-економічних систем найбільш ґрунтовно розкриває генеза цінностей, які формуються і трансформуються у процесі еволюції та визначають імперативи суспільного розвитку. Підприємство безпосередньо бере участь у формуванні цінностей.

Сучасні положення теорії цінності дослідники висвітлюють на основі біхевіористської та постнеокласичної теорій, які розкривають особливості раціональної поведінки суб'єктів і пояснюють необхідність узгодження їх економічних інтересів [3]. Теоретичне дослідження праць [6; 7; 12; 13] дозволило систематизувати генезу наукових теорій споживчої цінності товарів (послуг) (див. рис. 1.10.).



Рис. 1.10. Розвиток наукових теорій споживчої цінності товару / послуги
Джерело:

Виходячи з вищенаведеного, формування маркетингової концепції споживчої цінності готельної послуги доцільно розглядати у форматі ланцюга цінності М. Портера [15].

Аргументом цієї пропозиції є те, що ланцюг цінності відображає взаємозв'язок підприємства та споживача, тобто враховує пріоритетність усіх складових цінності формування товару/послуги у процесі створення споживчої цінності як з позиції споживача, так і з позиції виробника.

Імплементуючи модель ланцюга цінності М. Портера у процес формування споживчої цінності готельної послуги, ми запропонували її структуру (див. рис.1.11.).

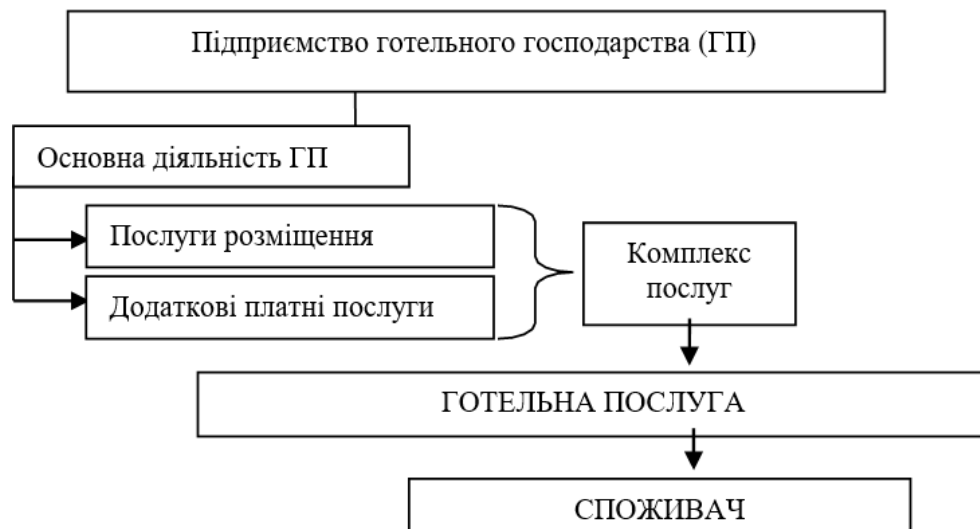


Рис. 1.11. Виробничий ланцюг формування готельної послуги
Джерело:

Отже, споживчу цінність готельної послуги формують: соціальна, емоційна, матеріальна та сервісна складові (див. рис. 1.12.).

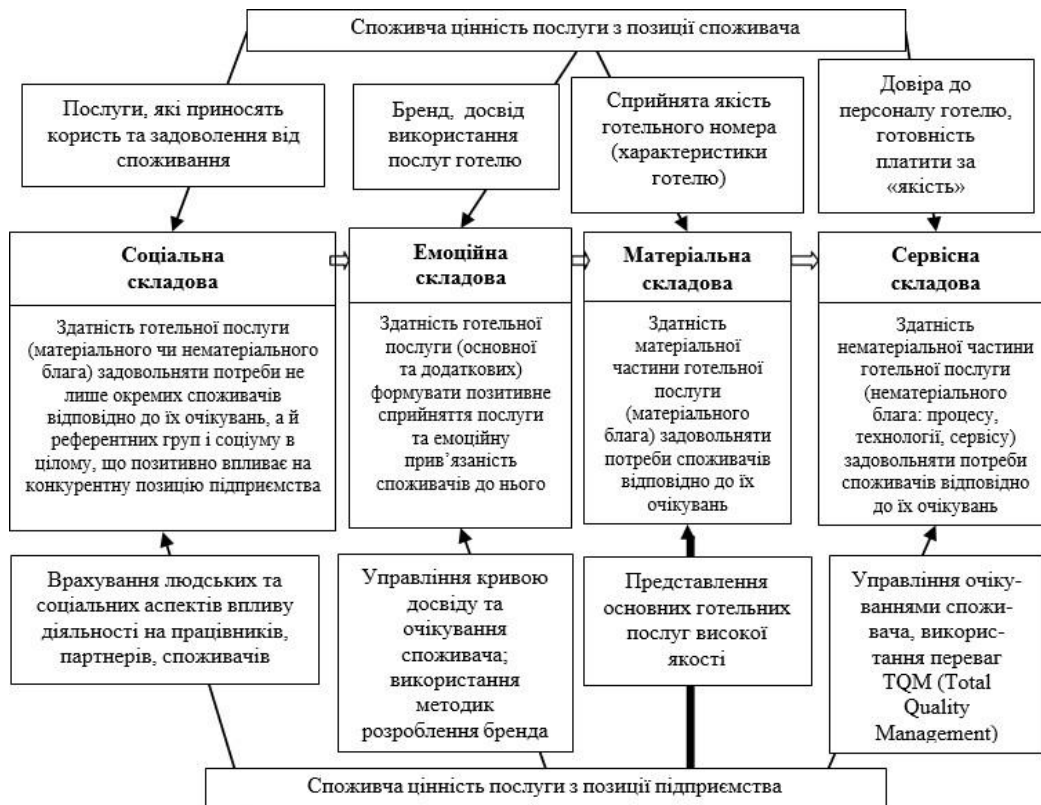


Рис. 1.12. Структура споживчої цінності готельної послуги: дуалістичний підхід
Джерело:

Визначивши економічне наповнення складових ланцюга споживчої цінності готельної послуги, ми запропонували відповідні маркетингові заходи, реалізація яких дозволить формувати готельну послугу високої споживчої цінності (див. табл. 1.7.).

Визначивши структуру та маркетингові заходи формування споживчої цінності готельної послуги, можемо дійти висновку, що маркетингова концепція споживчої цінності готельної послуги – це система поглядів, яка розкриває:

1) по-перше, процес максимізації задоволення потреб споживача з метою створення нематеріального активу підприємства – сегмента лояльних і постійних споживачів;

2) по-друге, процес розроблення маркетингових дій, що спрямовані на формування високої споживчої цінності готельної послуги.

Таблиця 1.7.

Маркетингові заходи формування споживчої цінності готельної послуги

Складова споживчої цінності готельного продукту	Маркетинговий захід
Соціальна складова цінності	Дослідження та сегментація цільової аудиторії. Вивчення їх соціально- культурних особливостей сегментів споживачів та врахування їх у головній місії та комунікаційній політиці підприємства. Дотримання чіткої диференціації в цінovій політиці готельного підприємства, враховуючи економічний та соціальний рівень населення і туристів
Емоційна складова цінності	Формування позитивного іміджу, розроблення PR-заходів, участь у спонсорстві спортивних та культурних заходів. Розроблення єдиної політики комунікацій зі споживачами
Матеріальна складова цінності	Розповсюдження інформаційних POS-матеріалів у готелі та за його межами. Оновлення та наповнення сайту готельного підприємства. Представлення відеокаталогу в номері, що демонструє всі переваги та послуги, що надаються відвідувачам під час перебування в готелі. Використання єдиного корпоративного одягу для персоналу, представлення відвідувачам іміджевих аксесуарів від готелю
Сервісна складова цінності	Розроблення єдиної політики комунікацій із відвідувачами, орієнтація сервісного обслуговування на повне задоволення споживача та формування сприятливого клієнтського ресурсу (постійний контингент споживачів).

Джерело:

Узагальнюючи вищевикладені результати проведеного дослідження, хочемо зазначити, що в сучасних умовах господарювання, перш ніж обрати стратегію розвитку, підприємствам необхідно провести маркетинговий аналіз, котрий є засобом, що забезпечує керівництво підприємств інформацією про зміни маркетингового середовища з метою удосконалення системи управління, а також сприяє розширенню можливостей дії усіх важелів підвищення результативності діяльності підприємств, гнучкості виробництва та орієнтації на задоволення потреб споживачів.

Доведена необхідність та доцільність комбінування в рамках концепцій «клієнтоорієнтований маркетинг» положень інших концепцій маркетингу та впровадження інструментарію суміжних видів діяльності.

Імплементация маркетингової концепції споживчої цінності готельних послуг у маркетингову діяльність підприємства готельного господарства спрямована на реалізацію максимізації задоволення потреб споживача з метою створення нематеріального активу підприємства – сегмента лояльних і постійних споживачів.

Отже, маркетинговий аналіз є методологічною основою для прийняття стратегічних та оперативних маркетингових управлінських рішень у діяльності будь-якого підприємства.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ
ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН СТРАТЕГІЧНОГО ХАРАКТЕРУ ТОВ
«АМАРАНТ» ЛТД

2.1. Загальна фінансово – економічна характеристика діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД як суб'єкта господарювання;

Товариство з обмеженою відповідальністю «Амарант» ЛТД (надалі ТОВ «Амарант» ЛТД) – це частина компанії «Сіті Хотелс Менеджмент», а саме мережа готелів європейського стандарту. Початок своєї діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД бере із дати заснування підприємства, а саме з 11 серпня 1995 року. Підприємство розташоване за адресою: вул. Костянтинівська, 71-Д, Подільський район, 04080, м. Київ, Україна. Метою створення даної організації було задоволення потреб внутрішнього ринку в сфері надання готельних послуг, насичення внутрішнього ринку високоякісним та різноманітним спектром послуг, розширення номенклатури конкурентоспроможних товарів та послуг, отримання прибутку.

ТОВ «Амарант» ЛТД здійснює свою діяльність у відповідності до Конституції України, Цивільного кодексу, Господарського кодексу України, Законів України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про власність», інших законодавчих і нормативно-правових документів та міжнародних договорів. Організація самостійно здійснює свою діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самоокупності.

Вищим керівним органом даного товариства є Загальні збори Учасників, як правило, вирішують питання на своїх засіданнях Товариства, допускається

прийняття рішення шляхом опитування. Збори учасників товариства скликаються не рідше як два рази на рік. У товаристві створюється виконавчий орган: колегіальний (дирекція) або одноособовий (директор). Дирекцію очолює генеральний директор. Директором даного товариства є Василенко Оксана Анатоліївна. Членами виконавчого органу можуть бути також і особи, які не є учасниками товариства. Дирекція (директор) вирішує всі питання діяльності і товариства, за винятком тих, що входять до виключеної компетенції зборів учасників.

Контроль за діяльністю виконавчого органу здійснює ревізійна комісія, що утворюється зборами учасників товариства з їх числа у кількості не менше трьох осіб. Основними нормативними документами являються:

- 1) статут;
- 2) установчий договір.

Предметом діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД є:

- 1) Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення;
- 2) Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 3) Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 4) Неспеціалізована оптова торгівля;
- 5) Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Всі дані юридичної особи Товариства з обмеженою відповідальністю «Амарант» ЛТД відображені в таблиці 2.1. (див. табл. 2.1.).

Інформація про юридичну особу

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Амарант» ЛТД
Скорочене найменування юридичної особи	ТОВ «Амарант» ЛТД
Найменування іноземною мовою	Limited Liability Company «Amarant» LTD
Статус	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	25663380
Дата реєстрації	11.08.1995 р. (26 років і 2 місяці)
Місцезнаходження	вул. Костянтинівська, б. 71-Д, Подільський район, 04080, м. Київ, Україна
Керівник	Василенко Оксана Анатоліївна
Основний вид економічної діяльності (КВЕД)	55.10. Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення 56.10. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Контактні дані	Телефон: +380445012802 Факс: +380445012805 Електронна пошта: company@amaranthotel.com

Таблиця 2.1.

**Динаміка техніко – економічних показників ТОВ «Амарант» ЛТД в
період з 2017 – 2020 рр.**

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Чистий дохід, тис. грн.	25 000	28 000	45 000	37 259	12 259	-7 741	49,04	-17,2
Собівартість, тис. грн.	13 000	17 000	31 000	28 872	15 872	-2 128	122,09	-6,86
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	12 000	11 000	14 000	8 387	-3 613	-5 613	-30,11	-40,09
Частка основних засобів у активах	0,33	0,15	0,57	0,44	0,11	-0,13	33,33	-22,81
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,52	0,59	0,35	0,53	0,01	0,18	1,92	51,43
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	1,49	1,9	1,5	-	-0,4	діл. на нуль	-21,05
Фондовіддача, обороти	-	7	5,39	3,01	-	-2,38	діл. на нуль	-44,16
Фондоємність	-	0,14	0,19	0,33	-	0,14	діл. на нуль	73,68
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	2,41	4,43	4,55	-	0,12	діл. на нуль	2,71
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	10,59	16,16	14,39	-	-1,77	діл. на нуль	-10,95

Продовження таблиці 2.1.

Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	54,8	9,29	9,11	-7,1	-61,9	-16,21	-112,96	-177,94
Матеріалоємність	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Витрати на гривню продажів, грн.	0,52	0,61	0,69	0,77	0,25	0,08	48,08	11,59
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-0,19	-0,1	-1,13	-1,12	-0,93	0,01	489,47	-0,88
Коефіцієнт фінансової автономії	0,25	0,2	0,3	0,14	-0,11	-0,16	-44	-53,33
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,89	0,95	0,62	0,65	-0,24	0,03	-26,97	4,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,25	0,11	0,15	0,07	0,04	87,5	36,36

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД

В 2017 р. ТОВ «Амарант» ЛТД сформувало обсяг виручки в розмірі 25 000 тис. грн. (див. табл. 2.1.).

На кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 37 259 тис. грн., що на 49,04% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, який ріс більш повільними темпами (на 49,04%), ніж

собівартість (на 122,09% за 2017 - 2020 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «Амарант» ЛТД.

Валовий прибуток ТОВ «Амарант» ЛТД був додатним на кінець 2020 р. і становив 8 387 тис. грн. проти 12 000 тис. грн. в 2017 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому від'ємне значення такого показника говорить про низькоякісні товари і послуги підприємства, що формує уразливе становище на конкурентному ринку. В 2020 р. ТОВ «Амарант» ЛТД на кожну гривню продажів отримало 7,1 копійок збитку від продажів. Важливо активізувати роботу менеджменту для пошуку можливостей відновлення бажаного рівня показника. Керівництво, як на наш погляд, не виконує свою роботу, а саме - не шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних процесів підприємства, про що свідчить скорочення показника на -61,9 в 2017 - 2020 рр.

Залучені основні засоби ТОВ «Амарант» ЛТД використовуються в операційному процесі менш інтенсивно, про що свідчить зниження фондівіддачі (поточне значення становить 3,01 проти базового 7). В 2020 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 3,01 гривень товарів і послуг.

Таблиця 2.2.

Динаміка активів ТОВ «Амарант» ЛТД в період з 2017 – 2020 рр.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Незавершені капітальні інвестиції	0	2 200	15	13	13	-2	діл. на нуль	-13,33
Основні засоби:	4 300	3 700	13 000	11 740	7 440	-1 260	173,02	-9,69
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	4 300	5 900	13 015	11 753	7 453	-1 262	173,33	-9,7
Виробничі запаси	3 000	6 700	4 300	5 595	2 595	1 295	86,5	30,12
Готова продукція	2 600	1 800	1 200	1 591	-1 009	391	-38,81	32,58
Запаси	5 600	8 500	5 500	7 186	1 586	1 686	28,32	30,65
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	420	340	160	1 376	956	1 216	227,62	760
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	470	160	10	202	-268	192	-57,02	1 920
Інша поточна дебіторська заборгованість	800	3 100	1 800	1 631	831	-169	103,88	-9,39
Гроші та їх еквіваленти	750	4 800	1 700	3 333	2 583	1 633	344,4	96,06
Витрати майбутніх періодів	0	10	10	8	8	-2	діл. на нуль	-20
Інші оборотні активи	660	1 700	750	1 178	518	428	78,48	57,07
ОБОРОТНІ АКТИВИ	8 700	18 610	9 930	14 914	6 214	4 984	71,43	50,19
БАЛАНС	13 000	24 510	22 945	26 667	13 667	3 722	105,13	16,22

Джерело: розроблено автором.

Зростаюча сума активів ТОВ «Амарант» ЛТД становила в 2020 р. 26 667 тис. грн. проти 13 000 тис. грн. в 2017 р. (див. табл. 2.2. і рис. 2.1.).

Як оборотні, так і необоротні активи вплинули на таку динаміку (приріст 105,13%). Перші збільшилися на 71,43%, в той час як останні на 173,33% в 2017 - 2020 рр.

Наступні елементи активів ТОВ «Амарант» ЛТД здійснювали стимулюючий вплив на розмір загальної суми:

- виробничі запаси (+86,5%);
- запаси (+28,32%);
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (+227,62%);
- інша поточна дебіторська заборгованість (+103,88%);
- гроші та їх еквіваленти (+344,4%);
- витрати майбутніх періодів (+8 тис. грн.);
- інші оборотні активи (+78,48%);
- незавершені капітальні інвестиції (+13 тис. грн.);
- основні засоби: (+173,02%).

Негативно впливали на суму такі елементи активів ТОВ «Амарант» ЛТД:

- готова продукція (-38,81%);
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (-57,02%).

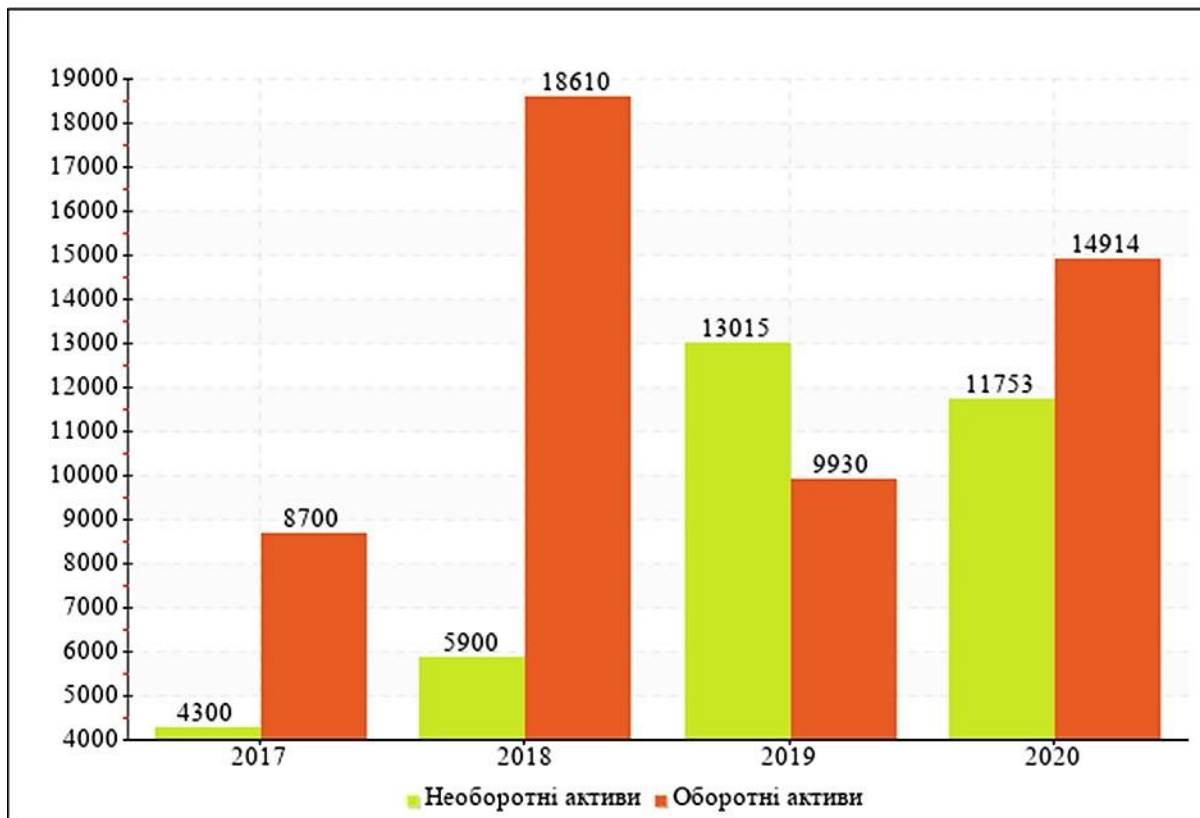


Рис. 2.1. Схематичне зображення динаміки активів ТОВ «Амарант» ЛТД за 2017 – 2020 рр.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.3.

Динаміка джерел фінансування ТОВ «Амарант» ЛТД в період з 2017 – 2020 рр.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 980	1 980	1 980	1 980	0	0	0	0
Резервний капітал	32,5	32,5	32,5	32,5	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 200	3 000	4 800	1 678	478	-3 122	39,83	-65,04

Продовження таблиці 2.3.

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	3 212,5	5 012,5	6 812,5	3 690,5	478	-3 122	14,88	-45,83
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1 700	5 500	5 100	6 103	4 403	1 003	259	19,67
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3 200	4 100	5 300	10 884	7 684	5 584	240,13	105,36
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	160	140	330	104	-56	- 226	-35	-68,48
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	25	45	85	40	15	-45	60	-52,94
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	120	170	310	73	-47	- 237	-39,17	-76,45
Інші поточні зобов'язання	4 582,5	9 542,5	5 007,5	5 772,5	1 190	765	25,97	15,28
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	9 787,5	19 497,5	16 132,5	22 976,5	13 189	6 844	134,75	42,42
Баланс	13 000	24 510	22 945	26 667	13 667	3 722	105,13	16,22

Джерело: розроблено автором.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення поставлених стратегічних цілей, визначених власниками. Зазвичай вони полягають у максимізації прибутку. Збільшення власного капіталу (на 14,88%) в 2017 - 2020 рр. свідчить як про досягнення цієї мети, так і про зміцнення фінансового потенціалу ТОВ «Амарант» ЛТД. Обсяг власного капіталу ТОВ «Амарант» ЛТД дорівнює 3 690,5 тис. грн. на кінець 2020 р. проти 3 212,5 тис. грн. в 2017 р. (див. табл. 2.3. і рис. 2.2.).

Загальний обсяг доступних джерел фінансування для формування активів підвищився на 105,13% протягом 2017 - 2020 рр. за рахунок власного капіталу (на 14,88%) і короткострокових зобов'язань (на 134,75%). Як

результат, ТОВ «Амарант» ЛТД стає більш фінансово маневреним, здатним проводити більш активну операційну і інвестиційну діяльність.

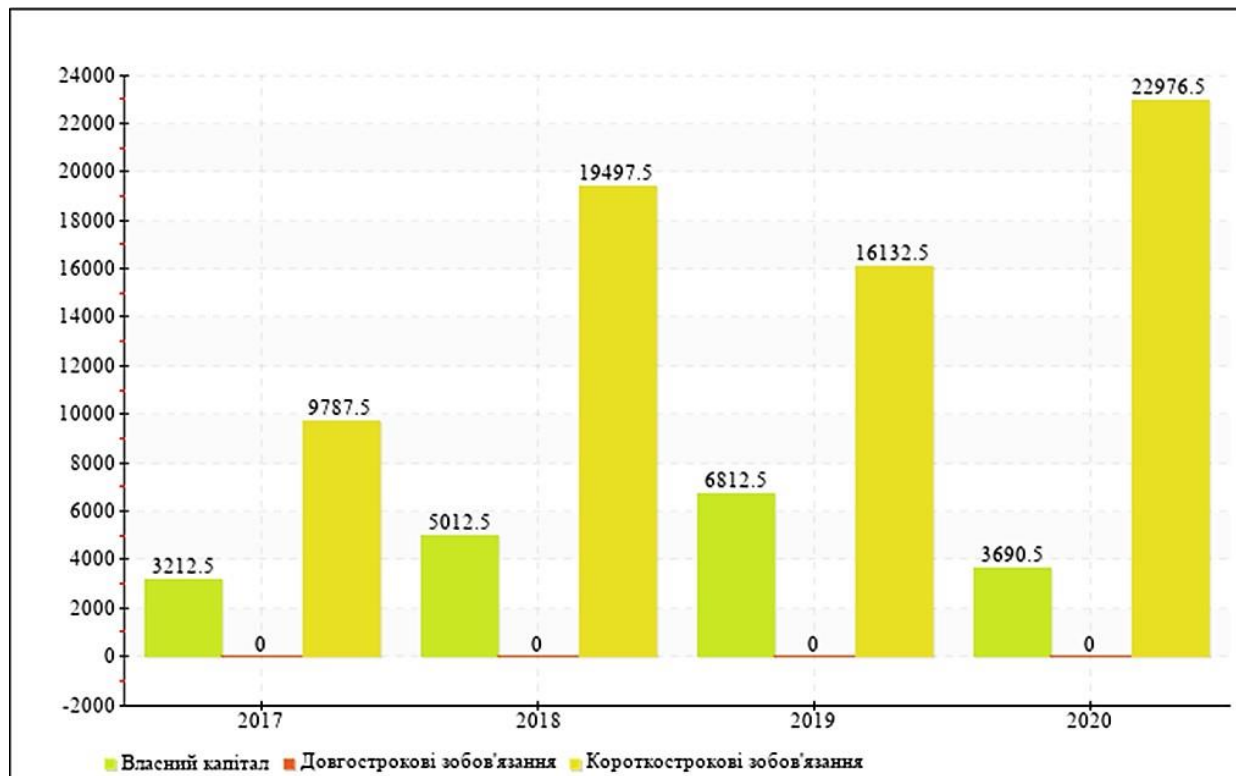


Рис. 2.2. Схематичне зображення динаміки пасивів ТОВ «Амарант» ЛТД в період з 2017 – 2020 рр.

Джерело: розроблено автором.

Найбільш важливими факторами підвищення вартості залучених джерел фінансування ТОВ «Амарант» ЛТД були:

- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (+39,83%);
- поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (+259%);
- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (+240,13%);

- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування (+60%);
- інші поточні зобов'язання (+25,97%).

Найбільш важливими факторами зниження вартості залучених джерел фінансування ТОВ «Амарант» ЛТД були:

- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (-35%)
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці (-39,17%)

Таблиця 2.4.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 000	28 000	45 000	37 259	12 259	-7 741	49,04	-17,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13 000	17 000	31 000	28 872	15 872	-2 128	122,09	-6,86
Валовий прибуток (збиток)	12 000	11 000	14 000	8 387	-3 613	-5 613	-30,11	-40,09
Інші операційні доходи	1 700	1 600	3 100	2 223	523	-877	30,76	-28,29
Інші операційні витрати	0	10 000	13 000	13 255	13 255	255	діл. на нуль	1,96

Продовження таблиці 2.4.

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	13 700	2 600	4 100	-2 645	-16 345	-6 745	- 119,31	- 164,51
Інші витрати	110	310	340	378	268	38	243,64	11,18
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	13 590	2 290	3 760	-3 023	-16 613	-6 783	- 122,24	-180,4
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	13 590	2 290	3 760	-3 023	-16 613	-6 783	- 122,24	-180,4

Джерело: розроблено автором.

В 2017 р. ТОВ «Амарант» ЛТД сформувало обсяг виручки в розмірі 25 000 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 37 259 тис. грн., що на 49,04% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, який ріс більш повільними темпами (на 49,04%), ніж собівартість (на 122,09% за 2017 - 2020 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «Амарант» ЛТД.

Валовий прибуток ТОВ «Амарант» ЛТД був додатним на кінець 2020 р. і становив 8 387 тис. грн. проти 12 000 в 2017 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках

щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ТОВ «Амарант» ЛТД були неефективними, тому що спостерігається скорочення на 16 345 результату від операційної діяльності, що вказує на відсутність коштів для погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку. В кінцевому підсумку показник був від'ємним і становив -2 645 тис. грн.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ТОВ «Амарант» ЛТД становить 13 590 тис. грн. в 2017 р.

Негативна динаміка показника ТОВ «Амарант» ЛТД (від'ємний приріст 16 613 тис. грн.) говорить про нездатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку. Менеджмент активно вживає заходів з відновлення прийнятного фінансового результату, проте від'ємний обсяг (-3 023 тис. грн. на кінець 2020 р.) говорить про реальне знецінення залученого капіталу власників.

Таблиця 2.5.

Структура активів ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр., %

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Незавершені капітальні інвестиції	0	8,98	0,07	0,05	0,05	-0,02
Основні засоби:	33,08	15,1	56,66	44,02	10,94	-12,64
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	33,08	24,07	56,72	44,07	10,99	-12,65
Виробничі запаси	23,08	27,34	18,74	20,98	-2,1	2,24
Готова продукція	20	7,34	5,23	5,97	-14,03	0,74
Запаси	43,08	34,68	23,97	26,95	-16,13	2,98
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3,23	1,39	0,7	5,16	1,93	4,46
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,62	0,65	0,04	0,76	-2,86	0,72
Інша поточна дебіторська заборгованість	6,15	12,65	7,84	6,12	-0,03	-1,72
Гроші та їх еквіваленти	5,77	19,58	7,41	12,5	6,73	5,09
Витрати майбутніх періодів	0	0,04	0,04	0,03	0,03	-0,01
Інші оборотні активи	5,08	6,94	3,27	4,42	-0,66	1,15
ОБОРОТНІ АКТИВИ	66,92	75,93	43,28	55,93	-10,99	12,65
БАЛАНС	100	100	100	100	0	0

Джерело: розроблено автором.

Активи ТОВ «Амарант» ЛТД склалися в кінці 2017 р. на 33,08% з необоротних та 66,92% з оборотних див. табл. 2.5.).

Важливими елементами оборотних активів ТОВ «Амарант» ЛТД були:

- виробничі запаси (частка дорівнює 23,08%);
- готова продукція (частка дорівнює 20%);
- запаси (частка дорівнює 43,08%);
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (частка дорівнює 3,23%);

- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (частка дорівнює 3,62%);
- інша поточна дебіторська заборгованість (частка дорівнює 6,15%);
- гроші та їх еквіваленти (частка дорівнює 5,77%);
- інші оборотні активи (частка дорівнює 5,08%).

Серед необоротних активів важливу роль відігравали основні засоби (частка дорівнює 33,08%) (див. рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Структура активів ТОВ «Амарант» ЛТД, %
Джерело: розроблено автором.

На кінець 2020 р. активи сформовані на 44,07% з необоротних та 55,93% з оборотних.

Наступні оборотні активи займали відчутну частину в балансі підприємства в 2020 р.:

- виробничі запаси (частка дорівнює 20,98%)
- готова продукція (частка дорівнює 5,97%)
- запаси (частка дорівнює 26,95%)
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (частка дорівнює 5,16%)
- інша поточна дебіторська заборгованість (частка дорівнює 6,12%)
- гроші та їх еквіваленти (частка дорівнює 12,5%)
- інші оборотні активи (частка дорівнює 4,42%)

Важливими елементами необоротних активів на кінець 2020 р. були основні засоби (частка дорівнює 44,02%).

Таблиця 2.6.

**Структура джерел фінансування ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр.,
%**

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Зареєстрований (пайовий) капітал	15,23	8,08	8,63	7,42	-7,81	-1,21
Резервний капітал	0,25	0,13	0,14	0,12	-0,13	-0,02
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	9,23	12,24	20,92	6,29	-2,94	-14,63
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	24,71	20,45	29,69	13,84	-10,87	-15,85

Продовження таблиці 2.6.

Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	13,08	22,44	22,23	22,89	9,81	0,66
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	24,62	16,73	23,1	40,81	16,19	17,71
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,23	0,57	1,44	0,39	-0,84	-1,05
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,19	0,18	0,37	0,15	-0,04	-0,22
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,92	0,69	1,35	0,27	-0,65	-1,08
Інші поточні зобов'язання	35,25	38,93	21,82	21,65	-13,6	-0,17
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	75,29	79,55	70,31	86,16	10,87	15,85
Баланс	100	100	100	100	0	0

Джерело: розроблено автором.

Структура джерел фінансування активів формується під впливом вартості банківських кредитів на ринку, пропозицій товарного кредитування постачальниками, бажань власників, рішень менеджменту підприємства (див. табл. 2.6.). В 2017 р. джерела фінансування ТОВ «Амарант» ЛТД складаються з короткострокових зобов'язань (75,29%), довгострокових зобов'язань (0%), власного капіталу (24,71%).

Частка власного капіталу ТОВ «Амарант» ЛТД в джерелах фінансування активів була низькою, що свідчить про високий ризик втрати свого капіталу кредиторами.

ТОВ «Амарант» ЛТД сформувало власний капітал з таких важливих елементів:

- зареєстрований (пайовий) капітал (частка дорівнює 15,23%);
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (частка дорівнює 9,23%).

В якості важливих елементів зобов'язань ТОВ «Амарант» ЛТД слід виділити:

- поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (частка дорівнює 13,08%);
- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (частка дорівнює 24,62%);
- інші поточні зобов'язання (частка дорівнює 35,25%).

На кінець 2020 р. джерела фінансування ТОВ «Амарант» ЛТД склалися з короткострокових зобов'язань на 86,16%, з довгострокових зобов'язань на 0%, з власного капіталу на 13,84%.

Незначну частину джерел фінансування активів підприємства складають власні, що підвищує залежність від зовнішніх кредиторів. Крім цього, підприємство виглядає менш надійним позичальником, так як інтереси банку та інших партнерів підприємства не захищені в разі банкрутства.

При здійсненні фінансування активів ТОВ «Амарант» ЛТД найважливішу роль відігравали такі елементи власного капіталу:

- зареєстрований (пайовий) капітал (частка дорівнює 7,42%);
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (частка дорівнює 6,29%).

Серед зобов'язань ТОВ «Амарант» ЛТД найбільш важливими елементами фінансування були:

- поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (частка дорівнює 22,89%);

- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (частка дорівнює 40,81%);
- інші поточні зобов'язання (частка дорівнює 21,65%).

Таблиця 2.7.

Динаміка чистих активів ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Необоротні активи	4 300	5 900	13 015	11 753	7 453	-1 262	173,33	-9,7
Оборотні активи	8 700	18 610	9 930	14 914	6 214	4 984	71,43	50,19
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Короткострокові зобов'язання	9 787,5	19 497,5	16 132,5	22 976,5	13 189	6 844	134,75	42,42
Всього чистих активів	3 212,5	5 012,5	6 812,5	3 690,5	478	-3 122	14,88	-45,83

Джерело: розроблено автором.

Фінансове становище власників ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр. посилюється, так як після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів зростає на 14,88%. Таким чином, підприємство характеризується ефективною бізнес-моделлю (див. табл. 2.7.).

Таблиця 2.8.

**Аналіз капіталу ТОВ «Амарант» ЛТД в розрізі тривалості використання
в 2017 - 2020 рр., тис. грн.**

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Постійний капітал	3 212,5	5 012,5	6 812,5	3 690,5	478	-3 122	14,88	-45,83
Сталі зобов'язання	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Мобільні зобов'язання	9 787,5	19 497,5	16 132,5	22 976,5	13 189	6 844	134,75	42,42

Джерело: розроблено автором.

Демонстроване підприємством ТОВ «Амарант» ЛТД накопичення постійної частини капіталу на 14,88% протягом 2017 - 2020 рр. створює необхідні фонди для стійкої діяльності в довгостроковій перспективі (див. табл. 2.8.).

Вартість стійких зобов'язань ТОВ «Амарант» ЛТД дорівнює нулю.

Виявлене підвищення суми мобільних зобов'язань ТОВ «Амарант» ЛТД на 134,75% протягом періоду 2017 - 2020 рр. дозволяє покрити частину обігового капіталу, з іншого боку, призводить до підвищення фінансових ризиків. Тому необхідно прогнозувати грошові потоки хоча б на короткострокову перспективу, що дозволить своєчасно вжити заходів щодо їх балансування.

Поточна вартість розрахунково-грошової частини майна ТОВ «Амарант» ЛТД на кінець 2020 р. становить 7 728 тис. грн. На товарне майно

припадає 1 591 тис. грн. в кінці періоду дослідження, а виробнича частина формує 17 348 тис. грн. (див. табл. 2.9.).

Таблиця 2.9.

Елементи майна ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Розрахунково-грошова частина майна	3 100	10 110	4 430	7 728	4 628	3 298	149,29	74,45
Товарна частина майна	2 600	1 800	1 200	1 591	-1 009	391	-38,81	32,58
Виробнича частина майна	7 300	12 600	17 315	17 348	10 048	33	137,64	0,19
Нематеріальне майно	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Всього	13 000	24 510	22 945	26 667	13 667	3 722	105,13	16,22

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.10.

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Частка обігових виробничих фондів у оборотних активах	0,34	0,36	0,43	0,38	0,04	-0,05	11,76	-11,63

Продовження таблиці 2.10.

Частка основних засобів у активах	0,33	0,15	0,57	0,44	0,11	- 0,13	33,33	-22,81
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,52	0,59	0,35	0,53	0,01	0,18	1,92	51,43
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,03	0,57	0,16	-	- 0,41	діл. на нуль	-71,93
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Коефіцієнт мобільності активів	2,02	3,15	0,76	1,27	- 0,75	0,51	-37,13	67,11

Джерело: розроблено автором.

Спостерігається підвищення рівня зношеності основних засобів, що створює додаткові виробничі ризики, пов'язані із припиненням виробництва чи надання послуг через поломки (див. табл. 2.10.).

З іншої сторони, значення показника знаходиться у допустимих межах, що говорить про прийнятну політику управління основними засобами.

Підприємство не проводить активне оновлення основних засобів у 2020 р., що може призвести до зниження виробничого потенціалу.

Таблиця 2.11.

Оцінка ліквідності балансу ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
A1 (грошові кошти і поточні фінансові інвестиції)	750	4 800	1 700	3 333	2 583	1 633	344,4	96,06

Продовження таблиці 2.11.

А2 (короткострокова дебіторська заборгованість)	1 690	3 600	1 970	3 209	1 519	1 239	89,88	62,89
А3 (запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	6 260	10 210	6 260	8 372	2 112	2 112	33,74	33,74
А4 (необоротні активи)	4 300	5 900	13 015	11 753	7 453	-1 262	173,33	-9,7
П1 (поточна кредиторська заборгованість)	5 205	9 955	11 125	17 204	11 999	6 079	230,53	54,64
П2 (короткострокові кредити банків, доходи майбутніх періодів, інші поточні зобов'язання)	4 582,5	9 542,5	5 007,5	5 772,5	1 190	765	25,97	15,28
П3 (довгострокові зобов'язання і забезпечення)	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
П4 (власний капітал та інше)	3 212,5	5 012,5	6 812,5	3 690,5	478	-3 122	14,88	-45,83
А1-П1	-4 455	-5 155	-9 425	-13 871	-9 416	-4 446	211,36	47,17
А2-П2	-2 892,5	-5 942,5	-3 037,5	-2 563,5	329	474	-11,37	-15,6
А3-П3	6 260	10 210	6 260	8 372	2 112	2 112	33,74	33,74
А4-П4	1 087,5	887,5	6 202,5	8 062,5	6 975	1 860	641,38	29,99
$\Delta AP1 = A1 - P1$	-4 455	-5 155	-9 425	-13 871	-9 416	-4 446	211,36	47,17
$\Delta AP2 = A2 - P2 + \Delta AP1$	-7 347,5	-11 097,5	-12 462,5	-16 434,5	-9 087	-3 972	123,67	31,87
$\Delta AP3 = A3 - P3 + \Delta AP2$	-1 087,5	- 887,5	-6 202,5	-8 062,5	-6 975	-1 860	641,38	29,99
$\Delta AP4 = A4 - P4 + \Delta AP3$	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль

Джерело: розроблено автором.

Підвищений ризик втрати платоспроможності ТОВ «Амарант» ЛТД спостерігається в перспективі до 1 місяця, адже активи і пасиви першої групи не є збалансованими. У компанії на 13 871 тис. менше найбільш ліквідних активів (див. табл. 2.11.), ніж найбільш термінових зобов'язань. Для вирішення такої ситуації необхідно залучати банківське короткострокове фінансування, використовувати інші інструменти заповнення нестачі фінансових ресурсів. Крім цього, спостерігається дисбаланс по другій і третій групі, що також може чинити негативний вплив на стійкість підприємства. Важливо проводити більш виважену політику в сфері формування активів і зобов'язань, що дозволить мінімізувати ризик погіршення відносин з контрагентами через несвоєчасне погашення зобов'язань.

Щоб краще зрозуміти здатність компанії своєчасно відповідати за зобов'язаннями перед постачальниками і кредиторами, співробітниками, іншими сторонами, доцільно більш детально вивчити показники ліквідності (див. табл. 2.12.).

Таблиця 2.12.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Амарант» ЛТД в період з 2017 – 2020 рр.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,89	0,95	0,62	0,65	-0,24	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,52	0,27	0,34	0,02	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,25	0,11	0,15	0,07	0,04
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,32	0,36	0,18	0,19	-0,13	0,01

Джерело: розроблено автором.

На жаль, досліджуване підприємство не працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2017 - 2020 рр., і керівництво не вживає заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить зниження індикатора поточної ліквідності з 0,89 до 0,65 (див. рис. 2.4.).

Якщо зіставити його з нормативним (≥ 2), то можна зробити висновок, що у підприємства можуть виникнути проблеми з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів і так далі.

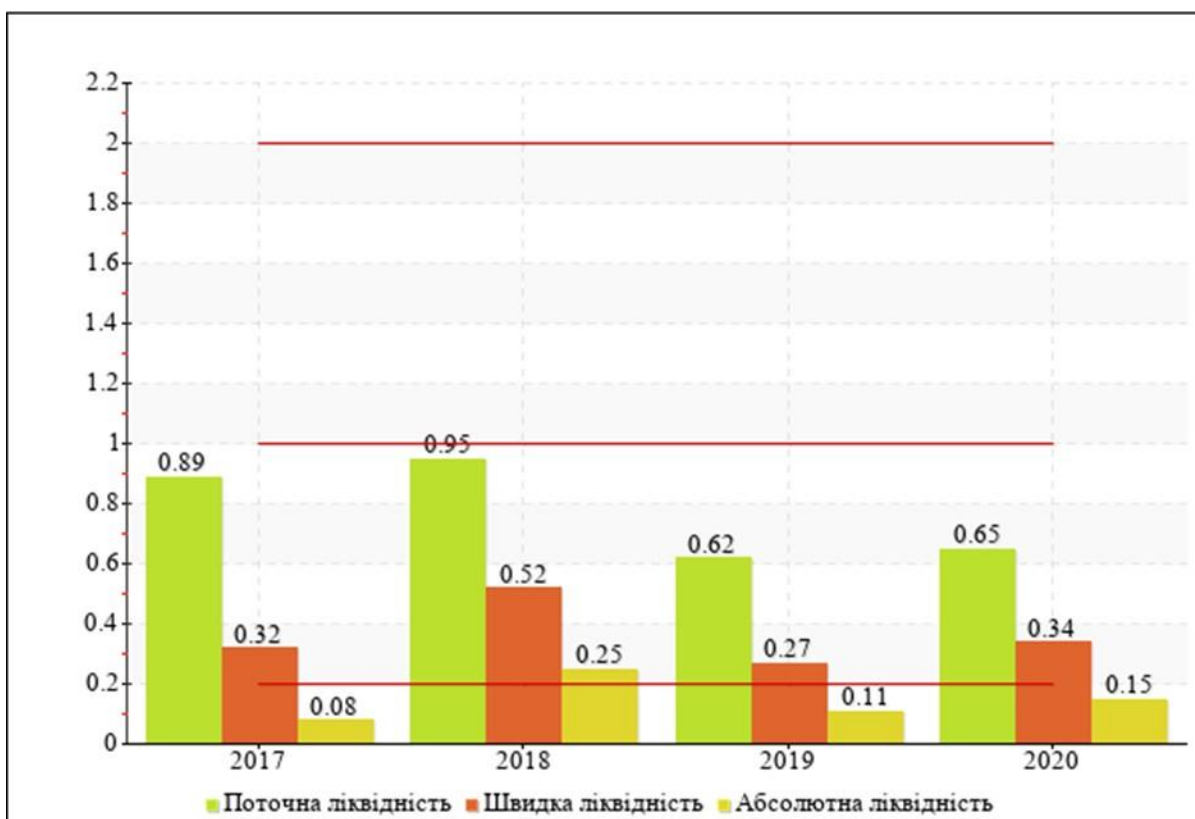


Рис. 2.4. Схематичне зображення динаміки показників ліквідності ТОВ «Амарант» ЛТД в період з 2017 по 2020 рр.

Джерело: розроблено автором.

В цілому підприємству вдалося вибудувати добрі стосунки з постачальниками і клієнтами, адже дебітори відволікають менше коштів, ніж надають постачальники, інші сторони, які формують кредиторську заборгованість підприємства. На кожну одиницю кредиторської заборгованості ТОВ «Амарант» ЛТД припадає 0,19 гривень дебіторської. Це знижує потребу в додаткових фінансових ресурсах, які дорогі в обслуговуванні.

Таблиця 2.13.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Власні обігові кошти, тис. грн.	-1 087,5	- 887,5	-6 202,5	-8 062,5	-6 975	-1 860
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,13	-0,05	-0,62	-0,54	-0,41	0,08
Маневреність власних оборотних коштів	-0,69	-5,41	-0,27	-0,41	0,28	-0,14
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-0,19	-0,1	-1,13	-1,12	-0,93	0,01
Коефіцієнт фінансової автономії	0,25	0,2	0,3	0,14	-0,11	-0,16
Коефіцієнт фінансової залежності	4,05	4,89	3,37	7,23	3,18	3,86
Коефіцієнт фінансового левеґиджу	3,05	3,89	2,37	6,23	3,18	3,86
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,34	-0,18	-0,91	-2,18	-1,84	-1,27
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	1	0	0

Продовження таблиці 2.13.

Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,25	0,2	0,3	0,14	- 0,11	- 0,16
Коефіцієнт мобільності активів	2,02	3,15	0,76	1,27	- 0,75	0,51

Джерело: розроблено автором.

Розрахована сума власних оборотних коштів ТОВ «Амарант» ЛТД є від'ємною (-8 062,5 тис. грн.), що вказує на нездатність менеджменту залучити у власників необхідне фінансування для закупівлі матеріальних ресурсів з метою формування запасів, надання товарних кредитів клієнтам, вирішення інших завдань (див. табл. 2.13.). Підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування для поповнення обігового капіталу. Обсяг цих коштів знизився на 6 975 тис. грн. за 2017 - 2020 рр.

Управлінці ТОВ «Амарант» ЛТД не забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, так як недостатня частина оборотного капіталу створена за рахунок коштів власників. Як результат, підприємство більше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Індикатор дорівнює -54% в 2020 р.

Власні обігові кошти характеризуються низьким рівнем маневреності, що відображає відповідний коефіцієнт (-0,41).

Для підприємства вкрай важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, які потім використовуються у виробничому процесі і процесі надання послуг. Якщо виникають перебої з поставками, то це загрожує як виконанню виробничої програми, так і іміджу ТОВ «Амарант» ЛТД. Низьке значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (-112% в 2020 р.) говорить про те, що ризик виникнення таких перебоїв є відчутним. Крім цього, спостерігається підвищення ризику

формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів протягом періоду 2017 - 2020 рр., що призвело б до тимчасової зупинки операційної діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД. Про це говорить зниження частки власних обігових коштів в запасах на 0,93 процентних пунктів.

Вчені та практики виділяють дві основні групи показників фінансової стійкості. Перша, яка розглядалася вище, враховує обсяг власних обігових коштів. Друга ж група показників відображає співвідношення між зобов'язаннями та власним капіталом компанії.

ТОВ «Амарант» ЛТД не здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, а саме лише 14%. Той факт, що відповідний показник залишається низьким, говорить про недовіру до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то низька частка власного капіталу не дозволить погасити більшу частину зобов'язань.

Виходячи з такої логіки, показник фінансового левериджу і фінансової залежності ТОВ «Амарант» ЛТД також знаходиться поза нормативними межами і фіксує високу залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Надалі необхідно стежити за дотриманням прийнятного співвідношення між власним капіталом і позиковими засобами, що дозволить отримати кращу оцінку кредитоспроможності, а значить і скоротити витрати, пов'язані із залученням додаткових фінансових ресурсів на платній основі. На кожну гривню власного капіталу ТОВ «Амарант» ЛТД припадає 7,23 гривень пасивів. У ТОВ «Амарант» ЛТД було на момент складання звітності 6,23 гривень зобов'язань на кожну гривню власного.

Індикатор маневреності власного капіталу свідчить про низький рівень фінансової гнучкості цього джерела фінансування активів підприємства. На кінець 2020 р. значення дорівнює -218%.

У своїй політиці залучення зобов'язань в якості джерел фінансування, як можна судити із показника короткострокової заборгованості, підприємство робить акцент на короткострокових боргах, що дозволяє залишатися більш маневреним, залучати і платити за кошти лише в разі потреби. З іншого боку, якщо підприємству буде обмежено доступ до такої короткострокової заборгованості, то воно не зможе забезпечити стійкість господарських процесів. Поточні зобов'язання формували 100% зобов'язань в 2020 р. У ТОВ «Амарант» ЛТД було на момент складання звітності 6,23 гривень зобов'язань на кожную гривню власного.

Якщо індикатор автономії враховує вартість власного капіталу, то загальний коефіцієнт фінансової стійкості розраховується з додатковим елементом у вигляді довгострокових зобов'язань ТОВ «Амарант» ЛТД. Значення цього показника в 2020 р. в розмірі 14% говорить про те, що ризик зупинки діяльності через недостатній обсяг короткострокових зобов'язань є високим протягом найближчого року.

Структура активів ТОВ «Амарант» ЛТД в 2020 р. вказує на високий рівень адаптивності, так як в разі необхідності підприємство зможе швидко перебудувати свої бізнес-процеси, вивільнити фінансові ресурси з тих активів, які не є перспективними і недостатньо продуктивними в мінливих умовах, з іншого боку, направити їх згідно з оновленою політикою формування активів. На кожную гривню необоротних активів було 1,27 гривень оборотних активів.

Таблиця 2.14.

**Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020
рр., тис. грн.**

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Власний капітал та резерви	3 212,5	5 012,5	6 812,5	3 690,5	478	-3 122	14,88	- 45,83
Необоротні активи	4 300	5 900	13 015	11 753	7 453	-1 262	173,33	-9,7
Власні обігові кошти	-1 087,5	- 887,5	-6 202,5	-8 062,5	-6 975	-1 860	641,38	29,99
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Наявність власних обігових коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів	-1 087,5	- 887,5	-6 202,5	-8 062,5	-6 975	-1 860	641,38	29,99
Короткострокові зобов'язання	9 787,5	19 497,5	16 132,5	22 976,5	13 189	6 844	134,75	42,42
Наявність власних обігових коштів, короткострокових та довгострокових джерел для фінансування запасів	8 700	18 610	9 930	14 914	6 214	4 984	71,43	50,19
Загальна сума запасів	5 600	8 500	5 500	7 186	1 586	1 686	28,32	30,65
Надлишок (+), нестача власних обігових коштів для формування запасів	-6 687,5	-9 387,5	-11 702,5	-15 248,5	-8 561	-3 546	128,01	30,3

Продовження таблиці 2.14.

Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та довгострокових джерел для формування запасів	-6 687,5	-9 387,5	-11 702,5	-15 248,5	-8 561	-3 546	128,01	30,3
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та короткострокових і довгострокових джерел для формування запасів	3 100	10 110	4 430	7 728	4 628	3 298	149,29	74,45

Джерело: розроблено автором.

Поточний стан фінансової стійкості можна охарактеризувати як «проблемний стан» (див. табл. 2.14.).

Структура і обсяг фінансових ресурсів ТОВ «Амарант» ЛТД не є задовільними, так як у компанії недостатньо постійних джерел фінансування для формування запасів матеріальних ресурсів і забезпечення стабільності виробничої і збутової роботи. Таким чином, поточний стан можна охарактеризувати як проблемний.

Поточний рівень фінансової стійкості сформовано відносно високим обсягом запасів, а значить і великим необхідним обсягом власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань для забезпечення їх формування. Як результат, ТОВ «Амарант» ЛТД може накопичити матеріальні запаси за рахунок наявних у розпорядженні короткострокових зобов'язань, тому в умовах зміни ситуації на фінансовому ринку та обмеження доступу до нього підприємству, воно не зможе забезпечити стабільність операційних процесів протягом найближчого року. Фінансове становище підприємства є складним протягом 2020 р.

Таблиця 2.15.

**Динаміка інших показників платоспроможності ТОВ «Амарант» ЛТД,
що ґрунтуються на достатності грошового потоку**

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Загальний ступінь платоспроможності, міс.	4,7	8,36	4,3	7,4	2,7	3,1
Коефіцієнт заборгованості за позиками та кредитами банків, міс.	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт заборгованості за кредиторською заборгованістю, міс.	2,5	4,27	2,97	5,54	3,04	2,57

Джерело: розроблено автором.

Підприємству потрібен час тривалістю 7,4 місяців для погашення поточних і довгострокових зобов'язань за рахунок одержаних грошей від продажу товарів і послуг ТОВ «Амарант» ЛТД. Виявлене зростання показника на 2,7 місяців вказує на деяке скорочення загальної платоспроможності (див. табл. 2.14).

Виявлено ризик підвищення вартості матеріальних ресурсів, послуг, що пов'язано зі зниженням платоспроможності ТОВ «Амарант» ЛТД за кредиторською заборгованістю протягом 2017 - 2020 рр. Для виконання своїх зобов'язань підприємству потрібно на 3,04 місяців.

Методика оцінки рівня кредитоспроможності використовується для визначення того, до якої категорії відноситься підприємство як позичальник (див. табл. 2.16. і табл. 2.17).

Таблиця 2.16.

Визначення показників кредитоспроможності ТОВ «Амарант» ЛТД

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Коефіцієнт автономії (рівень самофінансування)	0,25	0,2	0,3	0,14	-0,11	-0,16
Частка оборотних активів в загальній величині сукупних активів	0,67	0,76	0,43	0,56	-0,11	0,13
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	- 0,13	- 0,05	- 0,62	- 0,54	-0,41	0,08
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,89	0,95	0,62	0,65	-0,24	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,25	0,11	0,15	0,07	0,04
Коефіцієнт рентабельності активів (за прибутком до оподаткування)	-	0,12	0,16	- 0,12	-	-0,28
Коефіцієнт оборотності активів	-	1,49	1,9	1,5	-	-0,4

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.17.

Величина коефіцієнтів кредитоспроможності ТОВ «Амарант» ЛТД

Показники	Рік		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт автономії (рівень самофінансування)	Низький	Середній	Дуже низький
Частка оборотних активів в загальній величині сукупних активів	Високий	Середній	Середній
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький
Коефіцієнт поточної ліквідності	Низький	Дуже низький	Дуже низький
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Дуже високий	Високий	Високий
Коефіцієнт рентабельності активів (за прибутком до оподаткування)	Високий	Високий	Дуже низький
Коефіцієнт оборотності активів	Дуже високий	Дуже високий	Дуже високий

Джерело: розроблено автором.

Для визначення «Величини коефіцієнта» використовується поточне значення відповідного індикатора (див. табл. 2.18.).

Таблиця 2.18.

Визначення кредитоспроможності ТОВ «Амарант» ЛТД

Період дослідження	Позначення групи	Назва групи	Кількість коефіцієнтів у групі	Значення
2018	N1	Дуже низьке	1	0,143
	N2	Низьке	2	0,286
	N3	Середнє	0	0
	N4	Високе	2	0,286
	N5	Дуже високе	2	0,286
	F	<u>0.561</u>		
2019	N1	Дуже низьке	2	0,286
	N2	Низьке	0	0
	N3	Середнє	2	0,286
	N4	Високе	2	0,286
	N5	Дуже високе	1	0,143
	F	<u>0.496</u>		
2020	N1	Дуже низьке	4	0,571
	N2	Низьке	0	0
	N3	Середнє	1	0,143
	N4	Високе	1	0,143
	N5	Дуже високе	1	0,143
	F	<u>0.346</u>		

Джерело: розроблено автором.

З огляду на отриманий результат, ТОВ «Амарант» ЛТД можна віднести до категорії «Неблагополучних» в 2020 р. Ступінь впевненості оцінки – 100%.

З точки зору самого підприємства і його можливостей така оцінка говорить про те, що в разі необхідності ТОВ «Амарант» ЛТД не зможе використати пропозиції фінансового ринку для того, щоб залучити необхідне фінансування на звичайних умовах і своєчасно погасити зобов'язання або використовувати довгострокові кошти для посилення і розширення. З точки зору банку така оцінка означає, що ТОВ «Амарант» ЛТД характеризується проблемною фінансовою системою, неефективною бізнес-моделлю, яка не дозволяє в більшості випадків своєчасно відповідати за нарахованими відсотками і самим тілом наданого кредиту. Крім цього, така оцінка підприємства, рівня його кредитоспроможності, показує, що вартість фінансування буде вищою, ніж в середньому це характерно для українського фінансового ринку.

За період дослідження кредитоспроможність підприємства знизилася, що негативно позначається на довірі до нього з боку різних учасників ринку.

Таблиця 2.19.

Показники ділової активності ТОВ «Амарант» ЛТД (показники оборотності)

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Оборотність власного капіталу, обороту	6,81	7,61	7,09	0,8	-0,52	0,28
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороту	1,49	1,9	1,5	0,41	-0,4	0,01
Фондовіддача, обороту	7	5,39	3,01	-1,61	-2,38	-3,99
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороту	2,05	3,15	3	1,1	-0,15	0,95

Продовження таблиці 2.19.

Період одного обороту оборотних активів, днів	175,56	114,16	120,02	-61,4	5,86	-55,54
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	2,41	4,43	4,55	2,02	0,12	2,14
Період одного обороту запасів, днів	149,29	81,29	79,09	-68	-2,2	-70,2
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	12,73	30	26,7	17,27	-3,3	13,97
Період одного обороту готової продукції, дні	28,29	12	13,48	-16,29	1,48	-14,81
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	10,59	16,16	14,39	5,57	-1,77	3,8
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	34,01	22,28	25,02	-11,73	2,74	-8,99
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	2,24	2,94	2,04	0,7	-0,9	-0,2
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	160,52	122,4	176,61	-38,12	54,21	16,09
Період виробничого циклу, днів	102,71	63,87	61,69	-38,84	-2,18	-41,02
Період операційного циклу, днів	183,3	103,57	104,11	-79,73	0,54	-79,19
Період фінансового циклу, днів	22,78	-18,83	-72,5	-41,61	-53,67	-95,28

Джерело: розроблено автором.

Індикатор оборотності власного капіталу характеризує наскільки інтенсивно використовується власний капітал для генерування виручки підприємства. На кожну залучену гривню цього джерела фінансування активів ТОВ «Амарант» ЛТД отримало 7,09 гривень чистого доходу в 2020 р. (див. табл. 2.19.).

Фактором підвищення оборотності капіталу власників є зростання чистого доходу підприємства, хоча середня вартість власного капіталу підвищилася, що мало негативний вплив на результативний показник. Але все ж дія першого фактора була більш відчутною в 2017 - 2020 рр.

Кожна гривня ТОВ «Амарант» ЛТД забезпечила отримання 1,5 гривень припливу коштів від продажу товарів і послуг протягом 2020 р.

Залучені основні засоби ТОВ «Амарант» ЛТД використовуються в операційному процесі менш інтенсивно, про що свідчить зниження фондівіддачі (поточне значення становить 3,01 проти базового 7). В 2020 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 3,01 гривень товарів і послуг.

Дебіторська заборгованість ТОВ «Амарант» ЛТД здійснила 14,39 оборотів в рік, а період інкасації заборгованості дорівнює 25,02 днів.

Клієнти при отриманні товарів і послуг підприємства, постачальники при отриманні авансів, інші дебітори відволікають у компанії пропорційно менші суми коштів на кінець періоду дослідження, що призвело до зростання оборотності цього елемента активу на 3,8.

Клієнти та інші дебітори використовували в 2020 р. кошти компанії протягом менш тривалого періоду (25,02 днів) в порівнянні з тим терміном, протягом якого підприємство відволікало частину оборотного капіталу постачальників та інших партнерів в рамках фінансово-господарських відносин при формуванні кредиторської заборгованості (176,61 днів). Якщо це не призводить до погіршення відносин з постачальниками, то доцільно і далі дотримуватися такої політики.

Період, протягом якого вкладені кошти ТОВ «Амарант» ЛТД після проходження стадії формування матеріальних запасів, їх перетворення в готову продукцію і послуги, погашення дебіторської заборгованості перетворювалися назад в грошові кошти, дорівнює 104,11 дням.

Виявлене скорочення тривалості операційного циклу на 79,19 днів вказує на деяке зниження якості операційного процесу ТОВ «Амарант» ЛТД.

Показник фінансового циклу, який враховує також кредиторську заборгованість, дорівнює -72,5 дням.

Період фінансового циклу ТОВ «Амарант» ЛТД знаходиться нижче нуля, що свідчить про можливі проблеми з платоспроможністю. Важливо своєчасно відповідати за зобов'язаннями перед постачальниками та іншими партнерами, що дозволить забезпечити високий рівень довіри і мінімальний ризик зупинки операційного процесу через неможливість отримати доступ до необхідних матеріальних і інших ресурсів.

Таблиця 2.20.

Динаміка доходів ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 000	28 000	45 000	37 259	12 259	-7 741	49,04	-17,2
Інші операційні доходи	1 700	1 600	3 100	2 223	523	-877	30,76	-28,29
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Інші доходи	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Інші доходи	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Всього доходів	26 700	29 600	48 100	39 482	12 782	-8 618	47,87	-17,92

Джерело: розроблено автором.

Як показано в таблиці, сукупна сума доходів ТОВ «Амарант» ЛТД дорівнювала 39 482 тис. грн. в 2020 р., що вище значення 2017 р. на 47,87% (див. табл. 2.20).

Така динаміка показника пов'язана з впливом наступних факторів:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (+49,04%);
- інші операційні доходи (+30,76%).

Таблиця 2.21.

Структурні зрушення в сфері формування доходів ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр., %

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	93,63	94,59	93,56	94,37	0,74	0,81
Інші операційні доходи	6,37	5,41	6,44	5,63	-0,74	-0,81
Всього доходів	100	100	100	100	0	0

Джерело: розроблено автором.

Важливими елементами доходів ТОВ «Амарант» ЛТД були (див. табл. 2.21):

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (частка дорівнює 94,37%);
- інші операційні доходи (частка дорівнює 5,63%)

Аналіз структури доходів ТОВ «Амарант» ЛТД показує, що питома вага чистого доходу виросла на 0,74%.

Таблиця 2.22.

**Структурні зрушення в сфері формування витрат ТОВ «Амарант» ЛТД
в 2017 - 2020 рр., %**

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	99,16	62,25	69,91	67,93	-31,23	-1,98
Інші операційні витрати	0	36,62	29,32	31,18	31,18	1,86
Інші витрати	0,84	1,14	0,77	0,89	0,05	0,12
Всього витрат	100	100	100	100	0	0

Джерело: розроблено автором.

Важливими елементами витрат ТОВ «Амарант» ЛТД були:

- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (частка дорівнює 67,93%);
- інші операційні витрати (частка дорівнює 31,18%).

Таблиця 2.23.

Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Амарант» ЛТД

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	12,21	15,85	- 12,19	-	-28,04
Рентабельність (пасивів) активів (ЕБІТ в чисельнику), %	-	12,21	15,85	- 12,19	-	-28,04
Рентабельність (пасивів) активів (ЕБІТДА в чисельнику), %	-	12,21	15,85	- 12,19	-	-28,04
Рентабельність власного капіталу, %	-	55,68	63,59	- 57,56	-	-121,15

Продовження таблиці 2.23.

Рентабельність виробничих фондів, %	-	20,72	24,5	-16,15	-	-40,65
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	48	39,29	31,11	22,51	-25,49	-8,6
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	54,8	9,29	9,11	-7,1	-61,9	-16,21
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	54,36	8,18	8,36	-8,11	-62,47	-16,47
Операційна рентабельність витрат, %	105,38	9,63	9,32	-6,28	- 111,66	-15,6
Коефіцієнт реінвестування, %	-	78,6	47,87	103,27	-	55,4
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	35,91	26,42	-84,6	-	- 111,02
Період окупності активів	-	8,19	6,31	-8,21	-	-14,52
Період окупності власного капіталу	-	1,8	1,57	-1,74	-	-3,31

Джерело: розроблено автором.

Індикатор рентабельності активів ТОВ «Амарант» ЛТД показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «Амарант» ЛТД, було сформовано чистого збитку в розмірі 12,19 копійок в 2020 р. Необхідно активізувати управлінський потенціал для формування плану відновлення додатної прибутковості і його практичної реалізації (див. табл. 2.23 і рис. 2.5.).

Чинниками першого порядку при формуванні рентабельності активів були чистий фінансовий результат і середньозважена вартість активів.

Погіршення фінансового результату з 3 760 тис. грн. до -3 023 тис. грн. і зростання залученого обсягу активів з 13 000 тис. грн. до 26 667 тис. грн. привели до падіння рентабельності активів в 2017 - 2020 рр.

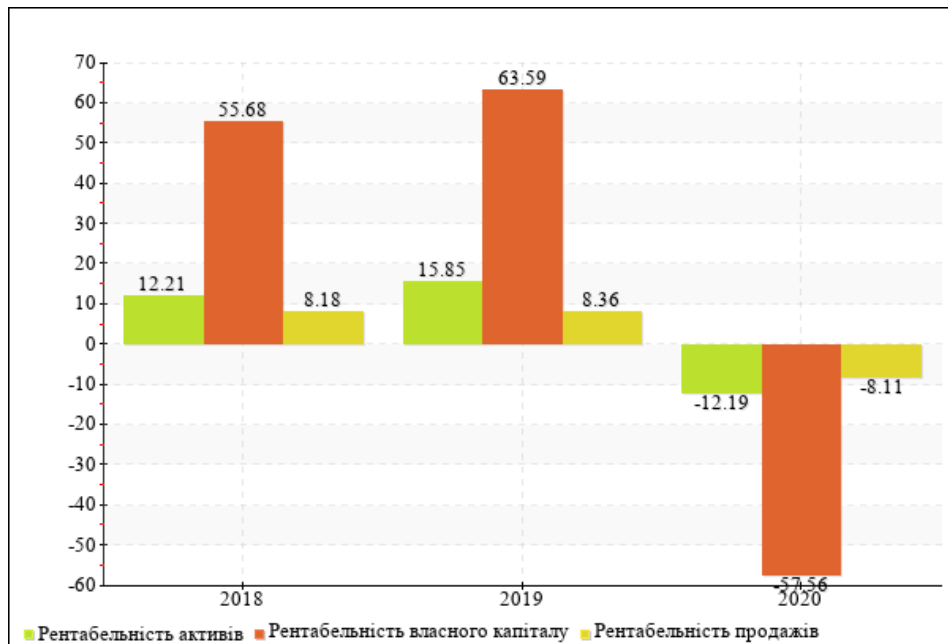


Рис. 2.5. Схематичне зображення показників рентабельності ТОВ «Амарант» ЛТД, %

Джерело: розроблено автором.

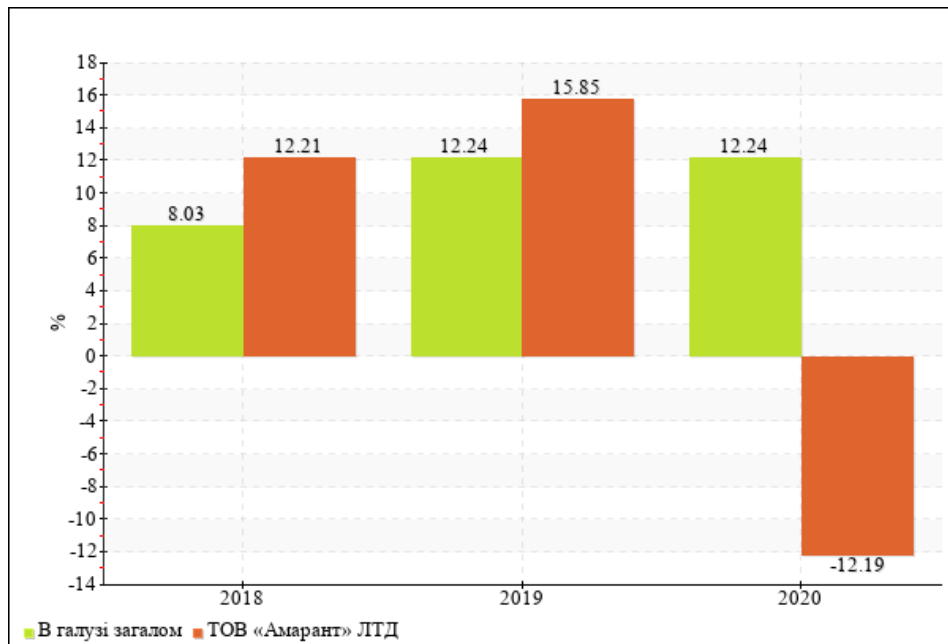


Рис. 2.6. Схематичне зображення порівняння рентабельності активів ТОВ «Амарант» ЛТД, %

Джерело: розроблено автором.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. На кожну гривню використуваного в 2020 р. власного капіталу власники отримали чистий збиток у розмірі -57,56 копійок.

Підприємство вело до погіршення добробуту і матеріального становища власників, про що свідчить низьке значення індикатора рентабельності власного капіталу.

Виявлене зниження вказує, що підприємство стає все меншпривабливим об'єктом інвестування з точки зору потенціалу генерування доходу для власників акцій чи інших цінних паперів, що відображають право власності на частку підприємства.

Неможливо здійснити економічну інтерпретацію окупності власного капіталу, так як рентабельність цього джерела фінансування від'ємна.

Про зниження ефективності використання виробничих активів ТОВ «Амарант» ЛТД в операційному процесі свідчить відповідний індикатор рентабельності. Його значення в 2020 р. становило -16,15% , що на 36,87 процентних пункти менше значення на кінець 2017 р.

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому від'ємне значення такого показника говорить про низькоякісні товари і послуги підприємства, що формує уразливе становище на конкурентному ринку. В 2020 р. ТОВ «Амарант» ЛТД на кожну гривню продажів отримало 7,1 копійок збитку від продажів. Важливо активізувати роботу менеджменту для пошуку можливостей відновлення бажаного рівня показника. Управлінці не виконують свою роботу, а саме - не шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних

процесів підприємства, про що свідчить скорочення показника на -61,9 в 2017 - 2020 рр. (див. рис. 2.6.).

Власники розглядають підприємство як перспективний актив, здатний в майбутньому генерувати їм прибуток, тому вони вважають за краще реінвестувати істотну частину заробленого протягом 2020 р. назад в діяльність компанії, тим самим забезпечуючи її додатковими фондами для подальшого розширення. Однак значення індикатора вище одиниці, а значить діють і інші чинники на таку динаміку.

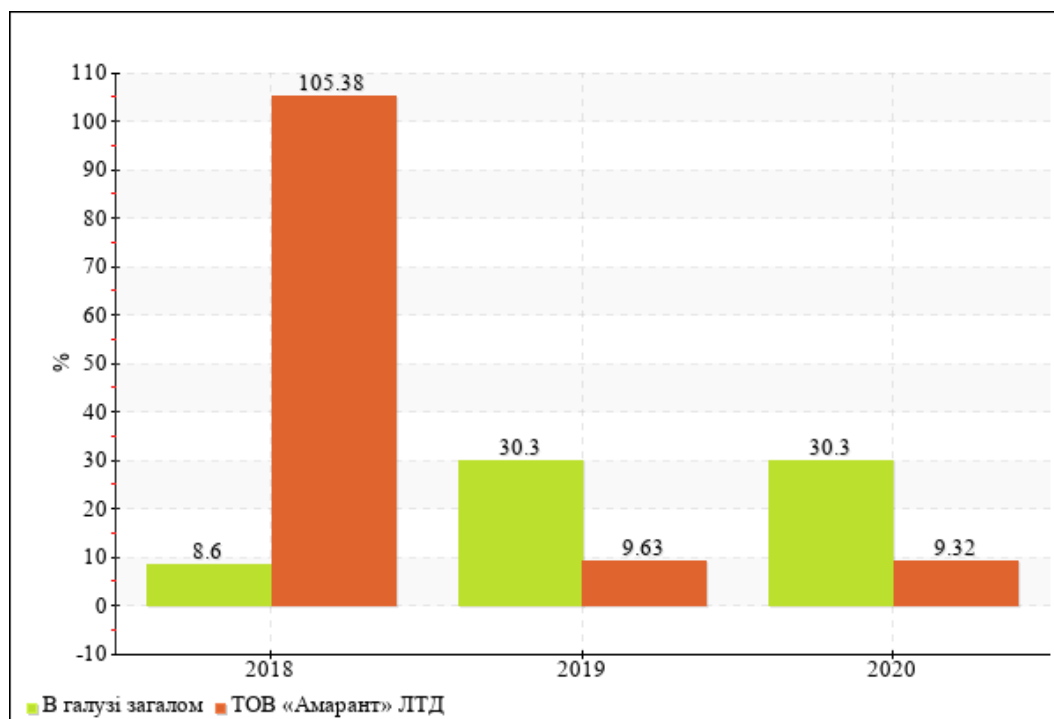


Рис. 2.7. Схематичне зображення порівняння операційної рентабельності продажів, %

Джерело: розроблено автором

Кожна сфера економіки характеризується своїми особливими умовами, які формують об'єктивний ландшафт для здійснення діяльності. Неможливо

домогтися високої рентабельності, якщо в цілому в галузі спостерігається постійна деградація.

Як можна судити з даних графіку, робота менеджерів ТОВ «Амарант» ЛТД була в цілому менш якісною порівняно з підприємствами в галузі «Тимчасове розміщування й організація харчування», про що свідчить висока рентабельність активів підприємства (див. рис. 2.7.).

ТОВ «Амарант» ЛТД демонструє менш ефективне управління своїми витратами в порівнянні з іншими учасниками ринку, адже рентабельність операційних витрат дорівнює -628% проти 30,3% в економіці 2020 р.

Дослідимо імовірність банкрутства підприємства, в даній кваліфікаційній роботі буде використано наступні моделі, а саме: п'ятифакторна модель Альтмана, модель Романа Ліса, модель Таффлера і Тішоу, та модель Спрінгейта. Отримані результати представлені у вигляді таблиць (див. табл. 2.24, 2.25, 2.26 і 2.27).

Таблиця 2.24

П'ятифакторна модель Альтмана

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Оборотний капітал до суми активів підприємства	-0,08	-0,04	-0,27	-0,3	-0,22	-0,03	275	11,11
Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів	0,09	0,12	0,21	0,06	-0,03	-0,15	-33,33	-71,43
Співвідношення прибутку до оподаткування до суми активів	1,05	0,09	0,16	-0,11	-1,16	-0,27	-110,48	-168,75

Продовження таблиці 2.24

Співвідношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура)	0,33	0,26	0,42	0,16	-	-	-	-61,9
Співвідношення доходу до суми активів	1,92	1,14	1,96	1,4	-	-	-	-
Z	5,32	1,61	2,62	0,94	-	-	-	-
					0,17	0,26	51,52	-61,9
					0,52	0,56	27,08	28,57
					4,38	1,68	82,33	64,12

Джерело: розроблено автором.

1. В 2020 р. значення показника Z становить $0,717 * ((14\,914 - 22\,976,5) / 26\,667) + 0,847 * (1\,678 / 26\,667) + 3,107 * (-3\,023 / 26\,667) + 0,42 * (3\,690,5 / (0 + 22\,976,5)) + 0,995 * (37\,259 / (26\,667)) = 0,94$.

Висновок: Швидше за все підприємство ЛТД збанкрутує.

Таблиця 2.25.

Модель Романа Ліса

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Відношення оборотного капіталу до суми активів	-	-	-	-0,3	-0,22	-0,03	275	11,11
Відношення операційного прибутку до суми активів	1,05	0,11	0,18	-0,1	-1,15	-0,28	-109,52	-155,56
Рентабельність активів					0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Відношення власного капіталу до позикового капіталу (структура капіталу)	0,33	0,26	0,42	0,16	-0,17	-0,26	-51,52	-61,9
Z	0,15	0,01	0,01	-	-0,18	-0,04	-120	-400
				0,03				

Джерело: розроблено автором.

2. Значення показника Z моделі Ліса становить $(0,063 * ((14\,914 - 22\,976,5) / 26\,667) + 0,092 * (-2\,645 / 26\,667) + 0,057 * (-3\,023 / (26\,667)) + 0,001 * (3\,690,5 / (0 + 22\,976,5))) = -0,03$.

Висновок: В 2020 р. імовірність банкрутства ТОВ «Амарант» ЛТД висока.

Таблиця 2.26.

Модель Таффлера і Тішоу

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
X1 – відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань (поточна рентабельність короткострокових зобов'язань)	1,4	0,13	0,25	-0,12	-1,52	-0,37	-108,57	-148
X2 – відношення оборотних активів до суми всіх зобов'язань (покриття оборотними коштами всіх зобов'язань)	0,89	0,95	0,62	0,65	-0,24	0,03	-26,97	4,84
X3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми активів (частка короткострокової заборгованості у валюті балансу)	0,75	0,8	0,7	0,86	0,11	0,16	14,67	22,86
X4 – відношення доходу до суми активів	1,92	1,14	1,96	1,4	-0,52	-0,56	-27,08	-28,57
Z	1,3	0,52	0,66	0,4	-0,9	-0,26	-69,23	-39,39

Джерело: розроблено автором.

3. Z Таффлера і Тішоу становить $(0,53 * (-2\,645 / 22\,976,5) + 0,13 * (14\,914 / (0 + 22\,976,5)) + 0,18 * (22\,976,5 / 26\,667) + 0,16 * (37\,259 / (26\,667))) = 0,4$.

Висновок: стан ТОВ «Амарант» ЛТД стабільний.

Таблиця 2.27.

Модель Спрінгейта

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
А – частка оборотних коштів у загальній сумі активів	-0,08	-0,04	-0,27	-0,3	-0,22	-0,03	275	11,11
В – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до загальної вартості активів	1,05	0,09	0,16	-0,11	-1,16	-0,27	-110,48	-168,75
С – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до короткострокової заборгованості	1,39	0,12	0,23	-0,13	-1,52	-0,36	-109,35	-156,52
Д – відношення доходу до загальної вартості активів	1,92	1,14	1,96	1,4	-0,52	-0,56	-27,08	-28,57
Z	4,81	0,78	1,16	-0,19	-5	-1,35	-103,95	-116,38

Джерело: розроблено автором.

4. Z Спрінгейта становить $(1,03 * ((14\,914 - 22\,976,5) / 26\,667) + 3,07 * ((-3\,023 + 0) / 26\,667) + 0,66 * ((-3\,023 + 0) / 22\,976,5) + 0,4 * (37\,259 / (26\,667))) = -0,19$.

Висновок: імовірність банкрутства ТОВ «Амарант» ЛТД в 2020 р. висока.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Негативна динаміка показників ТОВ «Амарант» ЛТД говорить про нездатність нарощувати обсяг залученого

капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку. Менеджмент активно вживає заходи з відновлення прийнятного фінансового результату, проте від'ємний обсяг говорить про реальне знецінення залученого капіталу власників.

Від'ємний фінансовий результат чітко вказує, що необхідно активізувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб відновити прийнятний рівень прибутковості. На поточний момент спостерігається повільна фінансова деградація компанії.

Розробка і впровадження комплексної маркетингової політики ТОВ «Амарант» ЛТД дозволить забезпечити подальший сталий розвиток на конкурентному ринку, досягти господарських цілей підприємства, а саме інтенсифікації та розвитку операційної діяльності, залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих. Все це забезпечить приплив фінансових ресурсів для посилення позицій підприємства.

2.2. Аналіз маркетингового середовища в діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД на ринку туристично – готельного бізнесу України

Функціонування туристичного готельного бізнесу в Україні постає далекосяжним орієнтиром поступу національної економіки. Динаміка розвитку туристичного готельного бізнесу відзначається активізацією якісних змін і структурних перетворень, взаємодією елементів на основі системного підходу, що піддається дії зовнішнього середовища. Вивчення стану функціонування та проведення аналізу тенденцій розвитку туристичного

готельного бізнесу є вагомим кроком у розгортанні господарської діяльності економічних суб'єктів готельної індустрії України.

Розвиток туристичного готельного бізнесу доцільно розглядати у синергії поступу туристичної індустрії. Згідно з дослідженнями Всесвітньої туристичної організації щодо України прямий внесок сфери туризму в обсяг ВВП України склав 1,59% загального обсягу ВВП у 2018 році, у 2020 році цей показник різко скоротився (див. рис. 2.8.).

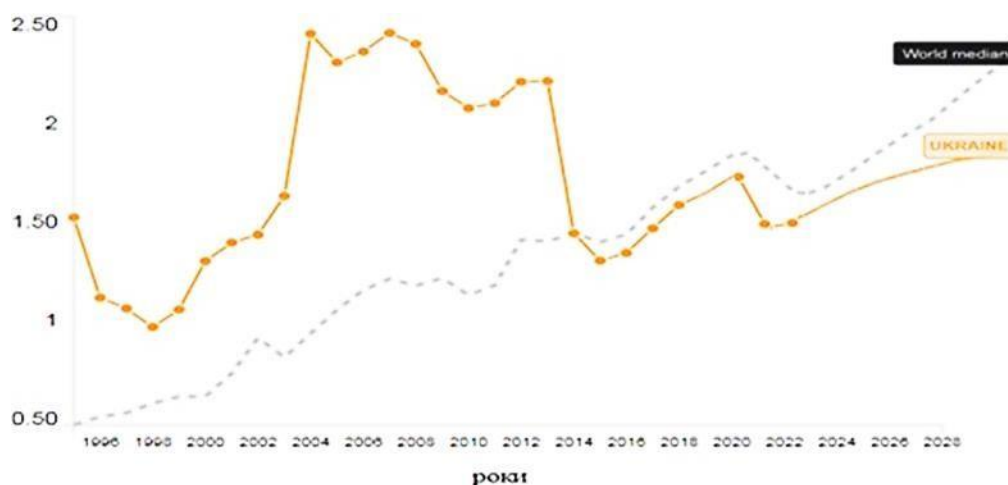


Рис. 2.8. Внесок сфери туризму в обсяг ВВП України [104]

Повномасштабний розвиток туризму, ведення господарської діяльності в країні та за її межами можливий лише за умови ефективно функціонування сфери туризму та туристичного готельного бізнесу [105].

Туристичні потоки в Україні за 2000-2020 рр. наведено на рисунку 2.2. Потрібно зазначити, що у 2020 році кількість внутрішніх туристів скоротилась в 2 рази, а кількість іноземних туристів – більш, ніж у 7 разів. Ця ситуація негативно позначилась на розвитку туристичного готельного бізнесу.

За даними UNWTO туристичний потік у 2020 знизився на 72%, а обсяг продажів впав на 60-70%. Сфера туризму отримала збиток у розмірі 730

мільярдів доларів за 8 місяців 2020 року, в Україні збиток склав орієнтовно 60 млрд грн. у результаті скорочення кількості туристичних поїздок по всьому світу через пандемію коронавірусу [106].



Рис. 2.9. Формування туристичних потоків в Україні

Джерело: побудовано на основі [107]

Найбільшою популярністю серед туристів користувались м. Київ та такі регіони, як Львівська, Одеська, Івано-Франківська, Запорізька, Дніпропетровська, Харківська (див. додаток В, табл. В.1.). Варто зауважити, що кількість туристичних потоків в Україні суттєво скоротилась у 2020 році, що викликала кризова ситуація, пов'язана із пандемією.

В Україні необхідний розвиток туристичного готельного бізнесу, оскільки лише 4 % фонду розміщено в сучасних готелях і відчувається значний готельний дефіцит в порівнянні з іншими європейськими країнами: якщо у Франції на 1000 жителів наявні 10,8 номерів, в Угорщині – 6,5, в Словаччині – 5,2, в Польщі – 2,2, то Україні лише 1,1 [111].

Здебільшого в Україні висококомфортабельні готелі вводяться в дію із залученням зарубіжних інвесторів. Частка національних готельних мереж посеред підприємств розміщення охоплює лише 1,5 % відносно загальної кількості, міжнародних – 0,5 %. Водночас у США цей індикатор дорівнює 70 %, у Франції – 10 %, у Великобританії – 15 % [112]. Така ситуація засвідчує обмеженість у процесах розвитку національних готельних мереж.

У статистичних щорічниках аналіз діяльності туристичного готельного бізнесу подається як статистичний аналіз структури готельного бізнесу України, який наведено у табл. 2.28. В Україні за 2011-2019 рр. кількість готелів та аналогічних засобів розміщення збільшилася в 1,3 рази, що пов'язано, передусім, із зростанням туристичних потоків в Україні.

Таблиця 2.28.

Структура туристичного готельного бізнесу України

Кількість підприємств	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
Готелі та аналогічні засоби розміщення	2499	2375	2788	2644	2478	2534	2474	2777	3165
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	95,0	111,6	105,8	99,2	101,4	99,0	111,1	126,7
Готелі	1241	1233	1569	1523	1508	1703	1704	1942	2248
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	99,4	126,4	122,7	121,5	137,2	137,3	156,5	181,1
Мотелі	93	93	155	138	123	139	137	184	243
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	100,0	166,7	148,4	132,3	149,5	147,3	197,8	261,3
Хостели	5	5	23	28	29	40	36	54	75
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	100,0	460,0	560,0	580,0	800,0	720,0	1080,0	1500,0
Кемпінги	12	9	10	11	6	14	12	14	18
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	75,0	83,3	91,7	50,0	116,7	100,0	116,7	150,0
Агроготелі	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Гуртожитки для приїжджих	143	133	131	116	105	90	84	83	82

Продовження таблиці 2.28.

Відносне відхилення щодо 2011 р., у%	100	93,0	91,6	81,1	73,4	62,9	58,7	58,0	57,3
Туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщування	1005	902	900	828	707	548	501	500	499
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	89,8	89,6	82,4	70,3	54,5	49,9	49,8	49,7

Джерело:

Саму структуру маркетингового середовища ТОВ «Амарант» ЛТД та взаємозв'язки між його окремими складовими можна представити у вигляді наступної схеми (див. рис. 2.10.).



Рис. 2.10. Структура маркетингового середовища ТОВ «Амарант» ЛТД

Джерело: розроблено автором.

На даний момент було розглянуто фактори макросередовища ТОВ «Амарант» ЛТД.

У 2020 р. пандемія коронавірусу завдала серйозних збитків туристичному готельному бізнесу в Україні. Асоціації готелів та курортів України провела опитування, згідно з яким 93% готелів та аналогічних засобів

розміщень підтвердили загальний спад рівня виручки свого готелю, у 21% готелів валова виручка скоротилася на 25-40%, у третини готелів – на 40-60%, у 30% готелів такі скорочення сягнули понад 60%, лише 4% готелів показали зростання річної виручки, а у 3% вона залишилась на тому ж рівні. Особливо складним рік виявився для хостелів, мотелів тощо, деякі з яких змушені були припинити свою діяльність. 66% опитаних оптимізували свої витрати, скоротивши штат, 2/3 скоротили ціни на свої послуги, 63% вдосконалювали свій продукт та сервіси (ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів роботи та умов з постачальниками, зміна комплектації тощо), 1/3 респондентів впровадили цифрові та маркетингові інструменти, 27% запровадили альтернативні послуги (коворкінги, здача номерів під офіси тощо), 7% вирішили перепрофілювати частину приміщень, наприклад, для оренди під гральні заклади.

Відповідно до вимог МОЗ та з метою скорочення експлуатаційних витрат багато готелів були змушені закритись, скорочувати персонал або відправляти у вимушену відпустку, задля оптимізації збитків. Такий стан справ можна назвати кризовим [118].

Розглянемо фактори мікросередовища ТОВ «АТЛ Автосервіс».

До зовнішніх факторів мікросередовища, що впливають на діяльність ТОВ «Амарант» ЛТД варто віднести:

1) Постачальники. Постачальники є одним з головних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Цінова політика постачальників має прямий вплив на цінову політику, та якість продукції що надає ресторан готелю;

2) Споживачі. Уподобання споживачів мають прямий вплив на обсяг реалізації продукції та послуг ТОВ «Амарант» ЛТД. На даному етапі розвитку підприємства та ринку в цілому, підприємства намагаються орієнтувати власну діяльність на споживача, тому варто говорити, що споживач є головним фактором, що впливає на діяльність підприємства, та ринок туристично – готельних послуг в цілому;

3) Конкуренти. Діяльність конкурентів безпосередньо впливає на функціонування підприємства в цілому та на конкурентоспроможність ТОВ «Амарант» ЛТД зокрема. Мається на увазі такі напрямки діяльності конкурентів – цінова політика, рекламна політика, асортиментна політика та додаткові послуги, що надаються споживачам. При цьому, підприємство намагається певним чином адаптувати власну роботу під діяльність конкурентів. Тому варто вважати даний фактор одним з ключових.

Визначення стратегії розвитку підприємницької діяльності підприємств в дослідженні мікросередовища готельного бізнесу принципово залежить від конкретної ситуації, у якій воно перебуває. Отже, на першому етапі розробки стратегії розвитку проводиться всебічне дослідження поточної діяльності готелю – SWOT-аналіз, при цьому він ґрунтується на результатах маркетингових досліджень й їхнім проведенням досягається виявлення ринкових можливостей готелю. Напрямки діяльності, які відкриваються перед підприємством, виходячи із сукупності умов, у яких воно функціонує, при цьому в першу чергу враховуються зовнішні умови представляють собою ринкові можливості.

Досліджуючи зовнішнє середовище, необхідно зосереджувати увагу на з'ясуванні того, які загрози та які можливості вона приховує в собі. Однак, необхідно враховувати та досліджувати середовище не тільки зовнішнє, але й

внутрішнє. Це необхідно для того, щоб успішно справлятися із загрозами та дієво використовувати нові можливості, дійсно маючи потенціал для їхньої реалізації. Результати SWOT-аналізу підприємницької та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД представлені у вигляді рис. 2.11. (див. рис. 2.11.).

Зазначимо, що практично всі отримані негативні фактори, за винятком політичних і правових, компенсуються наявністю стримуючих факторів і попереджувальних заходів, реалізація яких забезпечить загальний позитивний результат стратегії розвитку підприємницької та фінансово- господарської діяльності. Після того, як дослідженні можливості й загрози, сильні й слабкі сторони, необхідно встановити взаємозв'язок між ними, який дозволить виділити ринкові можливості готелю.

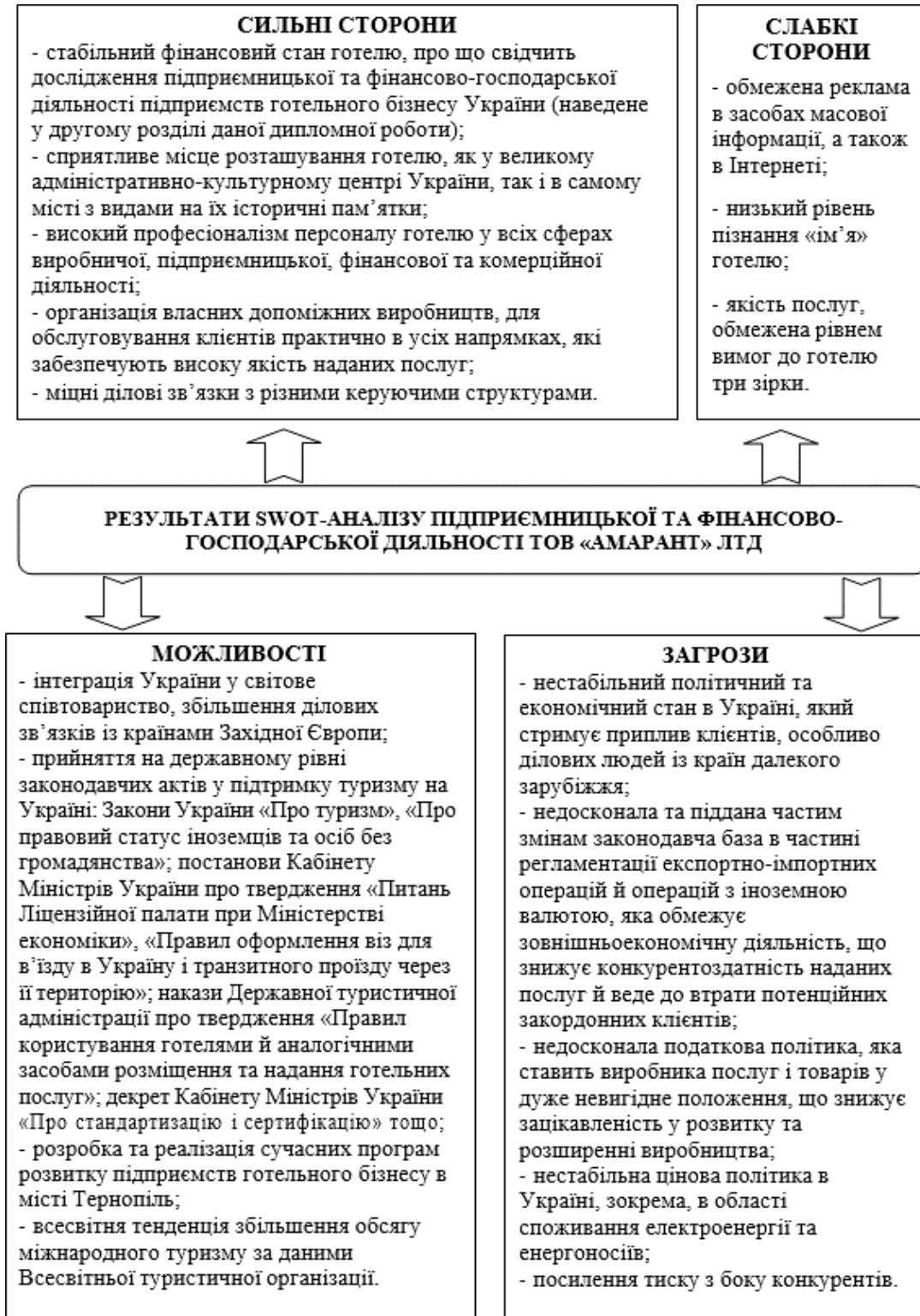


Рис. 2.11. SWOT-аналіз готелю ТОВ «Амарант» ЛТД

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Під можливостями варто розуміти привабливі напрямки маркетингових зусиль підприємства, на яких воно може домогтися конкурентних переваг (див. рис. 2.12.).

Конкурентними перевагами називають матеріальні та нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які стратегічно важливі для готелю й дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі.

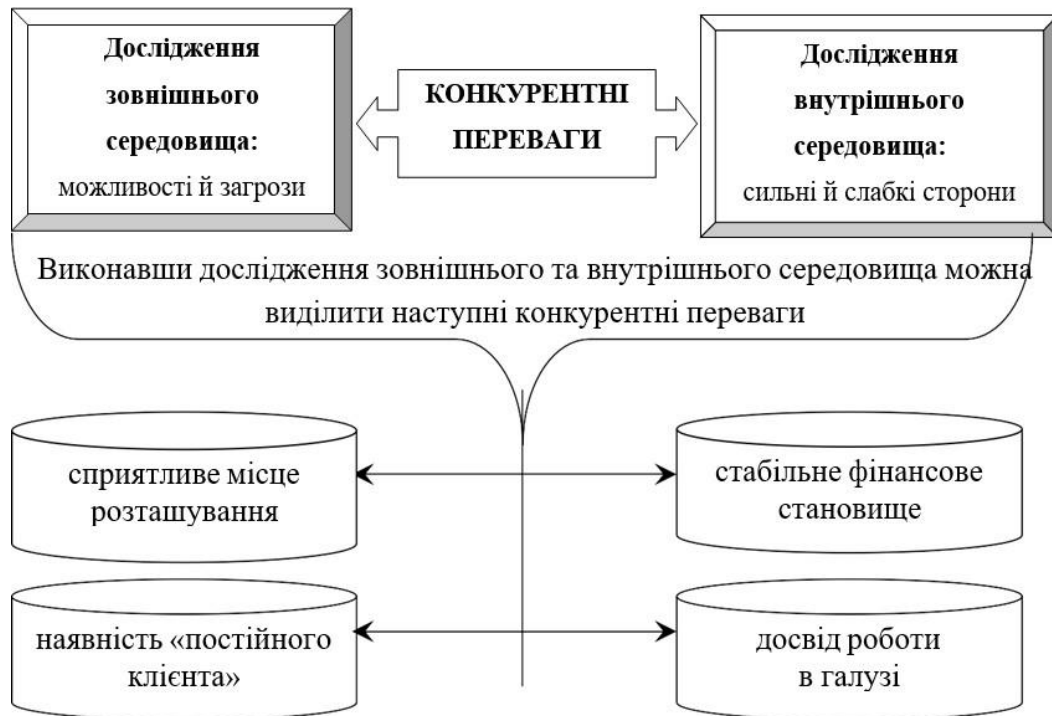


Рис. 2.12. Формування конкурентних переваг готелю ТОВ «Амарант» ЛТД
Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

2.3. Дослідження теперішнього стану організаційної культури маркетингової діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД з точки зору маркетингового менеджменту

Провести аналіз організаційної культури маркетингової діяльності пропоную розпочати із детального аналізу сильних та слабких сторін організації за даними факторів внутрішнього середовища, які впливають на ці показники. Результати анкетування, проведеного для дирекції організації, ми можемо спостерігати за даними в таблиці В.1., які розставляють крапки над «і» (див. Додаток В, табл. В.1.).

Отже, сильними сторонами є:

- постійна система контролю якості товару;
- значна широта асортименту;
- індивідуальний підхід при встановленні цінової політики;
- ефективна договірна політика;
- висока кваліфікація персоналу.

Слабкими сторонами є:

- високий рівень ризику;
- висока плинність кадрів;
- відсутні вмотивованості працівників;
- відсутнє стратегічне управління.

Готель Амарант, як і будь-яка інша фірма, у процесі свого функціонування знаходиться під впливом дії зовнішніх та внутрішніх факторів.

Для аналізу та оцінки організаційної та управлінської культури ТОВ «Амарант» ЛТД будуть використані наступні методи:

- 1) метод по-елементної якісної оцінки;
- 4) метод опитування, в даному випадку – анкетування.

Почнемо аналіз управлінської культури організації, використовуючи метод по-елементної якісної оцінки.

Місія організації: дбати про надання якісних послуг своїм клієнтам, перевершувати його очікування та вибудовувати стосунки на все життя.

Головна мета: стати національним лідером у наданні своїх послуг та забезпечити кінцевого споживача якісним сервісом за усіма напрямками своєї діяльності.

Основний принцип роботи: орієнтація на споживача, на ефективність і якість процесів і на розвиток персоналу.

Загальні цілі фірми формуються і встановлюються на основі місії організації і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво, а саме: розвиток структури, що охоплює повний цикл позиціонування товарів та послуг на ринку: якість товару, співвідношення ціна-якість, переваги товару, особливому способі використання, орієнтації на певну категорію споживачів (див. рис.2.13.).

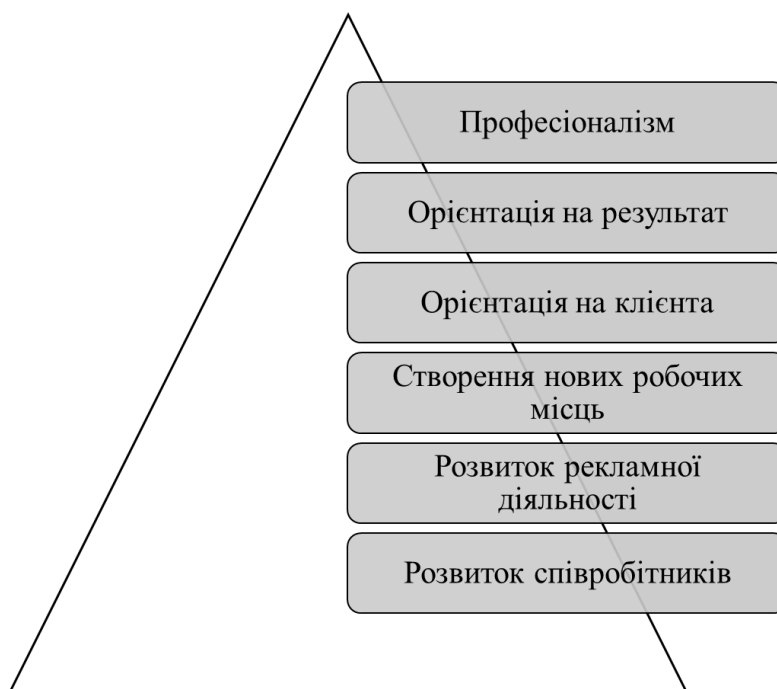


Рис. 2.13. Цінності і принципи організації

Джерело: розроблено автором.

На підприємстві існують кодекс етики і правила поведінки співробітників, а також корпоративний дрес-код, який є не зовсім суворим, проте має на увазі домінування ділового стилю.

Традиції організації: співробітники ТОВ «Амарант» ЛТД вміють не тільки сумлінно працювати, а й культурно відпочивати. Особлива увага в компанії приділяється здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивно-оздоровчих заходів. Співробітники мають абонементи в спортивний комплекс. Тобто такого роду заходи як свята і традиції існують і влаштовуються з урахуванням специфіки організації,

оскільки спрямовані на досягнення однієї мети – згуртування колективу. Організація прагне задіяти в ній всіх своїх співробітників, щоб не допускати «розколу» своєї культури, її розвитку в різних напрямках.

Кадрова політика: Стратегічною метою кадрової політики ФОП «ТДО» є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці.

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. Щоб досягти високого рівня продукції особливу увагу компанія приділяє підбору персоналу. Головна і основна вимога – це високий рівень професіоналізму, підкріплений наявністю вищої освіти та досвідом роботи. Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу.

Організаційна структура ТОВ «Амарант» ЛТД є лінійно-функціональною. Очолює підприємство генеральний директор. На рисунку 2.14. представлена класична лінійно – функціональна організаційна структура управління готельним підприємством (див. рис. 2.14.).

Лінійно-функціональна (комбінована) структура управління готелем створюється із спеціалізованих ланок (змін, бригад) при кожному лінійному керівнику. Ця модель допомагає керівникам готелю вивчати і приймати рішення щодо проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності.



Рис. 2.14. Типова лінійно – функціональна організаційна структура управління готельним підприємством.

Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного та функціонального типів структур управління. У цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

В додатку Г, рис. Г.1. представлена детальна організаційна структура готель ТОВ «Амарант» ЛТД (див. рис. Г.1.), яка позиціонується саме з огляду класичного менеджменту.

Вищий рівень управління готельним бізнесом представлений його власником і генеральним директором, що приймають загальні рішення стратегічного характеру. Подібні рішення відносяться до категорії загальних, що визначають розмір готельного комплексу, вибір місця для його будівництва, архітектуру й інтер'єр, обладнання, підбір персоналу. Власником готельного комплексу може бути як приватна особа, так і ціла корпорація.

Оперативне управління готелем ТОВ «Амарант» ЛТД здійснюється управляючим (директором), який може бути як з числа власників, так і найманим співробітником. Управляючому (директору) підпорядковуються всі служби готельного комплексу, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника готельного комплексу.

Загальні рішення стратегічного характеру приймаються власниками готельного комплексу або генеральним директором. Стратегічною метою готельного комплексу може бути, наприклад, орієнтація на курортне обслуговування або на прийом і обслуговування бізнес-туристів. Генеральний директор є посередником між власниками й управлінським персоналом, з одного боку, і гостями підприємства - з іншого. Ця функція може бути охарактеризована як функція втілення загальних задач у конкретні управлінські рішення.

Крім того, на генеральному директорі лежить необхідність вирішення задач, пов'язаних із загальними напрямками діяльності готельного комплексу, в тому числі — проведенням фінансової політики, до якої можна віднести визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські витрати, питання закупівельної політики тощо. Керівництво вищої ланки також приймає рішення щодо того, яку систему розрахунків із клієнтами використовувати в готелі. Але частина цих питань може бути передана на розгляд нижчим ланкам управління, якщо на генерального директора покладено занадто багато повноважень і обов'язків.

У готелі ТОВ «Амарант» ЛТД крім керівництва вищої ланки, використовують таку організаційну форму, як виконавчий комітет. Подібну форму можна зустріти досить часто, а особливо це характерно для спільних з іноземними партнерами готельних комплексів. Виконавчий комітет складається, як правило, із представників головних функціональних підрозділів (служб). До нього входять керівники таких напрямків, як розміщення, маркетинг (комерційна служба), адміністративно-господарська робота.

Кожний з керівників, які відповідають за ці напрямки, несе відповідальність за вирішення задач, що стоять перед ним.

Керівники середньої ланки (керівники структурних підрозділів) мають повноваження прийняття оперативних рішень у рамках своїх підрозділів.

У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби, та загальний відділ бухгалтерії в цілому.

Технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний відділ. У готелі ТОВ «Амарант» ЛТД посада технічного директора називається по-різному: головний інженер, директор з експлуатації, головний технік. Йому підпорядковуються старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту меблів, обладнання, системи опалення тощо.

Для виконання функцій маркетингової служби передбачаються різні посади. В нашому випадку роль маркетингової служби виконує як і відділ продажу, відділ бронювання та відділ прийому та розміщення гостей.

У деяких випадках, коли потрібно прийняти важливе рішення (вибір цільового ринку, вибір тур фірм - контрагентів, придбання нового обладнання), створюється спеціальна рада, до якої входять вище керівництво і всі начальники відділів.

Якщо подивитись на організаційну структуру готельного підприємства саме з позиції маркетингового менеджменту, структура мали би вигляд в неінтегрованій структурі, так як вся увага з позиції сфери туристично-готельних послуг зосереджена на споживача (див. рис. 2.15.).

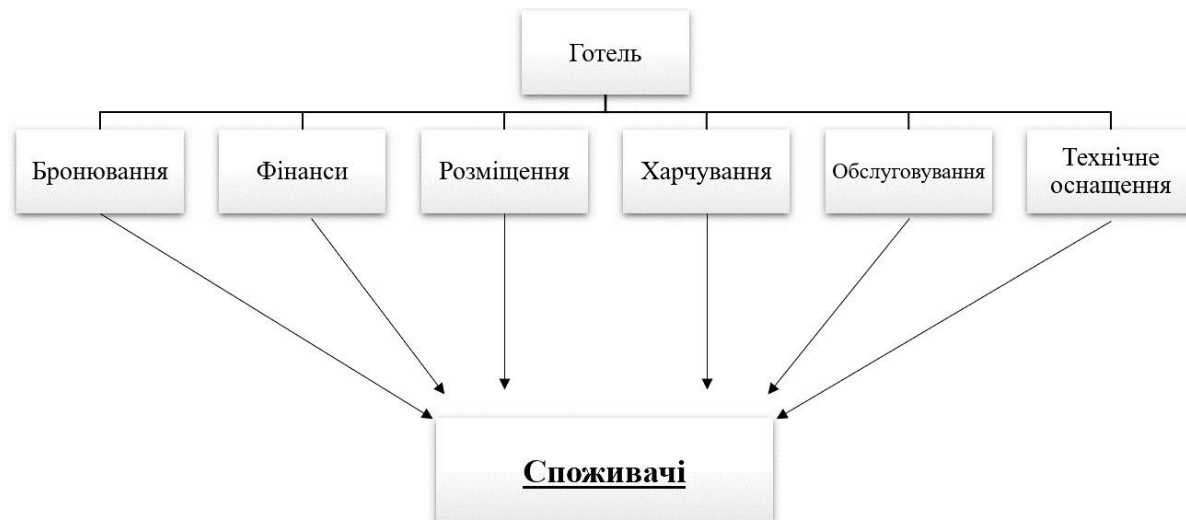


Рис. 2.15. Приклад неінтегрованої маркетингової структури на прикладі готелю
ТОВ «Амарант» ЛТД
Джерело: розроблено автором.

Розглянемо показники руху робочої сили в ТОВ «Амарант» ЛТД. Коефіцієнт плинності кадрів є індикатором здоров'я організації і прийнятих в організації управлінських рішень. На підставі наведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Станом на 31.12.2020 р. в ТОВ «Амарант» ЛТД працює 73.

Слід зазначити, що плинність кадрів не дуже висока, це пояснюється тим, що в організації працюють професіонали, цінність яких є дуже високою, тому за сумлінну працю вони отримують різноманітні заохочення. Також при прийомі на роботу ставиться дуже висока планка для нових кандидатів.

Для підвищення рівня професіоналізму співробітників проводяться тренінги, курси, семінари планово і позапланово. У працівників підприємства є також можливість відвідувати професійні виставки, присвячені напрямку їх кваліфікації. У роботі виставки беруть участь і зарубіжні фахівці, які діляться своїм досвідом.

В товаристві, основним інструментом внутрішніх комунікацій є електронні повідомлення (на смартфоні/комп'ютері із використанням популярних соціальних месенджерів), які оперативно інформують співробітників про події, зміни, нововведення, що відбуваються в ресторані. Хоча яким би прекрасним засобом не

здавалася електронна пошта, вона залишається основним фактором роздратування учасників. Обсяг, що надходить на пошту здатний запросто викликати гнітюче відчуття, змушуючи постійно читати нові і нові повідомлення, і як можна швидше на них відповідати [20].

Багато дебатів, проведених по електронній пошті дозволяли співробітникам на рівних обмінюватися повідомленнями по електронній пошті. Іноді, в тих дискусіях у відповідь на будь-які слова допускались «міцні слівця». Але в основному колектив намагається ретельно формулювати думки.

Тому повідомлення перед відправкою повинні бути короткими, простими і зрозумілими. Необхідно виходити з припущення, що наступне повідомлення, яке буде відправлене, буде з деяких причин зрозуміле трохи інакше, ніж в голові відправника. Якщо щось не зрозуміло в отриманому повідомленні досить часто телефонна розмова дозволять прояснити проблему швидше ніж довга переписка, що позитивно так краще впливає та на комунікаційний процес в ТОВ «Амарант» ЛТД.

Орієнтація дирекції на обидва канали, як особистого спілкування так і електронних, змушує ретельніше готуватися і письмово реєструвати параметри ситуації, але жодним чином кожен інформаційний обмін не повинен бути електронним, в цьому випадку потоки повідомлень стають некерованими. Міжособистісна комунікація, можливо, є найкращим способом обговорення і вирішення питань, що характеризуються невизначеністю і двозначністю. Тим більше 55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, а 38% - через інтонацію і модуляції голосу, тобто через невербальні символи, які в електронному повідомленні просто відсутні.

З подачі генерального директора в організації була введена корпоративна реклама, що випускається раз на місяць. Друкована публікація, на відміну від формалізованих документів, може транслювати необхідну інформацію. Напевно, саме тому в організації більше половини співробітників схвалюють створену газету, що свою чергу, також, позитивно впливає на рекламну діяльність підприємства, так як клієнти мають інтерес до невеличкого друкованого видання ТОВ «Амарант» ЛТД.

Не можна недооцінювати важливість даної газети для успішних внутрішніх комунікацій. Звід гасел, завдань, місій піднімають бойовий дух колективу, що позитивно відбивається на управлінні. Так само варто відзначити про корпоративні заходи які розвивають елементарний етикет, виховання співробітників, що є первиною основою комунікації.

Дослідивши структуру комунікацій підприємства під час проходження виробничої практики, можна зробити висновок що в організації діє небагатоканальний тип внутрішньої комунікаційної мережі. Узагальнимо етапи комунікації. Письмове повідомлення (розпорядження генерального директора, або інших членів дирекції ТОВ «Амарант «ЛТД) на нараді або в вигляді письмового наказу надходить по каналах зв'язку до керівників відділу, і, до решти персоналу організації. Після того як повідомлення було прийнято, проводиться збір даних. Далі після збору та узагальнення дані надходять заступнику генерального директора на затвердження або генеральному директору. Єдина багатоканальність, яка зустрічається на товаристві це зв'язок, що забезпечується взаємодією відділів і збором повної інформації за додатковими каналами зв'язку. Додаткові канали зв'язку можуть бути як формальними так і неформальними. Таким чином забезпечується захист від шуму і спотворення даних. Канал зв'язку між джерелом і відправником двосторонній, тобто забезпечує вільний потік низхідних так і висхідних повідомлень. Багатоканальний зв'язок забезпечує високий контроль на будь-якому етапі. Оптимальний варіант для нашої малої групи, що в результаті дає змогу здійснювати контроль за ходом виконання поставленого завдання.

ВИСНОВКИ

Під організацією маркетингової діяльності підприємства можна розуміти діяльність керівників підприємства, які проводять цілеспрямовані заходи, що створюють, поліпшують і вдосконалюють систему маркетингу.

Таким чином, визначення теоретичного змісту і суті управління маркетинговою діяльністю, на думку фахівців, є важливою частиною загального розуміння проблеми використання маркетингу як провідної концепції розвитку сучасного підприємства. Застосування новітніх методів управління стає необхідним чинником переходу суб'єктів ринку на нові ефективні форми організації діяльності.

Управління маркетингом - це логічне з'єднання всіх процесів, пов'язаних зі змінами в маркетинговому середовищі, на підприємстві і взагалі на ринку [44]. Визнання маркетингового управління як загального процесу, в якому об'єднані інші процеси - це важливий крок для розкриття природи явища, яке досліджується. Такий підхід дає можливість встановити постійний порядок, тобто алгоритм, що на практиці є логічною послідовністю дій по розробці, впровадженню і досягненню суті управління - управлінських рішень.

Для отримання маркетингової інформації, необхідної для управління підприємством, необхідно провести маркетинговий аналіз. Маркетинговий аналіз - це збір інформації про діяльність підприємства, вивчення її по декількох основних напрямках (товар, ціна, покупці, просування) і використання отриманих результатів для вибору напрямів розвитку бізнесу в цілому і його окремих складових.

Таким чином, сутність маркетингового аналізу полягає у оцінці стану маркетингової діяльності підприємства, при цьому треба враховувати фактори, які мають вплив на неї.

Узагальнюючи вищевикладені результати проведеного дослідження, хочемо зазначити, що в сучасних умовах господарювання, перш ніж обрати стратегію розвитку, підприємствам необхідно провести маркетинговий аналіз, котрий є засобом, що забезпечує керівництво підприємств інформацією про зміни маркетингового середовища з метою удосконалення системи управління, а також сприяє розширенню можливостей дії усіх важелів підвищення результативності діяльності підприємств, гнучкості виробництва та орієнтації на задоволення потреб споживачів. Отже, маркетинговий аналіз є методологічною основою для прийняття стратегічних та оперативних маркетингових управлінських рішень у діяльності будь-якого підприємства.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Негативна динаміка показників ТОВ «Амарант» ЛТД говорить про нездатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку. Менеджмент активно вживає заходи з відновлення прийнятного фінансового результату, проте від'ємний обсяг (-3 023 тис. грн. на кінець 2020 р.) говорить про реальне знецінення залученого капіталу власників.

Від'ємний фінансовий результат чітко вказує, що необхідно активізувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб відновити прийнятний рівень прибутковості. На поточний момент спостерігається повільна фінансова деградація компанії.

Розробка і впровадження комплексної маркетингової політики ТОВ «Амарант» ЛТД дозволить забезпечити подальший сталий розвиток на конкурентному ринку, досягти господарських цілей підприємства, а саме інтенсифікації та розвитку операційної діяльності, залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих. Все це забезпечить приплив фінансових ресурсів для посилення позицій підприємства.

Концепція діяльності ТОВ «АТЛ Автосервіс» полягає в наданні повного спектру автомобільного обслуговування – об'єднання під одним дахом спеціалізованого магазину і автосервісу. Автомагазини АТЛ пропонують широкий спектр автомобільних аксесуарів, шин і дисків, акумуляторів, запасних частин і витратних матеріалів, автохімії та автокосметики практично для всіх марок автомобілів.

Ринок автозапчастин є певною мірою відображенням ринку автомобілів, які продаються та експлуатуються в Україні. Ринок автозапчастин задовольняє потреби населення, підприємств, організацій у відповідних продуктах та послугах з метою ефективного і доцільного використання автомобільного транспорту.

Отже, проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що для ТОВ «Амарант» «ЛТД існує дуже багато загроз, основною причиною яких є нестабільне політичне становище та низький рівень розвитку економіки держави (падіння темпів росту, зниження загальної економічної активності). У зв'язку з цим, основною вимогою для успішної діяльності підприємства. стає його гнучкість та здатність швидко та вчасно пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Проте відповідно до оцінки значущості факторів, можна зазначити, що жодний з них не загрожує існуванню підприємства, за умови прийняття зважених стратегічних та оперативних рішень на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Аналізуючи дані проведеного аналізу, можна зробити висновки, що найбільш впливовими факторами мікросередовища є високий ступінь прихильності покупців до товарів та послуг підприємства, надання посередниками вигідних для підприємства форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про товари підприємства, невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни.

Отже, основними інструментами комунікаційної політики підприємства ТОВ «АТЛ Автосервіс» є реклама, стимулювання збуту, PR.

Таким чином, у силу цього маркетингова діяльність ТОВ «АТЛ Автосервіс» в рамках удосконалення маркетингового підходу до управління підприємством є важливою складовою в управлінні та діяльності підприємства в цілому для забезпечення його довготривалого успіху і стійкого прибутку.

Формування маркетингового менеджменту на підприємстві ТОВ «АТЛ Автосервіс» передбачає наявність знань із основ потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, соціально-економічних принципів управління тощо. Основним стратегічним ресурсом маркетингового менеджменту ТОВ «АТЛ Автосервіс» повинно бути максимальне задоволення потреб ринку, тобто споживача.

Основою програми розвитку ТОВ «АТЛ Автосервіс» є комплекс стратегічних рішень, що включають основні напрямки та позиції, які могли б дозволити успішно вести господарські процеси. При складанні програми враховувалися такі основні напрямки діяльності: визначення оточуючого середовища; комплексне вивчення ринку, позиції конкурентів, оцінка власних можливостей підприємства; формування цілей підприємства у галузі на перспективу; максимально можливий контроль за виробництвом та збутом продукції та координація всієї діяльності.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємства ТОВ «Амарант» ЛТД, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Упровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах потребує перегляду маркетингової та функціональних стратегій, зокрема комунікаційної та збутової. Залежно від обраних інструментів інтернет-маркетингу, цифрових засобів та їх взаємозв'язку можуть використовуватися різні маркетингові стратегії. У випадку використання мультिकанальної стратегії додержуються принципу лінійності, відповідно до якого покупці мають можливість купувати товари та послуги через різні канали (офлайн- та/або онлайн-засоби просування товарів до споживачів).

Фахівцям із маркетингу ТОВ «Амарант» ЛТД необхідно вирішити виявлені проблеми та прискорити впровадження інструментів digital marketing та інтегральної стратегії. За сучасних складних умов функціонування підприємств саме впровадження інтегрованого підходу до організації продажу є тим інструментом, який надаватиме підприємству ТОВ «Амарант» ЛТД конкурентні переваги за рахунок більш якісного та комфортного обслуговування, що сприятиме підвищенню задоволеності покупців, посиленню їх лояльності, залученню нових клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. М., Баширов І. Х., Воробйов Б. З., Жаболенко М. В., Криковцева Н. О. Маркетинг: принципи та функції. Київ: НМЦВО МОІН України, 2014. 319 с.
2. Антонюк А.А. Вибір підходів до формування показників оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві// Держава та регіони. Сер.: Економіката підприємництво. – 2017. – №2. – С.11–14.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг: [підручник] 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2015. 645 с.
4. Бебик В. М. Маркетингові дослідження. Навч.- метод. посіб. Київ: МАУП, 2015. 214 с.
5. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ: ІВЦ «Видавництво "Політехніка"», 2016. 384 с.
6. Божкова В.В. / Теоретичні підходи до класифікації інструментів маркетингових комунікацій. / Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка».– Ужгород, 2018. – Випуск 2 (39). Частина 1. – С. 31–37.
7. Бутенко Н. В. / Основи маркетингу : навч. по-сібн. – К. : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", - 2015. – 140 с.
8. Васишин Р.Д. / Розробка стратегії маркетингової діяльності підприємства / Р.Д. Васишин. –Суми: Козац. вал, - 2018. – С. 25–30.
9. Верба В.А, Гребешков О.М. Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://economica.org.ua/2009/efmarkdijaln/>
10. Войнаренко С.М. / Ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств / С.М. Войнаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2017. – № 6, Т. 1. – С. 231–233.
11. Войчак А. В. / Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. - Київ.: КНЕУ, - 2015. — 120 с.

12. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2014. 100с.
13. Гавриленко Т.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації. Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка: Економіка. 2016. №73. С.11–13.
14. Гайванович Н.В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017. №649. С.145–153.
15. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2013. 705 с.
16. Герасимчук С.С. / Маркетинг: – Київ, Лібра, 2016. – 712 с.
17. Голишева Є.О. / Особливості використання інструментів інтернет-маркетингу на підприємстві / Є.О. Голишева, Т.В. Кириченко, Я.А. Коваленко // Молодий вчений. – 2018. – №10. – С. 53-56.
18. Гончарук Я. А., Павленко А. Ф., Скибінський С. В. Маркетинг. — К.: КНЕУ, 2016. — 391с.
19. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга: Пер. с англ. Київ: Издательский дом «Вильямс», 2013. 153 с.
20. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базилюк А.В. Маркетинг. підручник. Київ: Нац. акад. управління, 2015. 631 с.
21. Зацна Л. / Інноваційні можливості застосування комунікацій в інтернет-маркетингу / Л. Зацна // Галицький економічний вісник. – 2018. – № 4. – С. 214-221.
22. Земляков І.С., Рижий І.Б., Савич В.І. / Основи маркетингу: Навч.посібник. – Київ.: Центр навчальної літератури, 2016. – 352с.
23. Івашова Н.В. / Застосування Internet-технологій у маркетингу: міжнародний досвід //Н.В. Івашова, Т.Є. Іванова // Механізм регулювання економіки. – 2017. – №4. – С. 36-45.
24. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Internet-технологій умаркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №4(2). С. 64-74.
25. Інтернет – магазин АТЛ. Режим доступу: <https://atl.ua/>
26. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. Київ.: Изд. дом “Вильямс”, 2013. 156 с.

- 27.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 2014. 151 с.
- 28.Кудлай В.Г. Теоретичні основи системи маркетингових комунікацій на сучасному ринку. Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 1. С.9-11.
- 29.Липчук В.В. Маркетинговий аналіз: Навч. посібник - К.: КНЕУ, 2015. - 216 с.
- 30.Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій. Київ: КНЕУ, 2015. 325с.
- 31.Маркетинг. Підручник. К.: Навчально-методичний центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2014. — 503 с.
- 32.Маркетинговий аналіз [Текст]: навч. посіб. / [за ред. д.е.н., проф. В. В. Липчука]. – К: Академвидав, 2016. – 216 с.
- 33.Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. Київ: КНЕУ, 2015. 132 с.
- 34.Мозгова В.Г. Інструменти Internet-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. Ефективна економіка. 2018. №10. С. 79-86.
35. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. / Маркетинг: навч. посібник. - Львів.: ДУ «ЛП», 2015. - 244с.
- 36.Мостенська Т.Л. Основи маркетингу. Навч. посібник. Київ: Кондор, 2016. 240с.
- 37.Павленко А. Ф., Войчак А. В. / Маркетинг: Навч. посіб. – Київ, КНЕУ, 2014. - 106 с.
- 38.Пащук О. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: Навчальний посібник. Київ:ВД Професіонал, 2015. 558 с.
- 39.Петруня Ю. Є. / Маркетинг: Навч. Посібник: Київ, Знання, 2015. – 325с.
- 40.Полторак В.А. Маркетингові дослідження. - Київ: Центр навчальної літератури, 2015. - 387 с.
- 41.Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством.Київ: ООО "Експерт", 2015. 384 с.
- 42.Старостіна А. О., Черваньов Д. М., Зозульов О. В. Маркетинг: Навч. посібникдля студ. вищих навч. закл. Київ: Знання-Прес, 2015. 192 с.
- 43.Сухорська У.Р. / Роль функцій маркетингу в управлінні підприємством. Науковий вісник національного лісотехнічного

- університету України. — 2017. — № 16.1. — С. 410—413.
44. Ухачевич, Я. П. Методика маркетингового аналізу конкуренції та конкурентів / Я. П. Ухачевич, Я. Д. Плоткін // Проблеми економіки та управління : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор Й. М. Петрович. Львів: Видавництво Державного університету "Львівська політехніка", 2017. № 391. С. 235-246.
46. Федорович Р. В. Маркетинговий аналіз кон'юнктури ринку / Р. Федорович, С. Семенюк // Галицький економічний вісник. - 2017. - №2. - С. 47-52.
45. Чеботар С. І., Шевчик М. Г., Рябчик І. В. Основи маркетингу. Київ: Наш час, 2007. 238с.
46. Язвінська, Н. Маркетингова веб-стратегія підприємства – данина моді чивимога сучасності? Маркетинг в Україні. 2018. № 2. С. 51-54 .
47. Янишин Я. С. / Сприяння вдосконаленню маркетингової діяльності в підприємстві. Економіка АПК. – 2016. – № 19. – С. 169-171.
48. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/bolshe-importa-chem-svoego-analiz-rynka-avtozapchastej-v-ukraine>
49. Lubov Lipych, Anna Mokhniuk. E-business in Ukraine: peculiarities, tendencies, prospects. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. Том 1. № 21. С. 74-79.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1.

Визначення поняття «маркетинг» вітчизняними та зарубіжними вченими

№ з/п	Автор	Визначення поняття «маркетинг»
1	2	3
1.	Ф. Котлер	- вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб споживачів за допомогою обміну.
2.	Ж.-Ж. Ламбен	одночасно філософія бізнесу та активний процес; це реклама, стимулювання збуту і тиск на споживача; це комплекс інструментів аналізу ринку; це архітектура суспільства споживання.
3.	Т.П. Данько	- діяльність фірми з формування власної позиційно-діяльнісної поведінки на ринку, що базується на експертно-аналітичному (рефлексивному) вистежуванні процесів просування та звернення товарів в границях здійснення конкурентної цінової політики під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення максимально можливих результатів.
4.	Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш.	- 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.
5.	Економічна енциклопедія	- одна із систем управління підприємством, яка припускає ретельний облік процесів, що відбуваються на ринку, для ухвалення господарських рішень.
6.	Американська асоціація маркетингу	- є процесом планування і втілення задуму, ціноутворенням, просуванням і реалізацією ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій
7	П. Дойль	- це процес управління, мета якого полягає у максимізації доходів акціонерів на основі побудови стратегії довірчих відносин з цінними для компанії покупцями і створення стійких довірчих переваг.
8	Е.П. Голубков	- це процес узгодження можливостей компанії та запитів споживачів. Маркетинг відповідно до його широкого розуміння - це соціально-управлінський процес, за допомогою якого індивідууми та група людей шляхом створення продуктів їхнього обміну одержують те, в чому виникла у них потреба.

Продовження додатку А
Таблиця А.1.

9	В.І. Дорошев	- це ринкова філософія, стратегія, тактика мислення та дій всіх суб'єктів ринкових відносин, причому не тільки виробників, посередників у комерційній діяльності, але й споживачів, а також постачальників практичних економістів, учених, цілих організацій, аж до урядових органів.
10	Р.А. Фатхутдінов	- концепція орієнтації на споживачів будь-якої діяльності на будь-якій стадії життєвого циклу об'єктів управління на основі прогнозування їхніх потреб і організації просування товару.
11	В.П. Федько	В основі маркетингу лежить дуже проста вихідна ідея: виробляти те, що хоче (що вимагає) покупець і що, в загальному, зможе задовольнити його потреби, і за тією ціною, що він готовий при цьому заплатити. Маркетинг - суто ринкове поняття.
12	Д.Р. Еванс, Б. Берман	- передбачення, управління та задоволення попиту на товари, послуги, організацію людей, території та ідеї за допомогою обміну.
13	П.С. Зав'ялов, Є.В. Демидова	-це вид ринкової діяльності, при якому "виробником використовується системний підхід і програмно-цільовий метод рішення господарських проблем, а ринок, його вимоги та характер реакції є критеріями ефективності діяльності", котрий, як і будь-який вид діяльності, піддається плануванню.

Джерело: за матеріалами [13]

Розрахунок показників конкурентоспроможності

Показник конкурентоспроможності	Характеристика	Порядок розрахунку/позитивна тенденція
1.Критерій ЕВ		
Рівень витрат	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \Phi. 2 \text{ Р. } 2050 / \Phi. 2 \text{ Р. } 2000$ (зменшення)
Фондовіддача	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \Phi. 22000 / \Phi. 1 \text{ Р. } 1010$ (Г. 3 + Г. 4) × 0,5 (збільшення)
Рентабельність товару	Характеризує ступінь прибутковості товару	$PT = \Phi. 2 \text{ Р. } 2090 \times 100\% / \Phi. 2 \text{ Р. } 2050$ (збільшення)
Продуктивність праці	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$ПП = \Phi. 2 \text{ Р. } 2000 / \text{СЧР}$ (збільшення)
Коефіцієнт покриття	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$КП = \Phi. 1 \text{ Р. } 1195 / \Phi. 1 \text{ Р. } 1695 > 2$
Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \Phi. 1 \text{ Р. } 1095 / \Phi. 1 \text{ Р. } 1900 > 0,5$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$КЛ = \Phi. 1 \text{ Р. } 1165 / \Phi. 1 \text{ Р. } 1695 > 0,2$
Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	Характеризує швидкість обороту всіх оборотних активів і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господарської діяльності	$КО = \Phi. 2 \text{ Р. } 2000 / \Phi. 1 \text{ Р. } 1095$ (Г. 3 + Г. 4) * 0,5 (збільшення)

Продовження додатку А
Таблиця А.2.

Критерій ефективності організації збуту товарів		
Рентабельність продажу продукції (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$РП = \frac{\Phi. 2 \text{ Р. } 2350}{\Phi. 2 \text{ Р. } 2000} \times 100\%$ (збільшення)
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$КЗ = \frac{\Phi. 1 \text{ Р. } 1103 - \Phi. 2 \text{ Р. } 2000}{\Phi. 2 \text{ Р. } 2000}$ (зменшення)
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$КВ = \text{кількість змін} \times 0,25$ (збільшення)
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \frac{\Phi. 2 \text{ Р. } 2150}{\Phi. 2 \text{ Р. } 2190}$ (Г.3 –Г. 4) (збільшення)

Джерело: за матеріалами

Основні підходи до трактування поняття «клієнтоорієнтованість»

Автор, джерело	Визначення поняття «клієнтоорієнтованість»
1. Стратегія або підхід до ведення бізнесу	
Т. Вантух [128]	стратегія, націлена на виявлення та задоволення поточних і майбутніх потреб обраної групи клієнтів з метою максимізації довгострокової фінансової цінності, це результат виваженої і планомірної реалізації процесу взаємин з ключовими групами клієнтів.
Д. Лінг, Р. Єн [239]	клієнтоорієнтована ділова стратегія, що вимагає реінжинірингу бізнес-процесів, процес активного поглиблення знань про клієнтів, використання цих знань для задоволення їхніх індивідуальних потреб.
Т. Грінка [240]	стратегічний підхід до розвитку організації, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності і зростання прибутковості, який передбачає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення, залучення клієнтів та утримання найбільш прибуткових з них, за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів і задоволення їхніх потреб.
В. Кросс [241]	підхід до продажів і відносин з покупцями, при якому працівники компанії фокусуються на допомозі клієнтам, з метою задоволення їх довгострокових потреб і бажань.
С. Апельбаум, Б.Пратт [242]	підхід до управління або модель, яка поміщає клієнта в центр бізнес-процесів і методів роботи компанії.
Л. Папенко [63]	сучасна концепція управління підприємством, в основі якої лежать знання про клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів, за рахунок пропозицій, які максимально задовольняють їхні потреби.
Н. Тишина [243]	спосіб ведення бізнесу, за якого споживач – це жива людина зі своїми бажаннями і потребами, які можуть і повинні бути почуті та задоволені.
А. Кваско, М. Лавренюк [244]	зміна парадигми управління підприємством у напрямках управління відносинами, емоціями, соціально-орієнтованості, сталого розвитку і ін.
Ю. Воржакова [245]	перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.

Продовження додатку А
Таблиця А.3.

О. Дейнека [119]	пріоритет маркетингової стратегії підприємства (фірми чи банку), що дозволяє досягти лояльності ключових клієнтів шляхом формування унікальних стосунків із ними.
Н. Джгуташвілі [246]	це філософія ведення бізнесу, орієнтована на виявлення та задоволення потреб клієнтів, підвищення їх лояльності, націлена на отримання прибутку в довгостроковому періоді.
2. Інструмент або метод	
П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок [247, с. 121]	термін для методик, технологій і потужностей електронної торгівлі, що використовуються компаніями для управління взаєминами з клієнтами.
В. Алькема, Ю. Арцюх [248]	це інструмент управління стосунками з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, що ґрунтується на трьох критеріях: ключової компетенції, цільових клієнтах і рівності позицій.
Р. Гласер [249]	стратегічний міст між інформаційними технологіями і маркетинговими стратегіями з налагодження тривалих взаємин із клієнтами та зростання прибутковості.
3. Характеристика бізнесу	
Н. Маслова [250]	характеристика бізнесу, яка відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва, інструмент, який дозволяє отримувати лояльних клієнтів.
П. Браун, К. Сьюелл [251, с. 86]	здатність підприємства отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів.
М. Бондаренко [252]	це здатність компанії створювати додатковий оборот і прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів.
І. Продан [253]	здатність організації отримувати за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів додатковий прибуток.
В. Коновал [67, с.43]	зацікавленість і націленість на задоволення запитів клієнта.
П. Петриченко [118]	характеристика, що відсвічує місце інтересів клієнтів у системі пріоритетів керівництва підприємства.
Н. Рябоконт [121]	ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх активних та латентних потреб, та максимізацію прибутку на цій основі.

Додаток Б

Підприємство: ТОВ «Амарант» ЛТД за ЄДРПОУ
 Територія: Подільський район, м. Київ, Україна за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ
 Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення за КВЕД

КОДИ		
215	098	60
8038500000		
10		
55.10		

Таблиця Б.1.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

1. Баланс підприємства (активи), зведені результати в період з 2017 по 2020 рр.

Показники	Рік			
	2017	2018	2019	2020
Незавершені капітальні інвестиції	0	2 200	15	13
Основні засоби:	4 300	3 700	13 000	11 740
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	4 300	5 900	13 015	11 753
Виробничі запаси	3 000	6 700	4 300	5 595
Готова продукція	2 600	1 800	1 200	1 591
Запаси	5 600	8 500	5 500	7 186
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	420	340	160	1 376
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	470	160	10	202
Інша поточна дебіторська заборгованість	800	3 100	1 800	1 631
Гроші та їх еквіваленти	750	4 800	1 700	3 333
Витрати майбутніх періодів	0	10	10	8
Інші оборотні активи	660	1 700	750	1 178
ОБОРОТНІ АКТИВИ	8 700	18 610	9 930	14 914
БАЛАНС	13 000	24 510	22 945	26 667

Продовження додатку Б
Таблиця Б.1.

2. Баланс підприємства (пасиви), зведені результати в період з 2017 по 2020 рр.

Показники	Рік			
	2017	2018	2019	2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 980	1 980	1 980	1 980
Резервний капітал	32,5	32,5	32,5	32,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 200	3 000	4 800	1 678
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	3 212,5	5 012,5	6 812,5	3 690,5
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1 700	5 500	5 100	6 103
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3 200	4 100	5 300	10 884
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	160	140	330	104
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	25	45	85	40
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	120	170	310	73
Інші поточні зобов'язання	4 582,5	9 542,5	5 007,5	5 772,5
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	9 787,5	19 497,5	16 132,5	22 976,5
Баланс	13 000	24 510	22 945	26 667

3. Звіт про фінансові результати підприємства (зведені результати в період з 2017 по 2020 рр.).

Показники	Рік			
	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 000	28 000	45 000	37 259
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13 000	17 000	31 000	28 872

Валовий прибуток (збиток)	12 000	11 000	14 000	8 387
---------------------------	-----------	--------	--------	-------

*Продовження додатку Б
Таблиця Б.1.*

Інші операційні доходи	1 700	1 600	3 100	2 223
Інші операційні витрати	0	10 000	13 000	13 255
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	13 700	2 600	4 100	-2 645
Інші витрати	110	310	340	378
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	13 590	2 290	3 760	-3 023
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	13 590	2 290	3 760	-3 023

Джерело: на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД

ДОДАТОК В

Таблиця В.1.

Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, у 2018-2020 рр. за регіонами (юридичні особи, осіб)

Регіони	Кількість обслугованих туристів, усього		
	2018	2019	2020
Україна	3957623	5319952	1957410
Вінницька	13028	20264	7936
Волинська	9513	9247	2726
Дніпропетровська	40845	57059	22611
Донецька	16804	21626	10324
Житомирська	8940	11253	5052
Закарпатська	11641	13522	7893
Запорізька	31679	31521	17984
Івано- Франківська	42971	43861	54864
Київська	22865	29656	14086
Кіровоградська	3033	4335	1937
Луганська	972	1129	404
Львівська	114364	143222	52690
Миколаївська	6280	8402	2890
Одеська	51898	59632	14948
Полтавська	4215	3498	2660
Рівненська	5801	9494	5186
Сумська	6378	9429	4199
Тернопільська	5863	8450	2318
Харківська	25070	33021	18164
Херсонська	5330	4208	2426
Хмельницька	5027	9401	5312
Черкаська	5786	8692	1811
Чернівецька	17946	15178	4555
Чернігівська	4195	5982	4383
м. Київ	3497179	4757870	1690051

Джерело:

Додаток В

Таблиця В.1.

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей	Не досягнуті	<u>Досягнуто частково</u>	Повністю досягнуто
Рівень ризику (Z-фактор)	<u>Значний</u>	Середній	Незначний
Ступінь доцільності організаційної структури	Повністю не відповідає меті	<u>Частково не відповідає меті</u>	Повністю відповідає меті діяльності підприємства
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	Низький	<u>Середній</u>	Високий
Стиль правління	Авторитарний	<u>Частково авторитарний</u>	Демократичний
Рівень прибутку	Відсутній	<u>Незначний, знижений</u>	Значний, збільшений
Частка ринку	<u>До 25%</u>	Від 10 до 50%	Більше 50%
Система контролю якості товару / послуг	Відсутні	Періодична	<u>Постійна</u>
Широта асортименту	Низька	Середня	<u>Висока</u>
Гнучкість цінової політики	Не гнучна	Є деякі знижки	<u>Індивідуальний підхід</u>
Доцільність договірної політики	Відсутня договірна політика	Фрагментарна	<u>Договірна політика ефективна</u>
Рівень сервісу	Відсутній сервіс	Існує після продажне обслуговування	<u>Існує після продажне обслуговування, консультування</u>
Система стимулювання клієнтів	Відсутня	<u>Діють періодичні знижки</u>	Існує політика стимулювання покупців
Ступінь маркетингової активності	Відсутня	<u>Періодичне рекламування</u>	Існує система маркетингової діяльності
Стан матеріально-технічної бази	Відсутні ОЗ та інструмент, немає запасів	Є власні ОЗ, інструмент, складські запаси недостатні	<u>Є власні ОЗ, інструмент, складські запаси достатні</u>
Кваліфікаційний склад кадрів	Низька кваліфікація	Середня кваліфікація	<u>Висока кваліфікація</u>
Оцінка руху кадрів	+Плинність кадрів висока	<u>Плинність кадрів незначна</u>	Плинність кадрів відсутня

Продовження додатку В
Таблиця В.1.

Ступінь вмотивованості кадрів	Відсутня мотивація	Мотивація фрагментарна	<u>Існує система мотивації</u>
Фінансові можливості підприємства	Фінансових ресурсів немає	Незначні фінансові ресурси підприємства	<u>Достатні фінансові ресурси підприємства</u>
Організаційна культура	Відсутня	Фрагментарна	<u>Існує корпоративний кодекс</u>
Стратегічне управління	Відсутнє, інтуїтивне	<u>Частково використовуються планові методи</u>	Повністю виконується

Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування

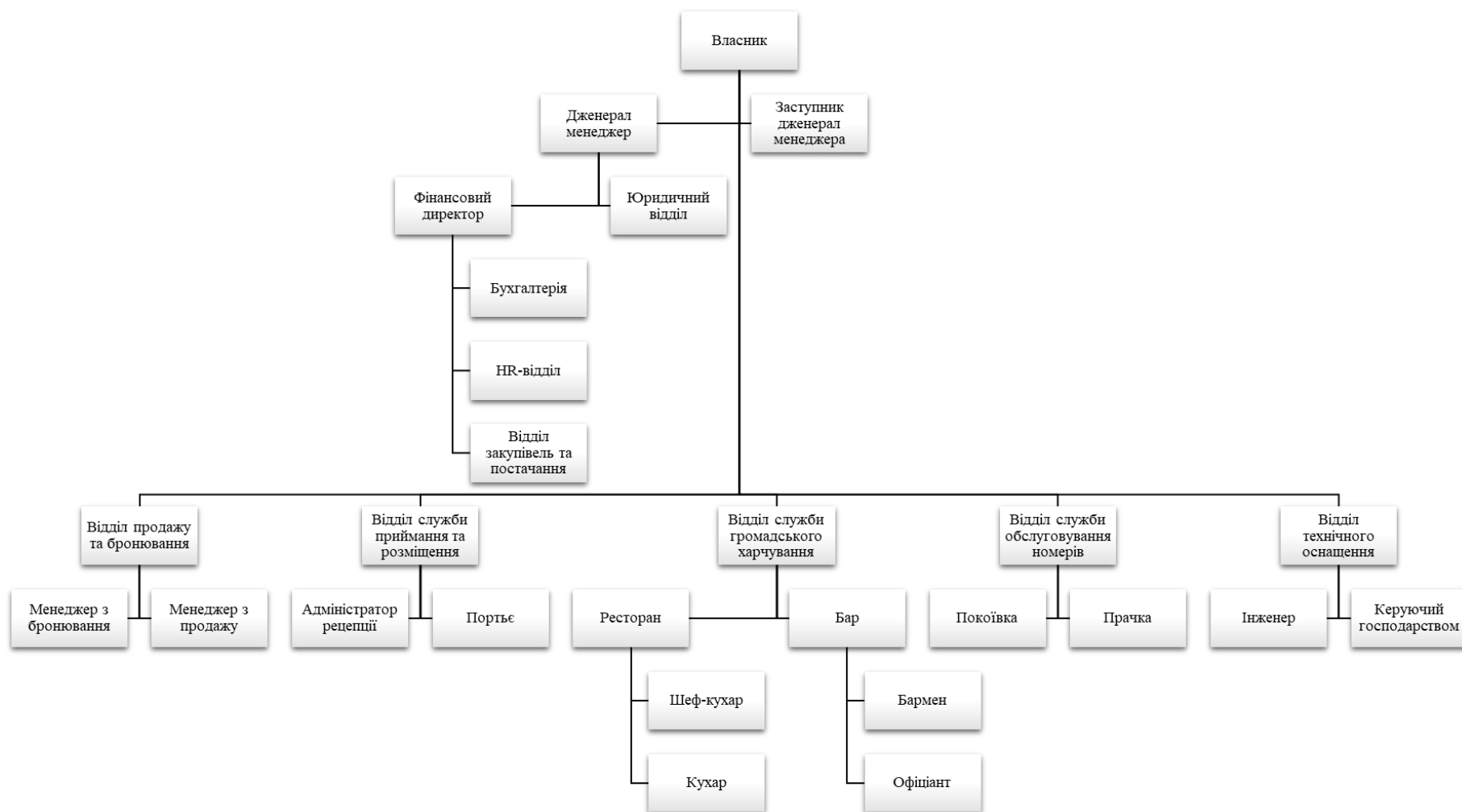


Рис. Г.1. Теперішня організаційна структура управління готельним підприємством ТОВ «Амарант» ЛТД
Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.