

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри МтаМЛ
д.е.н., проф. _____ Саєнсус М.А.
“ _____ ” _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

зі спеціальності 075 Маркетинг
за освітньою програмою Маркетинг та міжнародна логістика

на тему: «Удосконалення маркетингових комунікацій підприємства
(на прикладі ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»)

Виконавець:

студентка факультету міжнародної
економіки

Полоник Катерина Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Обнявко Олександр Валентинович
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис /

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ.....	6
1.1. Сутність маркетингової політики комунікацій.....	6
1.2. Класифікація і форми інструментів маркетингових комунікацій.....	12
1.3. Проблеми та перспективи розвитку комунікативної політики.....	14
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «ФОРТУНА».....	27
2.1. Характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна».....	27
2.2. Аналіз макро і мікросередовища підприємства.....	44
2.3. Характеристика комплексу маркетингу підприємства.....	49
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «ФОРТУНА».....	61
3.1. Впровадження в систему маркетингу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» методології Agile-маркетингу.....	61
3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження Agile-маркетингу в практику діяльності ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»...67	67
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	74
Список використаних джерел.....	75

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра. Ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств на внутрішньому й міжнародному ринках стала дієва система комунікацій, яка характеризується широким застосуванням різноманітних комунікаційних засобів і появою нових інструментів інформаційного впливу. Ефективний менеджмент неможливий без існування дієвої системи комунікацій.

Враховуючи роль комунікацій в управлінні діяльністю підприємства, в встановленні зв'язків з покупцями продукції та послуг підприємства, важливим залишається визначення найбільш оптимальних моделей комунікацій та формування інструментарію управління цими комунікаціями для забезпечення ефективності управлінського процесу та процесів просування продукції й взаємодії з клієнтами.

У сучасних умовах ринку поняття «ефективність підприємства» відіграє ключову роль у забезпеченні його стабільності та розвитку. Враховуючи високий рівень невизначеності, конкуренцію, кризові ситуації та внутрішні проблеми компаній, підвищення корпоративної ефективності стає важливим викликом. Оптимізація та підвищення ефективності діяльності підприємств вимагає визначення нових цілей і принципів, спрямованих на задоволення потреб споживачів та розширення ринкових можливостей. В цьому контексті, напрямок підвищення ефективності підприємства визначається як засіб раціонального використання його ресурсів та потенціалу. Ефективність виступає як ключова характеристика корпоративного управління, і для її оцінки необхідна детальна аналіз. Без комплексної оцінки корпоративного управління важко вирішити завдання підвищення ефективності. Результати такої оцінки дозволяють визначити масштаби та напрями змін управління підприємством, спрогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми, приймати управлінські рішення для підвищення та підтримки ефективності управління, а також вибирати відповідні методи та інструменти для

управління підприємством. Враховуючи всі аспекти, ефективність стає складною економічною категорією, в якій основним аспектом корпоративної діяльності є її результативність.

Проблемі організації управлінської праці та особливостям її змісту, у якому числі організацій комунікативного процесу, присвятили свої праці чимало науковців, а саме: Б. Андрушків, Л.В. Балабанова, М. Виноградський, І. Герчикова, В. Данюк, П. Друкер, Й. Завадський, Е. Мейо, Г. Осовська, Р. Стюарт, М. Туган-Барановський, А. Файоль, Ф. Хміль, А. Шегда та інші вітчизняні та зарубіжні науковці.

Питання організації та вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями розглядались у працях іноземних і вітчизняних вчених, а саме: Л.В. Балабанової, Л.О. Попової, Д.Берда, Дж. Бернета, А.М. Берези, І.А. Козак, М. Кастельса, Д. Козьє, Ф. Котлера, Т. І. Лук'янець, Ж.-Ж. Ламбена, С. Моріарті, Н.С. Меджибовської, Є.В. Ромата, У. Руделіуса, Д. Сигела, І. В. Успенського та інших дослідників.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз існуючої комунікативної політики та розробка рекомендацій щодо поліпшення маркетингової комунікативної політики у ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна».

Об'єктом дослідження є процес застосування управлінських та маркетингових комунікацій у діяльності ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»» для удосконалення системи управління підприємством та просування на ринок продовольчих та споживчих товарів.

Предметом дослідження є комунікативна діяльність підприємства, процеси управлінських комунікацій, відношення реальних і потенційних споживачів до бренду «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» та їх реакція на комунікативні заходи.

Завдання дослідження:

1) надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»;

- 2) вивчити нормативно-правову базу, що регламентує діяльність ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»;
- 3) зробити аналіз фінансової звітності підприємства ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»;
- 4) дослідити ринок, на якому працює підприємство ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»;
- 5) дослідити комплекс маркетингу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна».
- 6) розробити шляхи вдосконалення системи комунікацій ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна».

Методами дослідження, які були використанні при написання кваліфікаційної роботи бакалавра: метод спостереження, метод порівняння, метод аналізу, метод синтезу та дедукції та метод узагальнення. Для аналізу отриманого матеріалу та коефіцієнтів буде використано пакет Microsoft Excel.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 41 позицій, 17 таблиць, 3 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Сутність маркетингової політики комунікацій

Ф. Котлер визначає маркетинг як «соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань індивідів та груп за допомогою створення і пропозиції наділених цінністю товарів та послуг і вільного обміну ними». Дуже важливим в цьому визначенні є те, що в ньому показаний процес взаємодії між учасниками ринку, тобто комунікації між ними.

Ф. Котлер вважає, що: «маркетингові комунікації – це засоби, за допомогою яких фірми інформують, переконують і нагадують споживачам, безпосередньо або побічно, про свої товари і торгові марки».

Термін «комунікаційна політика» має багато різних трактувань (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація трактувань понять «маркетингові комунікації» та
«комунікативна політика»

Автор	Визначення
1	2
Афанасьєв М. [35, с. 86]	Комунікаційна політика – перспективний курс дій підприємства і наявність у нього обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікаційних засобів взаємодії зі всіма суб'єктами маркетингової системи, яка забезпечує стабільну і ефективну діяльність з формування попиту і просуванню товарів і послуг на ринок.
Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. [36, с. 54]	Комунікаційна політика – система просування товару на ринок, одна з складових комплексу маркетингу, що включає: паблік рілейшнз, рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, виставки та ярмарки, торгові переговори.

Продовження табл. 1.1

Буряк П. [36, с. 26]	Комунікаційна політика – комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства.
Іващенко В. [35, с. 41]	Комунікаційна політика – розроблення комплексу стимулювання заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та персонального продажу.
Ковальчук Т. [35, с. 122]	Комунікаційна політика – безперервна управлінська діяльність суб'єкта владних відносин з розподілу комунікаційних ресурсів (інформація, умови, чинники, сукупність методів і засоби її розповсюдження) для підвищення ефективності функціонування організації.
Лук'янець Т.І. [32]	Маркетингова політика комунікацій – це наука, яка розглядає систему загальних настанов, критеріїв та орієнтирів сфери взаємовідносин між підприємствами та організаціями – з одного боку, та їхніми клієнтами, з іншого, з метою досягнення маркетингових цілей. Поняття «маркетингова політика комунікацій» складається з таких підпонять (термінів): маркетинг – від англ. «market», що означає ринок, торгівля, продаж; політика – від гр. «politice» – мистецтво управляти; спосіб дій, спрямованих на досягнення чогось; комунікація – лат. «communicatio» – узагальнюю, поєдную.
Магалецький А. [35, с. 41]	Комунікаційна політика підприємств – це цілеспрямований, економічно обґрунтований процес передачі інформації про продукт і його цінність до споживача через різні канали з метою формування у нього бажання придбати саме визначений продукт.
Окландер М. [39, с. 109]	Комунікаційна політика – комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту і зв'язку з громадськістю.
Ромат Є.[34]	Маркетингова комунікаційна політика – перспективний курс дій фірми, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Продовження табл. 1.1

1	2
Синяєва І.М. [39]	Маркетингові комунікації – це основа для тих сфер ринкової діяльності, мета якої задоволення сукупних потреб суспільства
Янковська Г.В. [33]	Маркетингові комунікації є однією з функцій маркетингової діяльності, що пов'язана з управлінням комунікаціями, що здійснюється за допомогою комплексу засобів передачі навмисних повідомлень між суб'єктами маркетингової системи з метою стимулювання їх активності

Джерело: розроблено та складено авторкою

Таким чином, більшість вітчизняних вчених дотримуються думки, що маркетингова політика комунікацій – комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства.

Традиційно виокремлюють п'ять інструментів маркетингових комунікацій, до яких відносяться реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз, прямий маркетинг, персональний продаж. Цей комплекс складає групу основних засобів просування продукції, який є базою для виникнення іншого комунікаційного інструментарію.

Рекламою є будь-яка платна не персоніфікована форма поширення інформації про фірму та її товар для формування мотивів купівлі товарів споживачами [35, с.15].

Переваги реклами як одного з інструментів, що може використовуватись промисловим підприємством [35, с.15]:

- здатність масово охоплювати цільву аудиторію;
- можливість чітко встановлювати зміст рекламного повідомлення та контролювати інформацію;
- є експресивним інструментом просування, що вигідно подає товар і швидко привертає увагу;

- можливість багаторазового використання не вимагає постійної розробки нових рекламних звернень і забезпечує високий ступінь «вмовляння»;

- довготривалий період дії.

Серед характеристик реклами є низка недоліків, які не дозволяють під час формування комплексу просування обмежуватись лише цим інструментом, у тому числі й на різних носіях [35, с.15]:

- неособистий характер;
- спілкування з цільовою аудиторією відбувається у формі монологу;
- як правило, відсутність зворотної реакції споживачів;
- отримання від цільової аудиторії зворотної реакції вимагає додаткової організації, що може спричиняти значне її запізнення;
- висока вартість;
- складність оцінки ефективності .

Іншим інструментом комплексу просування підприємства є паблік рилейшнз – це будь-яка форма особистого або неособистого комунікаційного впливу, що може використовуватись як в суспільстві в цілому, так і в окремих його групах для формування позитивного іміджу та встановлення тривалих партнерських відносин [35, с.16]. Цей інструмент широко використовується в комунікаційних комплексах промислових підприємств завдяки наявності низки переваг:

- масово охоплює аудиторію;
- має довгостроковий ефект дії;
- забезпечує ефективне управління іміджем підприємства;
- сприяє розвитку партнерських відносин.

Суттєві недоліки паблік рилейшнз з огляду на особливості просування продукції промислових підприємств полягають у наступних позиціях [35, с.16]:

- складність контролювати зміст інформації про підприємство, що поширюється;

- на продаж продукції підприємства впливає опосередковано, оскільки має на меті формування іміджу;

- переважно висока вартість.

Стимулювання збуту широко використовується в практиці промислових підприємств і являє собою оплачувану форму комунікаційного впливу на споживачів, посередників та продавців, що спонукає до купівлі або продажу продукції. Включення стимулювання збуту до комплексу маркетингових комунікацій підприємства надає такі переваги [35, 16-17]:

- охоплюючи методи короткострокового впливу, може надавати терміновий ефект;

- легкість обліку і оцінки ефективності;
- гнучкість, привабливість, інформативність;
- ефективно впливає на цільову аудиторію;
- займає частку в прибутку підприємства;
- швидкість зворотної реакції.

До недоліків стимулювання збуту віднесено чинники, які обмежують його використання в практиці промислових підприємств:

- короткотерміновий період дії інструменту;
- висока ефективність забезпечується лише за умови одночасного використання з іншими інструментами маркетингових комунікацій, зокрема, з рекламою;

- заходи зі стимулювання збуту можуть дублюватися конкурентами

Прямий маркетинг – це будь-яка оплачувана форма особистого інформаційного впливу на споживачів та партнерів через адресні звернення з метою залучення їх до діалогу для формування мотивів купівлі, співробітництва, створення довготривалих партнерських відносин та досягнення маркетингових цілей підприємства. Цей інструмент маркетингових комунікацій може використовуватись у практиці промислових підприємств як додатковий з метою підтримання налагоджених відносин із партнерами через електронну розсилку (як засіб зв'язку), а також у формі

корпоративного сайту (як засіб інформування), але прямого впливу на збут продукції він не має. Перевагами прямого маркетингу є його наступні характеристики:

- чітке визначення цільової аудиторії, що забезпечується заздалегідь сформованими базами адресних списків;
- наявність діалогу зі споживачем;
- тривалий ефект і можливість повторного перегляду інформації у випадку використання поштової та електронної розсилки;
- порівняна легкість обліку та оцінки ефективності.

Недоліки прямого маркетингу для просування продукції промислових підприємств [35, 17-18]:

- рівень зворотної реакції характеризується низьким відсотком відгуків;
- складність організації кампанії прямого маркетингу пов'язана з необхідністю формування адресних списків;
- неможливість продати продукцію промислового підприємства за допомогою носіїв прямого маркетингу: по телефону, за допомогою поштової чи електронної розсилки, телевізійного, мобільного маркетингу тощо.

Персональний продаж має високий рівень значущості в діяльності промислових підприємств і являє собою будь-яку оплачувану форму особистого представлення товару споживачам та партнерам з метою його продажу та подальшої співпраці. Цей інструмент займає частку в прибутку підприємств завдяки своїм перевагам:

- має прямий вплив на продаж продукції підприємства;
- сприяє укладанню угод та налагодженню довготривалих відносин між підприємствами;
- має психологічний вплив;
- формує позитивний імідж підприємства в цілому;
- можливість інформування про складні характеристики продукції.

З огляду на переваги персонального продажу, які відповідають особливостям збуту продукції промислових підприємств, недоліки

персонального продажу пов'язані перш за все з грошовими та часовими витратами, які є економічно обґрунтованими:

- висока вартість обумовлена необхідністю підготовки агентів та їх роботою особисто зі споживачем чи партнером;
- порівняно з іншими інструментами просування великі витрати часу (через пошук цільвих споживачів та потенційних партнерів).

Жоден із досліджених інструментів не може існувати самостійно і є дієвим лише за умови вдалого узгодження з іншими заходами просування, що утворює комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій [35, с. 18].

1.2. Класифікація і форми інструментів маркетингових комунікацій

Поняття маркетингових комунікацій, в зв'язку з тенденцією до інтеграції їх окремих елементів, стало розширюватися і включати в себе все більше різних складових, у зв'язку з чим виникла потреба в їх класифікації [35, с. 28].

Ф. Котлер до складу маркетингових комунікацій включає всього чотири основні елементи: реклама, стимулювання продажів, особисті продажі і зв'язки з громадськістю. Д.А. Шевченко доповнює цей список також пропозицією сувенірів і сервісним обслуговуванням. І.М. Синяєва включає до їх складу рекламу, прямий маркетинг, систему просування, особисті продажі, PR, виставковий маркетинг, інтерактивний маркетинг, корпоративну впізнаваність, спонсорство.

На думку професора Лондонського університету П. Сміта і його колег з інституту Манчестера К. Беррі і А. Пулфорда, існує 12 форм маркетингових комунікацій: реклама, стимулювання збуту, особисті продажі, прямий маркетинг, виставки, PR, спонсорство, упаковка, корпоративний імідж, реклама в місці продажів, неформальна думка, Інтернет і нові сфери.

А традиційно всі інструменти ІМК поділяють на дві великі групи: ATL (above the line) і BTL (below the line).

Перша група – це реклама в традиційних ЗМІ: пресі, радіо, телебаченні, зовнішня реклама, інтернет-банери, контекстна реклама, реклама в кінотеатрах. Ці інструменти надають знеособлений вплив на споживача. Друга група, BTL-методи, включає в себе такі напрямки діяльності як стимулювання продажів (consumer promotion); стимулювання збутової мережі (trade promotion); POSM (дизайн і виробництво рекламних матеріалів для використання в місцях продажів); event-маркетинг (подієвий маркетинг). Зазвичай в цю групу методів включають також директ-маркетинг (поштова та e-mail-реклама, телемаркетинг, Інтернет), проте деякі вчені (Голова А.Г.) виступають за те, щоб відносити цей метод в окрему групу. Крім того, термін «BTL-технології» включає в себе також мерчандайзинг, PR, різноманітні промо-акції і т.п.

Основне в теорії і практиці застосування ІМК – розуміння, що це комплексна концепція, цілісна система діяльності господарюючого суб'єкта, яка спрямована на отримання найбільшої економічної і соціальної вигоди з доступних поточних (а також перспективних) ресурсів. Для того, щоб синтезувати різні маркетингові інструменти і принципи управління комунікативними процесами, необхідна розробка цілісної системи, застосування методів стратегічного менеджменту і маркетингу, важливим поняттям яких є комунікативна політика.

Проблема класифікації інструментів маркетингових комунікацій на ATL, BTL та TTL (з англ. «above the line» – над лінією, «below the line» – під лінією, «through the line» – крізь лінію) досі залишається дискусійною, адже не існує сталого поділу інструментів просування між зазначеними групами та не виокремлено критерії, за якими можна було б чітко диференціювати маркетингові комунікації за видами.

Так, Яловега Н.І. [36] всі інструменти просування диференціює на основні (реклама, паблік рилейшнз, стимулювання збуту та прямий маркетинг) та синтетичні (брендинг, маркетинг подій, інтегровані

маркетингові комунікації на місці продажу, ярмаркова та виставкова діяльність).

Кладова Д.В. [35, с. 41] дослідила такий інструмент просування як неформальні вербальні комунікації та виокремила його як новітній тренд у рекламних та PR-технологіях.

Таким чином, тепер маркетингові комунікації розглядаються у площині концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, яка передбачає повну інтеграцію та координацію діяльності усіх каналів комунікації компанії. В такому контексті використання вищезазначених засобів відбувається комплексно. Створенням індивідуальної програми ІМК займається кожна компанія окрема залежно від специфіки діяльності. Тому для успішного просування необхідно розуміти які складові програми ІМК будуть ефективними та яку комбінацію засобів просування краще обрати.

1.3. Проблеми та перспективи розвитку комунікативної політики

У комунікаційних процесах постійно виникають перешкоди (шуми). Шум – це те, що деформує зміст повідомлення (відхилення, помилки тощо) [35, с. 94]. Шум (перепони) можуть мати суб'єктивне забарвлення (невиразність мовлення, неякісний переклад, невідповідність інтонації, навмисне перекручування змісту тощо) та об'єктивне (несправність засобів зв'язку, перешкоди на телефонній лінії, громіздкість комунікаційного процесу тощо).

Отже, необхідно враховувати можливі неточності при передачі інформації. Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є [35, с. 94]:

1. Фільтрація.

Фільтрація є функцією:

- а) конфлікту між сферами компетенції;
- б) конфлікту інтересів і потреб відправника;

в) висоти структури організації (чим вищий рівень управління, тим більше умов для фільтрації);

г) досвід, який склався при попередніх негативних комунікаціях.

2. Вибіркове сприйняття. Отримувач сприймає краще ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Інтерес отримувача до інформації визначається його очікуваннями та визначає характер декодування інформації.

3. Семантичні бар'єри. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих змінних, які впливають на зміст та значення слів, що використовуються.

4. Поганий зворотний зв'язок.

5. Культурні відмінності між відправником та отримувачем у процесі обміну інформацією (візитки японців, посмішки американців).

6. Інформаційні перевантаження. Вони є об'єктивним наслідком неможливості ефективно реагувати на всю інформацію.

Причини неефективних комунікацій: недостатнє розуміння керівниками важливості комунікацій; несприятливий психологічний клімат у колективі; особистісні характеристики – до думки оточуючих; неповнота інформації, яка сприймається; погана структура повідомлень; відсутність зв'язку.

Для підвищення ефективності комунікації маркетолог повинен вирішити дві проблеми [35, с. 95]:

1) повинен удосконалити свої повідомлення;

2) повинен удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

Діями, що допомагають усунути перешкоди ефективних комунікацій, є [35, с. 95]:

1. Регулювання інформаційних потоків.

2. Установлення зворотного зв'язку на основі: формування питань до слухача за ходом свого повідомлення; повторення всього або частини повідомлення; подання інформації в різних варіантах.

3. Використання емпатії – це спроможність поставити себе на місце співбесідника, урахування його відчуттів, особливостей характеру та ін.

4. Заохочення взаємної довіри.

5. Спрощення мови повідомлення.

6. Розвиток здібностей ефективно слухати.

Ефективна комунікація в організації сприяє [35, с. 95-96]:

1. Зменшенню інформаційних перевантажень (особливо у керівників вищої ланки управління) і на цих засадах запобігає втраті контролю.

2. Удосконаленню організаційної структури та диференціації рівня прийняття управлінських рішень на засадах аналізу потоків формальної та неформальної інформації.

3. Контролю за впливом неформальних мереж розповсюдження цілей організації.

4. Посиленню мотивації трудової активності виконавців.

5. Поліпшенню соціально-психологічного клімату в робочих групах, структурних підрозділах, організації в цілому.

6. Зникненню опору організаційним змінам та впровадженню новацій.

7. Підвищенню відповідальності щодо впливу діяльності організації на зовнішнє середовище та посиленню зворотного зв'язку з ним. У практиці проведення ділових переговорів рекомендується насамперед обрати стратегію проведення переговорів як базову лінію їх здійснення.

Обмеженість бюджету малих та навіть великих підприємств ставить важливе питання – які методи та інструменти маркетингу обрати. Рішення, які потрібно зробити зазвичай нелегкі: яку маркетингову комунікаційну політику запровадити, що дасть компанії найбільший прибуток та буде найбільш ефективним? Як дізнатися, чи працює маркетинг? Кому довіряти здійснення заходів з маркетингової комунікаційної політики – аутсорсинговій компанії чи власному відділу? Кожна компанія знаходить свої відповіді на питання.

Проте питання маркетингових комунікацій, їх ефективності та складових маркетингової комунікативної політики є одним з найпоширеніших та найактуальніших.

Різні обставини можуть вплинути на ефективність проведення комунікаційних заходів. Збільшення чисельності каналів комунікацій є однією з найважливіших обставин впливу. Для отримання значного охоплення споживацької аудиторії замало існування на ринку торгової марки та замало одного каналу, з якого б повідомлялося про існування такої марки (послуги або підприємства) – необхідно більше задіяння каналів та повідомлень. Надмірна фрагментованість ринків і зменшення обсягів ринкових сегментів змушують компанії орієнтувати свої повідомлення на порівняно невеликі цільові аудиторії. За таких умов, вартість інформаційного повідомлення про новий товар зростає. Також відбувається рекламне насичення ринків, внаслідок чого кількість рекламних повідомлень, одержуваних потенційними споживачами, значно перевищує їх можливості з відбору й аналізу потрібної інформації [35]

Нерозуміння цілей, безсистемність в здійсненні маркетинговій комунікаційній політиці є частою проблемою, яка знижує ефективність всіх дій, пов'язаних з просуванням. Компанії, які використовують одночасно різні інструменти маркетингових комунікацій, не завжди усвідомлюють, що вони можуть суперечити один одному. З настанням цифрової епохи питання щодо обирання коректних та актуальних каналів просування навпаки збільшилися. Стандартний набір, якій міг діяти десять років тому може виявитися повністю непридатним та неефективним.

Нинішній ринок фахівці називають ринком «проштовхування та протягування». Маркетологи продовжують «проштовхувати маркетингові комунікації» існуючим і потенційним споживачам використовуючи традиційні методи та сучасні [35].

Проте необхідно розуміти, що з традиційних маркетингових інструментів ще є актуальним, а що потребує повного позбавлення, тому

доцільно розглянути переваги та недоліки як популярних класичних інструментів, так і нових.

Переваги традиційних інструментів маркетингу були доведені на протязі всього попереднього століття. За допомогою традиційних інструментів маркетингових комунікацій можна легко досягти своєї цільової місцевої аудиторії. Наприклад, радіооб'яви можуть відтворюватися в одному місці: місті чи регіоні. Або листівки для поштових розсилок вирушають до домогосподарств у вибраному номері передмістя.

Ще однією перевагою є те, що матеріали рекламних кампаній можна зберігати. Аудиторія може мати друковану копію матеріалів, які вони можуть читати або переглядати знову і знову. Або використовувати, як, наприклад, споживачі використовують паперові купони на знижки з розсилки відомих супермаркетів.

Досліди з неврології підтримують переваги паперових матеріалів в маркетингу. Дослідження, яке було спонсоровано Canada Post і виконане канадською компанією, порівнювало вплив паперового маркетингу (поштових посилок у цьому випадку) з цифровими носіями (електронна пошта та медійна реклама) [35]. Технології, які використовували в даному дослідженні, були вимірюванням очей та вимірюванням хвиль мозку EEG з високою роздільною здатністю. Три основні показники, оцінені в дослідженні, були пізнавальним навантаженням (легкість розуміння), мотивацією (переконливістю) та увагою (як довго дивилися на предмети та зміст). Традиційна пошта була легше оброблена психічно та краще пригадувалась під час випробувань при пригадуванні бренду. Згідно з результатами дослідження: традиційна пошта вимагає для обробки інформації на 21% менше когнітивних зусиль, ніж для обробки інформації з цифрових засобів, що свідчить про те, що її простіше зрозуміти та краще запам'ятати. Тести пам'яті після проведення дослідження підтвердили результати. На прохання вказати бренд (назву компанії) реклами, яку учасники експерименту щойно побачили, кразі

результати пригадування показали учасники, які зазнали прямого поштового відправлення (75%), ніж ті, що бачили цифрове оголошення (44%).

Для сучасних маркетингових комунікацій є велика проблема в тому, що роль споживачів як учасників зростає, проте не всі маркетологи розуміють, що необхідно змістити свій фокус зі створення вражень на створення постійного залучення.

Наразі в виграшному становищі стають ті компанії, у яких найкраще налагоджені взаємини зі споживачами. Залучення, як зазначають зарубіжні вчені, виявилось не тільки довгим проведенням часу на якому-небудь каналі. А й зацікавленістю і емоційною зануреністю, виникненням бажання відповісти та вступити в контакт.

Залученість має на меті взаємність. Фахівці з маркетингу в сучасну епоху мають бути в постійному контакті зі своїми споживачами та потенційними споживачами. Відтепер можливо вчитися у споживачів, за допомогою досліджень та вдалого збору інформації. Наразі необхідні нові динамічні стратегії залучення, які б розроблювалися за допомогою доступної пропозиції та були динамічними, тому що для споживачів все ціннішим стає їх власний час та увага. Для вирішення проблеми спілкування зі споживачами маркетологи повинні вийти за рамки традиційних показників охоплення та частоти. Та поставити в пріоритет постійне залучення людей до процесу. Для цього потрібно більш ефективне планування і зрозуміла пропозиція.

В традиційному маркетингу пріоритет полягав у тому, щоб знайти якомога більше споживачів, перетворити частину з них на клієнтів і встановити лояльні відносини. Вчений та практик маркетолог Джозеф Джаффе визначає основний принцип маркетингу в цифровій епосі [37]: висока цінність полягає у наросуванні лояльної клієнтської бази та підтриманні постійного спілкування з нею. Пошук клієнтів тепер перестає бути першочерговим завданням – не тому, що пошук клієнтів є менш важливим, ніж це було, але тому, що лояльні клієнти зараз заповнюють частину цієї ролі.

Новий маркетинг потребує присвячення значних ресурсів для підтримки відносин з лояльними клієнтами.

Традиційна комбінація маркетингу включала в себе комплекс чотирьох «Р»: ціну, товар, розміщення та просування: вимірювана, орієнтована на компанію, тактика, яку можна виділити, щоб сформувану індивідуальну вартісну пропозицію.

З іншого боку, шість «С» маркетингу в двадцять першому столітті зосереджуються на споживачах. Вони включають контакт, зв'язок, розмову, розгляд, споживання та спільноту (contact, connect, conversation, consideration, consumption and community). Для споживачів недостатньо знати про товар чи послугу. Необхідно встановити з ними зв'язок через контакт, який має цінність саме для них. Цей контакт повинен встановити двухсторонній діалог. Новий маркетинг направлений на створення спільноти лояльних споживачів. За допомогою спільноти відбувається спілкування як споживача з компанією так і поміж лояльними споживачами, відбувається обмін досвідом та враженнями.

Проблемою в маркетингу можна назвати спосіб використання інструментів. Наприклад, все ще поширена відеореклама. Споживачі часто зустрічаються з відеорекламою по телебаченні, а також на відомих відеомайданчиках, таких як Youtube. Проте частіше використовується старий метод маркетингу, який полягає в перериванні споживачів під час вибору, тобто під час перегляду того самого відео. Вважається, що такий спосіб ознайомити споживача з рекламою є ефективним. Більшість людей, яких переривають маркетологи, взагалі не цікавиться продуктами маркетологів. Переривання може навіть створювати у споживачів роздратування та відчуження. З іншого боку, маркетинг дозволів - це новий підхід, який може зменшити витрати та підвищити ефективність. Повідомлення на основі дозволів є ефективними, оскільки вони надсилаються лише споживачам, які їми цікавляться. Наприклад, можна затребувати, щоб відвідувачі веб-сайту підписалися на інформаційний бюлетень електронної пошти, перш ніж вони могли переглядати преміум-вміст, або зареєструватися за їх адресами

електронної пошти та вподобати сторінку на Facebook як передумову для участі в конкурсі. Маркетинг дозволів також працює в автономному режимі. Анкети для отримання картки лояльності – це один спосіб, в якому нагороджують частих клієнтів, а клієнти діляться такою інформацією, як їх поштові та електронні адреси, вік, сімейний стан та навіть номери мобільних телефонів, щоб отримати право на отримання знижок. Добре оформлений маркетинг дозволу встановлює довірчі відносини між маркетологами та споживачами.

Якщо раніше маркетингові комунікації сприймалися фахівцями як набір різнопланових заходів, то тепер все більше і більше компаній інтегрують їх в єдине ціле. Таким чином, з'являються інтегровані маркетингові комунікації, які в своїй ідеї створення були засновані на концепції «one sight, one sound». Це означає, що всі комунікаційні звернення, надіслані клієнтам, мають розглядатися через призму споживача. Таким чином, відправною точкою всіх комунікацій є саме споживач, а всі елементи комунікацій повинні бути прозорим, коротким і узгодженим набором повідомлень і стимулів, які споживач зможе легко зрозуміти [35].

В сучасну епоху відбувається перехід від мовних ЗМІ до адресних каналів. Все це вимагає кардинальної зміни мислення учасників комунікаційного процесу, що в першу чергу передбачає сприйняття цільової аудиторії як сукупності індивідуумів. Якщо розглядати цифрові медіа, то одразу можна дійти до висновку, що вони є адресними. Виникає необхідність взаємодіяти з кожним з користувачів як з окремо взятою людиною. Більш того, кожен користувач буде взаємодіяти з компанією як індивідуум, демонструючи свої певні користувацькі звички та уподобання.

Навіть при інтегрованому маркетинговому підході з використанням різнопланових інструментів комунікації, збільшується роль двостороннього спілкування, інтерактивності. Досвід маркетологів-практиків показує, що при наявності можливості для інтерактивного спілкування споживачі не оминають можливості поспілкуватися. Споживачі завжди готові поділитися своїми

поглядами і бажаннями. На початку становлення цифрового маркетингу багато компаній були абсолютно не готові до управління таким потоком відгуків, які вони отримували через Інтернет. Навіть сьогодні ті, хто тільки починає впроваджувати технології інтегрованого маркетингу на чолі з використанням цифрових інструментів, не до кінця використовують інформацію, отриману від споживачів. Масовий підхід наразі не приносить результатів. Якщо основна частина маркетингового процесу планування не полягатиме в тому, щоб визначити, які з адресних каналів або яка їх комбінація підходить для вдалої комунікації зі споживачами, то споживачі не сприйматимуть будь-які дії коректно. Тому перед маркетологами постає все сильніше проблема, як адаптувати дії в сфері маркетингу до особистих вподобань і бажань споживачів, щоб не просто привернути їх увагу, а й викликати залучення.

Сьогодні крім традиційних рекламних методів впливу на кінцевого споживача існують також методи з використанням інноваційних технологій. З'явилися вони порівняно нещодавно, проте вже набули широкого поширення серед виробників і гаряче схвалення цільової аудиторії. Інноваційна реклама будується на використанні в промо-акціях серйозного технічного забезпечення, новітніх комп'ютерних технологій і нестандартних способів подачі інформації [40].

- відеореклама в місцях масового скупчення людей. Це, так звана, технологія InDoor TV. Фахівці стверджують, що на неї звертають увагу більше 90% потенційних покупців. В останні роки ця рекламна технологія серйозно вдосконалилася, з'явилася нова технологія X3D video. Відтепер увагу споживача приваблює не плоске, а тривимірне зображення, що містить рекламну інформацію без використання додаткових засобів, таких, як спеціальні шоломи або стерео-окуляри, що формує незабутній вплив на споживача;

- використання в рекламі інтерактивної проекції Ground FX, розробленої компанією GestureTek, що дозволяє споживачеві не просто спостерігати за

рекламним сюжетом, а й брати в ньому участь. Різні event-заходи, виставки, ярмарки, презентації продукції – все це ті області, в яких активно використовується рекламна технологія Ground FX;

- використання трівізору – скляної піраміди, всередину якої проектується зображення або відео, змушуючи повірити в те, що варто лише простягнути руку, і можна відчутися матеріальність предмету. Встановлюючи трівізор в торговому залі, в виставковому павільйоні, його розробники гарантують 100% запам'ятовування і впізнаваність товару або торгової марки. 3D презентацію з використанням трівізора, можна ідеально вписати у вже працюючу рекламну кампанію. Ефект від застосування 3d піраміди буде величезним, в тому числі, матиме місце значна економія часу та коштів;

- використання інтерактивного столу – це революційний мультисенсорний комп'ютер, що дозволяє його застосовувати як спільне робоче простір для проведення переговорів, моделювання та планування різних завдань, перегляду презентацій і документів, графіків і діаграм. Дане рішення активно залучає клієнта в робочий процес, економить час, ефективно і оперативно аналізує і надає всю необхідну інформацію, тим самим і підкреслюючи імідж організації;

- застосування прозорого кіоску (TransLook) – унікального рішення для демонстрації товарів і послуг на базі ультрасучасних прозорої LCD-панелі Samsung. Розглядаючи товар крізь прозору панель, покупець може швидко отримати інформацію про товар, необхідну для прийняття рішення про покупку: наявність і місцезнаходження товару в магазині або в торговій мережі, його ціну, відомості про товар (зовнішній вигляд, країна-виробник, споживчі характеристики і т.д.);

- використання інноваційних зовнішніх вітрин, такі як голографічні, інтерактивні, проекційні, віртуальні. Прикладом використання інтерактивної панелі в даних цілях можна назвати високотехнологічний проект Connected store, який запустила компанія Intel разом з провідними брендами.

Інший приклад - «Віртуальний прилавок» (Virtual footwear wall), розроблений для Adidas, метою якого є просування новинок спортивного взуття цієї марки завдяки високотехнологічній подачі інформації. Система реагує на відвідувача, розпізнає його стать і видає інформацію в залежності від того, хто перебуває перед «прилавком»: чоловік чи жінка, а також дозволяє здійснити покупку.

Залежно від технології виробництва розрізняють віртуальні та проекційні вітрини. Якщо віртуальна вітрина як система складається з проектора і спеціальним чином виготовленого екрану (рідкокристалічне скло, розміри якого підбираються індивідуально для кожного проекту з урахуванням конструктивних особливостей використовуваної площі), то до складу проекційної вітрини крім проектора входить плівка зворотної проекції, наклеювана на скло або будь-яку іншу гладку прозору поверхню, тому ця технологія менш затратна, оскільки плівка наклеюється безпосередньо на внутрішню поверхню скляної вітрини магазину, офісного вікна або скляної перегородки. Проекційну вітрину можна зробити інтерактивною. Для цього використовується інтерактивна плівка (touch screen) Edge interactive film. Вітрина може на час перетворитися на інтерактивний каталог колекції нового сезону або стати елементом акції зі стимулювання збуту;

- використання «віртуального промоутера» - одна з найбільш специфічних сучасних розробок із застосуванням плівки зворотної проекції. Віртуальні промоутери користуються живим невідомим інтересом серед відвідувачів.. З технічної точки зору «віртуальний промоутер» є ілюзією, яка проектується з мультимедійного проектора на акрилове скло, обклеєне спеціальною плівкою.

Спеціальне устаткування дозволяє використовувати промоутера в двох режимах: «очікування » і «презентація». «Віртуальний промоутер», який здатен не лише значно краще привертати увагу пересічного споживача, а й проводити опитування, тим самим, збираючи інформацію для маркетингових досліджень, допомагати діяльності підприємства.

- застосування комунікаційного продукту Smart Checkout, принцип комунікації якого полягає в тому, що при оплаті покупки на касі магазину покупець отримує повно-колірний купон з інформацією про акцію. Купони роздруковуються автоматично і тільки тим покупцям, які відповідають критеріям цільової аудиторії конкретної акції, на основі сканування інформації про споживчий кошик.

Безумовно, стратегічно важливим є використання цифрових технологій в маркетингових комунікаціях (реклами по електронній пошті, рекламі у соціальних мережах, використання MMS, SMS, QR-коду тощо) на що звертають увагу багато дослідників, оскільки ці інструменти впливають на товарообіг торгівельних підприємств.

Висновки до розділу 1

В розділі 1 було розглянуто сутність понять терміну «маркетингові комунікації».

Також були розглянуті інструменти комунікації та наведено їх класифікацію. Серед вчених та практиків все більше стають популярними інтегровані маркетингові комунікації, де відбувається поєднання і традиційних засобів комунікації, і сучасних. Складність введення інтегрованих маркетингових комунікацій для компаній пояснюється тим, що керівництво не завжди розуміє сутності інтегрованих комунікацій та не може створити правильний синтез, використовуючи всі наявні засоби.

Наразі актуальним є клієнт-орієнтований підхід, або ж керований даними інтегрований маркетинговий підхід. Тому сьогоднішнім експертам важливо вивчити важливість перетворення ідей в кампанії та ефективно вимірювати результати.

Для маркетингової політики компаній відтепер ключовим моментом є створення маркетингових комунікаційних стратегій та тактик, які залучатимуть і

будуть об'єднувати бренди та споживачів, і зацікавлювати останніх, залучаючи їх до створення дій.

Маркетологи тепер повинні мати знання, навички та інструменти для розробки ефективних інтегрованих маркетингових комунікацій та стилю лідерства, необхідного для прориву через організаційні бар'єри, та сили для реалізації комунікативної політики підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «ФОРТУНА»

2.1 Характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»

ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» - це підприємство, яке спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі продуктами та товарами харчової промисловості. ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» територіально розміщена в південній частині України – м. Одеса. Узагальнено інформацію про діяльність даного підприємства та його основні дані подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство – ТОВ «Виробничо-торгівельна
фірма «Фортуна»

Назва	Дані
1	2
Повне найменування юридичної особи (станом на 11.04.2024)	Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»
Назва англійською мовою	«Fortuna» LLC.
Скорочена назва	Скорочена назва ТОВ «ВТФ «ФОРТУНА»
Адреса	Україна, 65026, Одеська область, Одеський район, місто Одеса, вулиця Приморська, будинок 6
Контакти	Телефон +380 (67) 721 79 84
Статус юридичної особи (станом на 11.04.2024)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	24772569
Дата реєстрації	16.08.2007 (16 років 7 місяців)
Уповноважені особи	Директор Трусова Наталя Василівна

Продовження табл. 2.1

1	2
Розмір статутного капіталу	22 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	приватна
Види діяльності за КВЕД	Основний: 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Всього за цим КВЕД	103 184 Інші: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.30 Обслуговування напоями

Джерело: створено авторкою на основі [30]

Комунікативно-організаційна структура ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» базується на двох принципах розподілу праці: горизонтальному та вертикальному. Горизонтальна структура передбачає чітке визначення обов'язків для кожного підрозділу, тоді як вертикальний поділ акцентується на рівнях управління. Трудовий колектив ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» можна розділити на дві основні групи: адміністрацію та персонал. Ключовим чинником успіху в цій галузі є наявність компетентного та досвідченого персоналу.

Структура управління на підприємстві ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» організована за принципом лінійно-функціонального типу. Це означає, що керівництво та обов'язки персоналу передаються безпосередньо від керівника до підлеглих, по вертикальній ланці зв'язку. Головний директор відповідає за управління всіма підрозділами, ухвалює стратегічні рішення та несе повну відповідальність за результати діяльності підприємства. Головний бухгалтер та менеджер по закупівлях ділять між собою обов'язки з розподілу та реалізації стратегії компанії. Адміністратор ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» відповідає за організацію та виконання замовлень.

Структура управління ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»

Джерело: побудовано авторкою на основі [26]

Наступна частина аналізу – це дослідження динаміки чисельності персоналу. Схематично результати подано на рис. 2.2:

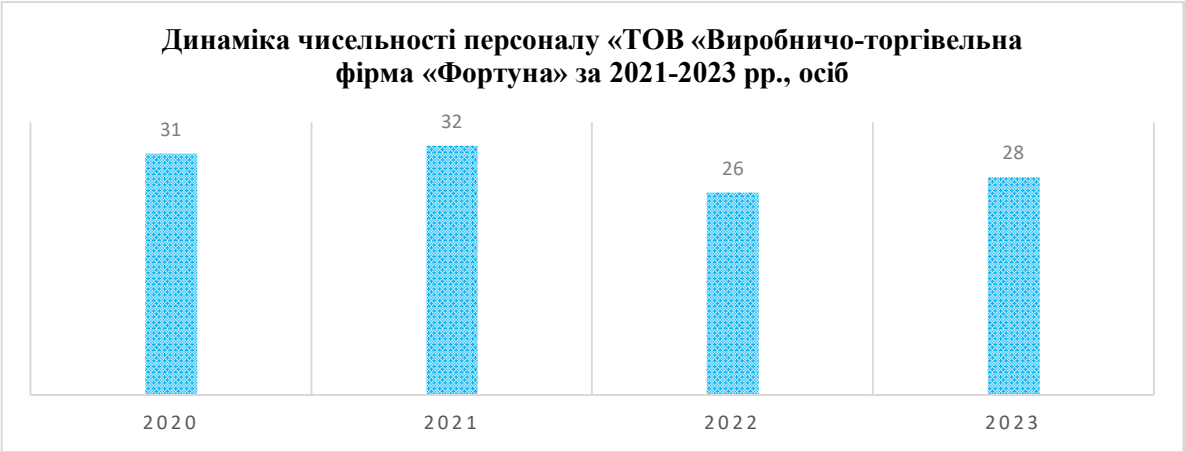


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за 2021-2023 рр. осіб.

Джерело: складено авторкою на основі даних підприємства

З рисунка 2.2 можна зробити висновок, що середня чисельність даного підприємства складає 30 осіб, при цьому відтік персоналу в 2022 році був зумовлений зовнішніми факторами – вимушеним переїздом працівників через початок війни в країні. Проте в 2023 році адміністративна система менеджменту ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» ввела нові основи функціонування компанії, що сприяло відновленню чисельності працівників для організації робочого процесу в повній мірі. Далі здійснимо аналіз ефективності методів мотивації персоналу у ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна». Для цього проведемо аналіз інтенсивності руху персоналу за 2021-2023 рр. (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Динаміка інтенсивності руху персоналу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	32	26	28
Кількість прийнятих на роботу, осіб	0	2	1

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Кількість працівників, що звільнилися, осіб	2	3	4
Кількість працівників, звільнених за власним бажанням та порушення трудової дисципліни	1	4	3
Коефіцієнт прийняття кадрів	0	0,018	0,021
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,012	0,007	0,089
Коефіцієнт загального обороту	0,012	0,024	0,111
Коефіцієнт плинності кадрів	0,006	0,005	0,013
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,905	0,894	0,899

Джерело: складено авторкою на основі даних підприємства

Як бачимо з табл. 2.2, середньоспискова чисельність персоналу найбільше скоротилася у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., що було обумовлено діями підприємства у відповідь на нестабільну економічну та політичну ситуацію в країні та початком повномасштабного вторгнення росії в Україну. Ці ж дані підтверджує і співставлення коефіцієнтів вибуття кадрів (0,089) та прийняття кадрів (0,021). Коефіцієнт загального обороту стрімко зріс у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. з 0,024 до 0,111, проте збільшення коефіцієнта загального обороту та плинності кадрів пов'язане із зростанням кількості звільнених за власним бажанням – і вимагає перегляду чинної системи управління персоналом компанії.

Загалом, колектив ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» працює відповідно до принципів прозорості та ділового етикету спілкування з клієнтами. Обрана система управління демонструє здатність керівництва безпосередньо впливати на діяльність працівників у всіх аспектах роботи та мінімізує ризик виникнення конфліктів в середині компанії, створює зв'язки та комунікацію всіх працівників та мінімізує час на передання інформаційних

даних про робочі моменти. Результати дослідження якісної структури персоналу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад персоналу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за період 2021-2023 рр.

Ознака	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Чисельність, осіб.	%	Чисельність, осіб.	%	Чисельність, осіб.	%
1. Вік						
18-25	7	39	5	36	10	39
25-35	5	36	9	34	5	37
35-45	13	16	11	13	10	14
Старші 45	7	5	4	4	3	3
2. Рівень освіти						
Середня	-	-	1	17	4	3
Середня спеціальна	5	20	7	19	10	16
Вища	26	80	19	81	13	84
Друга вища	1	2	1	3	2	4
3. Трудовий стаж та досвід в продажах						
До 3х років	20	2	22	2	21	5
Від 3х до 10 років	4	56	4	94	6	92
Від 11 до 15 років	4	42	2	6	2	3
4. Курси в індустрії менеджменту						
Диплом про закінчення курсів	3	2	3	2	4	45
Курси від інших компаній	4	56	5	94	3	32
Освіта в сфері економіки та бізнесу	6	42	5	6	1	18

Джерело: складено авторкою на основі інформації підприємства

Аналізуючи інформацію з таблиці 2.3, можна зробити висновок, що близько 60% працівників у компанії належать до вікової групи від 18 до 28 років, що свідчить про переважання цієї вікової категорії. Цей факт підтверджує важливу роль молодих та амбіційних працівників у діяльності компанії, оскільки вони відображають ріст та потенціал підприємства на ринку праці [33]. Однак це також супроводжується недоліками, оскільки молодих працівників потрібно навчати, що може призвести до відволікання від виконання обов'язків і збільшення витрат для підприємства.

Загальний висновок щодо складу персоналу за рівнем освіти показує, що з кожним роком організація має стабільний склад працівників з вищою освітою. Наприклад, у 2021 році працювало 41 особа з вищою освітою, що становило 80% від середньооблікової чисельності персоналу; у 2022 році - 37 осіб (81%); у 2023 році - 41 особа (84%) [33].

Аналізуючи тенденції у структурі персоналу за період з 2021 по 2023 рік, можна відзначити збільшення кількості працівників із вищою освітою, а також стабільність кадрової стабільності. Також спостерігається зростання чисельності досвідчених працівників. Наприклад, у 2021 році працівники зі стажем від 3 до 10 років складали 60% від загальної чисельності персоналу. Проте, протягом наступних двох років ця частка знизилася до 50%, що все ж є значним результатом. З 2022 по 2023 рік співробітники із стажем від 11 до 15 років складали близько 30% від усіх працівників. Важливо підкреслити, що у 2023 році помітно зросла кількість працівників із досвідом роботи до 3 років на 10%, що свідчить про готовність ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» приймати випускників вузів і забезпечувати їм навчання.

У ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» значна увага приділяється системі управління персоналом, застосовуються сучасні методи управління, включаючи соціально-психологічні. Крім того на базі підприємства створена програма для проведення перевірки якості комунікацій внутрішнього середовища компанії та дослідження системи конфліктів та

суперечок під час робочого процесу в напрямку можливого пошуку рішень їх мінімізації.

Нормативно-правова база, яка регулює загальну діяльність підприємства ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» – це:

1. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 [1];
2. Цивільний Кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 40-44, ст.356. [2];
3. Закон України. Про інформацію. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650. [3];
4. Закон України «Про Товариства з обмеженою відповідальністю». Відомості Верховної Ради (ВВР), Із змінами, внесеними згідно із Законами № 1953-ІХ від 14.12.2021 № 2792-ІХ від 01.12.2022 № 3254-ІХ від 14.07.2023 [4].

Внутрішні нормативно-правові документи підприємства представлені Статутом підприємства, як основним його документом. ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» функціонує на загальних засадах підприємства як приватне товариство з обмеженою відповідальністю [26]. Члени ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» володіють часткою майна даної організації. Майно або доходи організації підлягають розподілу між її членами, вони можуть застосовуватися для отримання вигоди будь-яким членом організації або її посадових осіб, в тому числі - витрат на заробітну плату та нарахування на неї.

Основними нормативно-правовими документами регулювання фінансової звітності підприємства є:

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 р. № 996-XIV. Закон України [5];
2. НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до складання фінансової звітності» [7].

Доходи (прибутки) ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» використовуються виключно задля фінансування видатків, пов'язаних у утриманням даної організації, досягнення її мети та завдань діяльності, які

зафіксовані у статуті – отримання прибутку компанії від її діяльності. Фінансово - господарська діяльність ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» контролюється не менше одного разу на рік. Для проведення таких перевірок Ревізор може запросити відповідних фахівців, які затверджуються кошторисом підприємства, в тому числі проведення незалежного аудиту. Засідання Ревізійної комісії проводять раз на рік і рахуються дійсними, якщо на ньому є більше п'ятдесяти відсотків членів Ревізійної комісії. Усі рішення на зборах Ревізійної комісії приймаються простою більшістю голосів присутніх членів. При голосуванні кожен член комісії має один голос.

ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» має загальну систему оподаткування та підпорядковується поданню системи звітності згідно Податкового Кодексу України. Підприємство є платником ПДВ та податку на прибуток на загальних засадах згідно з Податковим кодексом України. Для ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» в Україні діє система звітності та оподаткування, яка ґрунтується на чинному законодавстві України.

В таблиці 2.4 висвітлено горизонтальний аналіз підприємства ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка зміни статей активу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за період 2021-2023 р., тис. грн.

Назва статті	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, млн. грн.	Відносте відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	0,00	53,00	65,00	65,00	-
Первісна вартість	0,00	58,00	80,00	80,00	-
накопичена амортизація	0,00	5,00	15,00	15,00	-
Незавершені капітальні інвестиції	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Основні засоби	7201,00	8760,00	14024,00	6823,00	94,75
Інші необоротні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Усього за розділом I	7201,00	8813,00	14089,00	6888,00	95,65

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
II. Оборотні активи				0,00	-
Запаси	8084,00	11314,00	14568,00	6484,00	80,21
Виробничі запаси	3273,00	7788,00	5724,00	2451,00	74,89
Незавершене виробництво		2457,00	3908,00	3908,00	-
Готова продукція	4717,00	4737,00	4597,00	-120,00	-2,54
товари	94,00	332,00	339,00	245,00	260,64
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	8569,00	10208,00	10663,00	2094,00	24,44
за виданими авансами	0,00	0,00	0,00	-	-
з бюджетом	0,00	0,00	0,00	-	-
у тому числі з податку на прибуток	0,00	0,00	0,00	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	332,00	280,00	713,00	381,00	114,76
Гроші та їх еквіваленти	3390,00	7391,00	5373,00	1983,00	58,50
готівка	12,00	20,00	4,00	-8,00	-66,67
Рахунки в банках	3378,00	7371,00	5369,00	1991,00	58,94
Витрати майбутніх періодів	0,00	19,00	12,00	12,00	-
Усього за розділом II	20684,00	30549,00	32586,00	11902,00	57,54
БАЛАНС	27885,00	39362,00	46675,00	18790,00	67,38

Джерело: складено авторкою на основі інформації підприємства

Баланс за період 2021-2023рр. змінився на +18790,00 тис. грн. в сторону збільшення або на +67,38% за рахунок зростання оборотних активів на - 6888,00 тис. грн., або на +95,65%. В тому числі в досліджуваний період зріс обсяг статей основних засобів на +6823,00тис. грн. або на +95,75%. За рахунок збільшення обсягу статей «Запаси» на +80,21% та «Виробничі запаси» на 2151,00 тис. грн. або на +74,89% та збільшення статті «Послуги» в сукупному на 245,00 тис. грн. або на +260,54% свідчить про активізацію діяльності компанії та зростання обсягів виробництва в 2022-2023 рр., порівняно з даними 2021 року. Частково таке збільшення статей товари та

готова продукція і статей оборотні ресурси пов'язане з організацією виготовлення та пошиття одягу для військових.

Детальніше обсяг зміни оборотних запасів ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за аналізований період висвітлено на рис. 2.2.

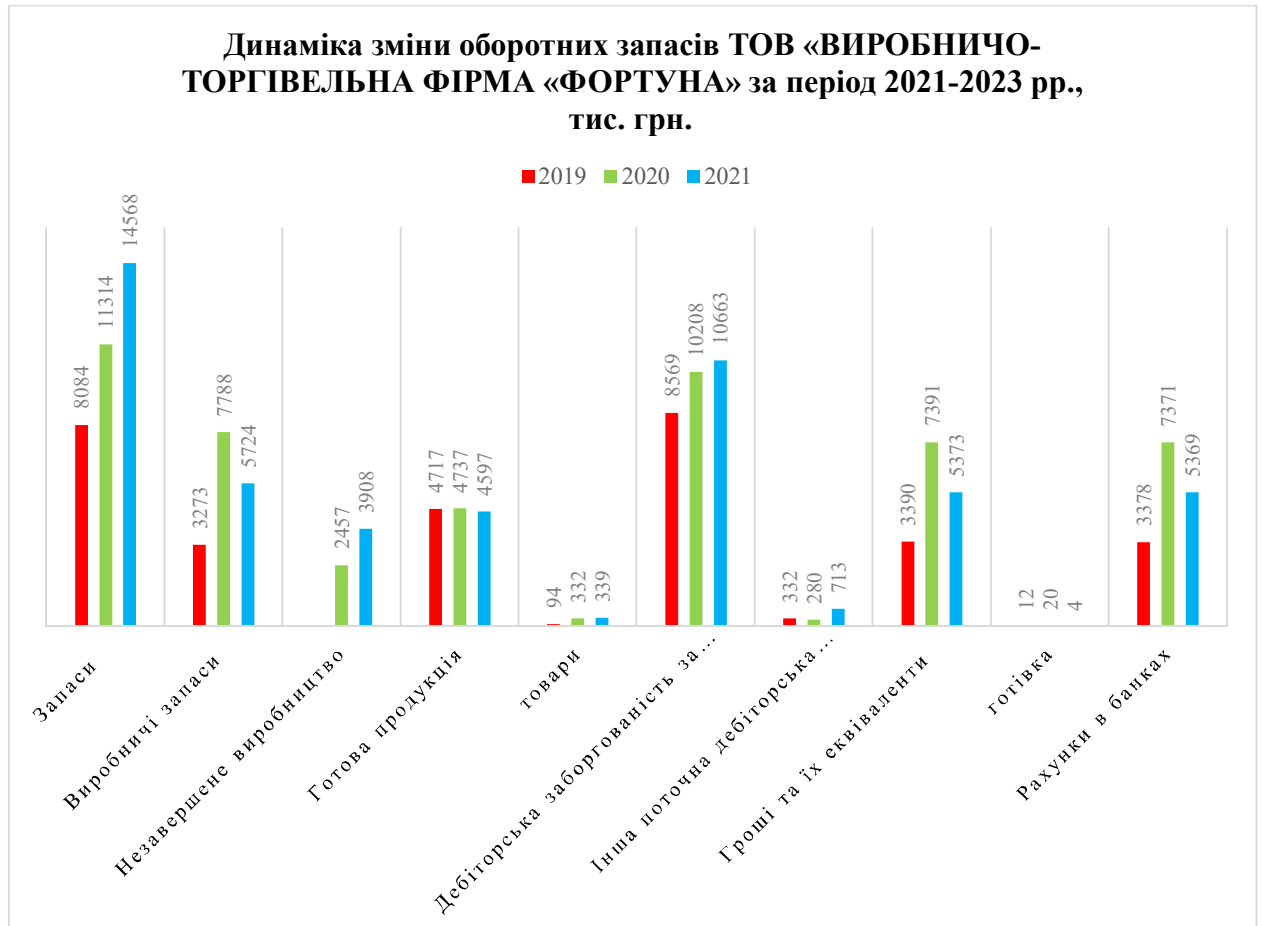


Рис. 2.2 Динаміка зміни оборотних запасів ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за період 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано авторкою на основі даних підприємства

За даними фінансової звітності за період 2021-2023 рр. статті «Оборотні активи» ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» з даних фінансової звітності зросли в сукупному на 11902,00 тис. грн., або на +54,54%. Найбільше на них вплинуло зростання Запасів на 6484,00 тис. грн. та статті «Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги» на 2094,00 тис. грн., тоді як Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами, з

бюджетом, у тому числі з податку на прибуток та інша поточна дебіторська заборгованість мала нульові значення.

Для проведення оцінки оборотних засобів, необоротних активів та фінансових показників підприємства ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» далі доцільно проаналізувати оцінку впливу стану і використання фінансових ресурсів підприємства і їх вектору спрямування та результатів діяльності компанії за період 2021-2023 рр. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Обсяг фінансових показників ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, млн. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	103582,00	101563,00	78942	-24640,00	-23,79
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	76499,00	75371,00	61155,00	-15344,00	-20,06
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	10954	11144	7929	-3025,00	-27,62
Чистий фінансовий результат: прибуток	10932	9151	6451	-4481,00	-40,99

Джерело: побудовано авторкою на основі [28]

За аналізований період підприємство мало додатній прибуток в розмірі 108 932 тис. грн на кінець 2021 року, що означає ефективне використання його фінансових оборотних ресурсів. Проте чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився за три аналізовані роки на -24640 тис. грн. або на -23,79%, що також підтверджує про проблеми фінансової стійкості компанії та неоднозначний фінансовий результат. При цьому сприятливим фактом є скорочення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на -15344 тис. грн. за рахунок оновлення частини технології виробництва та впровадження німецької технології процесу виготовлення товарного асортименту, що дозволило скоротити частину сукупних витрат.

В таблиці 2.6 висвітлено оцінку ефективності використання основних фондів в підприємстві. Адже для підприємства-виробника аналіз показників стану, руху, інтенсивності роботи обладнання, а також показники оборотності капіталу підприємства відіграють важливу роль, оскільки відображають ефективність його основної діяльності, надаючи керівництву інформацію про можливу проблематику в функціонуванні підприємства.

Таблиця 2.6

Показники руху основних засобів 2021-2023 рр. у ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»

Показник	Значення		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт. оновлення ОЗ, ум.од.	0,08	0,06	0,14
Коефіцієнт вибуття ОЗ, ум.од.	0, 0,04	0,005	0,02
Коефіцієнт зносу ОЗ, ум.од.	0,09	0,08	0,11

Джерело: побудовано авторкою на основі [28]

З табл. 2.6 виходить, що на підприємстві найбільш динамічний рух притаманний коефіцієнту оновлення основних засобів. Збільшення величини коефіцієнту оновлення у 2021 фінансових роках пов'язана, в першу чергу, із побудовою ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» нового філіалу в м. Києві.

Значними за своєю величиною є також показники зносу основних засобів підприємства. Протягом аналізованого періоду їх величина характеризується приблизно однаковою питомою вагою у вартості основних засобів. Найбільшого значення показник досягає у 2023 р. Це пояснюється показниками фінансової звітності підприємства, а саме зростанням величини показника у порівнянні із 2021 р., головним чином, за рахунок збільшення амортизаційних відрахувань на обладнання виробництва на 28% та будівель на 3,8%. При цьому мало місце зменшення зносу виробничих фондів на 20,1% і інших основних засобів на 46%. Зважаючи на абсолютну величину даних показників, також спостерігається збільшення коефіцієнту зносу в даний період.

Оцінка рівня платоспроможності підприємства ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» схематично узагальнено подана в табл. 2.7:

Таблиця 2.7

Оцінка рівня платоспроможності підприємства ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за період 2021-2023 рр.

Показник	Значення			Порогове значення, ум.од.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,49	0,28	0,2-0,5
Ланцюговий приріст, %	-42,59	-201,56	-43,11	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,36	0,78	0,47	0,7-0,1
Ланцюговий приріст, %	-10,15	116,00	-39,85	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,92	3,81	2,50	1,5-2,5
Ланцюговий приріст, %	-42,59	201,56	-43,11	

Джерело: побудовано авторкою на основі [28]

З оцінки платоспроможності підприємства в першу чергу акцентується увага на значенню коефіцієнту абсолютної ліквідності. У 2021-2023 рр. обсяг найбільш ліквідних активів підприємства був трохи нище достатнього рівня і в даний період підприємство не було 100 відсотково здатним покрити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів. Проте враховуючи значні обсяги власних ресурсів, статей основних засобів та активів фірми в загальному, можна відзначити спроможність фірми покрити всі заборгованості за рахунок цього сегменту фінансової звітності [28]. Значно кращою є ситуація з покриттям короткострокових зобов'язань за рахунок використання найбільш ліквідних активів і активів, що можуть бути швидко реалізовані. Це означає, що протягом аналізованого періоду, за умови загострення положення підприємства, фірма мала змогу швидко вилучити кошти і погасити поточну заборгованість.

В середньому вартість підсумку найбільш ліквідних і швидко реалізованих активів 2,11 рази перевищує поточні зобов'язання. Оцінка рівня платоспроможності підприємства ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна». Окрім того, висхідна тенденція коефіцієнту швидкої ліквідності до 2020 р. є свідченням покращення платоспроможності підприємства і прискорення оборотності власних засобів, вкладених у запаси. Зі значень коефіцієнту покриття видно, що підприємство здатне сплачувати рахунки з оборотних активів. Проте перетин коефіцієнтом покриття позначки у 2,5 пункти і коефіцієнтом абсолютної ліквідності 0,5 сигналізує про нераціональність структури оборотних активів на початку 2021 р. Частина непрацюючих активів в даний період була надто високою – надмірна кількість коштів була заморожена на рахунках підприємства.

Аналіз показників майнового стану надає змогу оцінити виробничі можливості підприємства та ефективність використання основних засобів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма
«Фортуна» за 2021-2023 р., ум. од.

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абс. відхилення, тис. грн.	Відн. відхилення, %
Коефіцієнт придатності	0,56	0,57	0,54	0,2	-0,07
Фондовіддача	12,63	11,08	10,66	-5,0	0,39
Фондоозброєність	235,56	489,9	463,1	227,54	-26,8

Джерело: побудовано авторкою на основі [28]

На підставі результатів розрахунків встановлено, що коефіцієнт зносу демонструє нестабільну динаміку. Це свідчить про те, що частка зношеного обладнання на підприємстві збільшилась. Коефіцієнт придатності відповідно зменшився на 0,02 і на кінець 2022 року складає 0,54, що відповідає 54% основних засобів, придатних до експлуатації.

У 2022 році фондовіддача склала 10,66, що на 1,03 менше, ніж у 2020 році. Це свідчить про зниження кількості готової продукції, виробленої одиницею основних засобів. Зростання фондоозброєності з 235,56 у 2020 році до 463,1 у 2022 році вказує на збільшення обсягу основних засобів на одного працівника. У підсумку, можна визначити, що майновий стан підприємства є задовільним, проте ефективність використання основних засобів зменшилась.

Наступна частина аналізу – це дослідження динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» (табл. 2.9).

На основі розрахунків, представлених у таблиці 2.9, виявляється, що коефіцієнт автономії в 2023 році на підприємстві ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» становить 0,34, що на 0,08 менше, ніж у 2021 році. Це свідчить про зменшення частки власного капіталу у загальній структурі капіталу.

Таблиця 2.9

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Виробничо-торгівельна
фірма «Фортуна» за 2021-2023 р., тис. грн.

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, млн. грн.	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт автономії	0,42	0,37	0,34	-0,08	-0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	2,39	2,61	2,97	0,58	0,36
Коефіцієнт фінансування	2,38	1,61	1,97	0,58	0,36
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,71	0,62	0,51	-0,2	-0,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,77	0,46	0,65	-0,12	0,19
Коефіцієнт покриття інвестицій	0,62	0,51	0,49	-0,13	-0,02
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,37	0,49	0,51	0,147	0,02

Джерело: побудовано авторкою на основі [28]

Така тенденція є негативною, оскільки вона вказує на збільшення фінансових ризиків, пов'язаних із залученням позикового капіталу. Даний показник не досягає нормативного значення ($>0,5$).

Коефіцієнт фінансової залежності збільшується з 2,39 у 2021 році до 2,97 у 2023 році, що означає зростання частки позикових коштів у фінансуванні підприємства та втрату фінансової незалежності. Збільшення коефіцієнта фінансування за аналізований період свідчить про збільшення суми позикових коштів з 1,39 грн. до 1,97 грн., які підприємство залучає на 1 грн. власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом аналізованого періоду не досягає нормативного значення (>1), що вказує на недостатній запас фінансової стійкості та відносну залежність підприємства від зовнішніх

джерел фінансування. Зменшення коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,77 у 2021 році до 0,65 у 2023 році свідчить про зменшення частки власних коштів, вкладених в оборотні активи. Проте значення даного показника відповідає нормативному ($>0,5$). Коефіцієнт покриття інвестицій у 2023 році склав 0,49, що на 0,13 менше, ніж у 2021 році, і означає зменшення частки власного капіталу та довгострокових позикових коштів у структурі капіталу. Даний показник також не відповідає нормативному значенню, яке знаходиться в межах 0,75-0,9. Збільшення коефіцієнта короткострокової заборгованості з 0,37 до 0,51 за період 2021-2023 роки вказує на зростання частки поточних зобов'язань у структурі капіталу та спричиняє погіршення фінансової стійкості підприємства та зниження його поточної платоспроможності.

Отже, загалом, фінансові показники підприємства ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» в перспективі можуть підвищитися та забезпечити стабільно високі темпи зростання дохідності підприємства. Зважаючи дані оцінки рівня фінансової стійкості і автономності підприємства, можна зробити висновок про нормальний рівень фінансової стійкості ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна».

2.2. Аналіз макро і мікросередовища підприємства

Традиційний метод SWOT-аналізу дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися *ефективні рішення*, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

Відмінна риса розглянутого підходу до проведення SWOT-аналізу на підприємстві полягає у такому:

1. Його побудова базується на методології *системно-цільового підходу*, де основна увага акцентується на вимірюванні параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища в просторі, у часі й з урахуванням інформаційного потенціалу

2. Проведення структуризації факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що є універсальними для будь-якого підприємства.

3. Здійснення синтезу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що далі, в перспективі, відобразиться у системі рішень.

Сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення *стратегічних цілей*, у той час як його «слабості» викликають гальмування. Тут також природно враховувати можливості й загрози зовнішнього середовища, без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку організації.

Чинність - це властивість організаційної системи, що за умови синтезу з можливостями зовнішнього середовища забезпечує прискорене просування системи до досягнення стратегічних цілей. Особливий інтерес при цьому представляє утворення «спіралі розвитку» — траєкторії, що формується внаслідок «накладення» (синтезу) сильних сторін організаційної системи на сприятливі можливості зовнішнього середовища (з урахуванням слабких сторін організаційної системи й погроз зовнішнього середовища).

Слабкість - негативна властивість організації, що визначає її гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей. Гальмування стає істотним при злитті (синтезі) основних слабостей організаційної системи з істотними погрозами зовнішнього середовища. При цьому також не можна ігнорувати сильні сторони підприємства й можливості зовнішнього середовища. Так формується варіант песимістичного *сценарію розвитку організації*. Такий сценарій може трансформуватися в «спіраль краху», якщо є тенденція («ефект доміно») до ослаблення можливостей і сильних сторін, з одного боку, і посиленню погроз зовнішнього середовища в сполученні з наростанням слабких сторін організації.

Можливості - це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній *реакції* на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

Загрози - це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації спричиняють значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів.

В рамках даної частини дослідження проведемо SWOT-матриця для досліджуваного підприємства – ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-матриця для підприємства ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»

	Можливості: збереження зайнятих позицій на ринку; освоєння нових ринків збуту; розробка нових економічно вигідних технологій; залучення інвестицій	Загрози: імпорт аналогічних товарів-замінників; конкуренція з боку закордонних підприємств-постачальників; залежність від природно-кліматичних умов
Сильні сторони: висока прибутковість виробництва; розвинута інфраструктура та логістика; сталий попит на продукцію на зовнішньому та внутрішньому ринках; здатність конкурувати на світовому ринку	Поле СіМ створення холдингів, що підвищить конкурентоспроможність підприємств молочної продукції, забезпечить власною сировиною та потужною інфраструктурою	Поле Сіз розвиток інтеграції; залучення нових та збереження старих партнерів; просування традиційної продукції на нові ринки.
Слабкі сторони: значний знос частини основних фондів лідерів ринку; висока	Поле СлМ прогнозування витрат підприємства;	Поле СлЗ патентний пошук та отримання ліцензій;

Продовження табл. 2.10

1	2	3
чутливість до змін умов кредитування для великих лідерів; залежність від державної підтримки; масова збитковість дрібних підприємств роздрібною торгівлі	прогнозування попиту на новий продукт; пошук інвестицій на переобладнання та оснащення основними фондами чутливість до політичної ситуації в країні	створення нових видів екологічно чистих способів виробництва, які відповідають міжнародним стандартам; фінансування науково-технічних розробок; впровадження нових видів виробів

Джерело: побудовано авторкою на основі [16, 18, 27, 29]

На підставі проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» має досить стійку позицію на ринку продажу продуктів харчової галузі та формує позитивний імідж у споживачів за рахунок сильних сторін підприємства, зокрема використання екологічно чистої сировинної бази, широкого асортименту продукції, особливо асортименту сирів, власна пекарня при магазині, та товари які імпортуються до інших країн з конкурентною ціною пропозицією.

Вся продукція ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» славиться бездоганною якістю, відповідає міжнародним стандартам управління якістю та безпекою продукції ISO і HACCP, що підтверджується перемогами на національних та регіональних конкурсах. Проте висока собівартість сировини, недостатня забезпеченість виробництва прогресивними технологіями, відсутність повноцінного управління сировинним потоком є слабкими сторонами підприємства. Труднощі, обумовлені недостатнім контролем над рухом продукту від виробника до споживача та висока собівартість сировини можуть спричинити послаблення конкурентних позицій компанії порівняно з іншими молокопереробними підприємствами.

На діяльність будь-якої фірми також впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно аналізувати за допомогою такого інструменту

стратегічного аналізу, як PEST-аналіз (табл. 2.11). PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) -це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

У бізнес-аналізі PEST-аналіз («політичний, економічний, соціально-культурний і технологічний») описує структуру факторів макросередовища, які використовуються в компоненті сканування середовища стратегічного управління. Це частина зовнішнього аналізу під час проведення стратегічного аналізу чи дослідження ринку та дає огляд різних факторів макросередовища, які слід брати до уваги. Це стратегічний інструмент для розуміння зростання чи занепаду ринку, позиції бізнесу, потенціалу та напрямку діяльності.

Таблиця 2.11

PEST-матриця для ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»

Політика (P): 1. Проведення політичних реформ 2. Зміни законодавства щодо молокопереробної галузі 3. Зміна політичних партій 4. Загроза терористичних актів 5. Державне регулювання конкуренції у молокопереробній галузі 6. Сучасні світові тенденції розвитку галузі оптової та роздрібної торгівлі	Економіка (E): 1. Економічна ситуація в Україні 2. Підвищення рівня інфляції 3. Динаміка курсу національної валюти 4. Зміна податкової політики 5. Зміна рівнів доходів населення 6. Зміни у витратах підприємств через зміни комунальних тарифів, зокрема змину витрат на водопостачання, транспортування та упаковку продукції
Соціум (S): 1. Зміни у базових суспільних цінностях 2. Зміна стилю життя 3. Стан довкілля в країні 4. Здоровий спосіб життя 5. Демографічні зміни (у тому числі структури населення, темпів його зростання)	Технологія (T): 1. Поява нових технологій 2. Зміни у рівні механізації виробництва 3. Швидкість зміни й адаптації нових технологій у виробництві 4. Виробництво нових продуктів на базі інновацій

Джерело: побудовано авторкою на основі [16, 18, 27, 29]

Результат PEST-аналізу полягає в ідентифікації ключових факторів зовнішнього середовища, які визначають можливості та загрози для підприємства протягом передбачуваного періоду. Аналізуючи таблицю 2.2, можна зробити наступні висновки:

- зміна законодавства створює сприятливі умови для підприємства для зайняття ніш на ринку та розширення сфери діяльності.
- переміна політичних партій має невеликий позитивний вплив, який може зміцнити позиції компанії на ринку.
- загроза терактів є серйозною проблемою, оскільки може спричинити значні втрати для компанії та економіки країни в цілому.
- економічна нестабільність є загрозою для підприємства.
- розвиток та удосконалення технологій підвищують ефективність виробництва.
- зміни в базових цінностях та підвищення популярності здорового способу життя позитивно вплинуть на ринок молочної продукції.
- демографічні зміни, зокрема зростання населення, створюють можливість для залучення більшої кількості споживачів та збільшення прибутку.
- стан довкілля може загрожувати виробництву певних видів харчової продукції через недостатню екологічну безпеку в країні, що обумовлено наявністю промислових та інших небезпечних об'єктів, низьким рівнем амортизації основних фондів, що збільшує ризик аварій та техногенних катастроф.

2.3. Характеристика комплексу маркетингу підприємства

Метою ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» є максимізація прибутку компанії за основним напрямом її діяльності при мінімізації витрат. Стратегія ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» базується на двох

головних постулатах: торгівля товарами та виробництво послуг ІТ-індустрії в межах центральної території України за доступними цінами.

Місія компанії відображає її фундаментальні цінності, виражені в тому, що ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» спрямована на продаж товарів та послуг з ремонту комп'ютерів та техніки, надання ІТ-послуг та організація роздрібної торгівлі вітчизняного виробництва високих стандартів якості.

Формування асортименту товарів в магазині ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» має свою специфіку. При цьому враховується вплив багатьох чинників (тип і розмір магазину і його технічна оснащеність, умови товаропостачання роздрібної торгової мережі (в першу чергу наявність стабільних джерел), чисельність обслуговуваного населення, транспортні умови, наявність мережі магазинів-конкурентів і ін.) Торговий асортимент ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» є широким. Він складається з продовольчої і непродовольчої групи товарів. На сьогоднішній день ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» пропонує різноманітний асортимент продукції для широкого вжитку, який включає різні товарні групи (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Асортимент товарів, що реалізується на торговому підприємстві ТОВ
«Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»

Найменування товару	Кількість найменувань, шт.
1	2
МОЛОКО ТА МОЛОЧНІ ТОВАРИ	
Молоко, ТМ: Мої Корівки, Угринів, Молочна Родина, Молочар, Казкове, Молокія, Простоквашино, Лактель, вміст жиру: 2,5%; 2,6%; 2,7%; 3,1%; 3,4%	20
Йогурт, ТМ: Данісімо, Активіа, Живинка, Рум'янок, Савушкін Продукт, Галичина, Молокія, Мої Корівки, Молочна Родина; вміст жиру: 1,5%; 2,2%; 2,3%; 2,4%; 2,5%; 3%	15

Продовження табл. 2.12

1	2
Сметана, ТМ: Угринів, Молокія, Мої Корівки, Молочна Родина, Дві Корівки, Простоквашино, Президент, Брест-Литовская, Галичина; вміст жиру: 15%; 18%; 20%; 21%; 22%; 25%; 30%	18
Кефір, ТМ: Молокія, Угринів, Мої Корівки, Галичина, Молочна Родина, Простоквашино, Лактонія; вміст жиру: 0%; 0,05%; 1%; 2,5%; 3,2%	13
Ряжанка, ТМ: Молочна Родина, Мої Корівки, Галичина; вміст жиру: 4%	8
Вершки, ТМ: Бурьонка, Простоквашино; вміст жиру: 10%	2
Маргарин, ТМ: Щедро, Оллі, Маселко, Шеф; вміст жиру: 50%; 75%; 80%	9
Сир кисломолочний, ТМ: Простоквашино, Молокія, Гурманка, Весела Корівка, Президент, Звенигора, Наш Край, Комо, Галичина; вміст жиру: 45%; 50%	16
КОНДИТЕРСЬКІ ВИРОБИ	
Торти: Розаліні, Жіночі Примхи, Чарівниця, Наполеон	4
Цукерки: Стожари, Маргарита, Київ Вечірній, Асорті, Белліссімо, Венеціанська Ніч, Суфле, Есферо...	18
Вафлі: Артек, Наполітанки, Маша і Ведмідь...	6
ХЛІБОБУЛОЧНІ ВИРОБИ	
Власна випічка: пироги, булки, рулети, калачі, ріжок, плюшки, ватрушки, багети, ротоли, палички, фрусти	20
Хліб, ТМ: Наш Край, Лаваш, Подільський, Родзинка, Теремнівський...	21
Сухарики: Флінт, Три Корочки	12
КОВБАСНІ ВИРОБИ	
Ковбаса: Московська, Салямі, Ковельська, Козацька, Сервелат, Гуцульська, Шинкова, Князівська, Лікарська	15
Сардельки: Любительські, Оригінальні, Українські, Докторські, Популярні	9
Сосиски: Малютка, Молодіжні	2
РИБНІ КОНСЕРВИ ТА ПРЕСЕРВИ	
Пресерви, ТМ: Наш Край, Кусто, Океан, Главрибком	11
Консерви, ТМ: Аквамарин, Наш Край, Море, Інтерфлот...	16
Майонез: Щедро, Чумак, Торчин	13
КОНЦЕНТРОВАНІ ТОМАТНІ ПРОДУКТИ	
Томатна паста, ТМ: Чумак, Руна, Наш Край	3
Кетчуп, ТМ: Чумак, Щедро, Торчин	8

Продовження табл. 2.12

1	2
БЕЗАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ	
Сік, ТМ: Річ, Просто Фрукти, Джафа, Наш Край, Господарочка, Бонус, Сандора, Садочок, Наш Сік, Соковита	22
Мінеральна вода, ТМ: Боржомі, Моршинська, Малятко, Тонус Кислород, Свалявська, Добра Вода...	26
Чай, ТМ: Ліптон, Ахмад, Грінфілд, Наш Край, Тесс, Тет, Хейліс...	18
Кава, ТМ: Кард Нуар, Якобз, Чібо, Нескафе, Жардін...	12
АЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ	
Шампанське: Українське, Одеса, Київ, Советское, Наша Марка, Севастополь, Тутті-Фрутті, Бебі, Золота Балка	11
Вино, ТМ: Коктебель, Інкерман, Кагор, Євпаторія, Голіцинська, Шабо, Лазан, Скарби Криму, Ліонгрі, Ам'янца, Чизай, Сонце, Фоти Саль	18
Горілка, ТМ: Немирів, Зелена Марка, Горілочка, Прайм, Златогор, Мєрная, Медофф, Хуторок, Цельсій, Хлібний Дар, Зубровка, Союз Віктант, Наша Марка, Козацька Рада	29
Коньяк, ТМ: Старий Кахеті, Агмарті, Серце Арагви, Оквін, Шато де Лун, Шабо, Таврія, Грінвіч, Гучач, Потьомкін	17
Пиво, ТМ: Чернігівське, Рогань, Приватна Броварня, Львівське, Балтика, Стелаартуар, Старопрамин, Славутич;	31
РАЗОМ	483

Джерело: побудовано авторкою на основі [27]

При аналізі таблиці слід мати на увазі постійне оновлення асортименту товарів, що відбувається під впливом різноманітних факторів, таких як науково-технічний прогрес, модні тенденції, сезонні коливання в попиті та інші. Відтак, необхідно активно включати нові товари в асортимент для стимулювання попиту. Важливо також інформувати покупців про новинки. Крім того, під час сезонної торгівлі роздрібні торгові підприємства повинні розширювати асортимент відповідних товарів.

У ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» кожен товар має чітко оформлений цінник, а клієнти можуть вільно вибирати товари, перевіряти їх якість, комплектність, вагу та ціну. Крім цього, працівники підприємства забезпечують необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про товари, їх кількість, якість, асортимент і виробника. Продаж товарів здійснюється лише за наявності документів, які підтверджують їх якість та безпеку.

ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» дотримується правил заняття торгівельною діяльністю та правил торгівельного обслуговування населення. Обслуговування покупців в магазині здійснюється протягом всього робочого часу магазину. Вхід покупців в торгівельний зал припиняється по закінченню роботи магазину. Продавці магазину надають покупцям на їх вимогу різнобічну інформацію про товари, що продаються, для можливості їх компетентного вибору. Розрахунки з покупцями здійснюється в готівковій та безготівковій формі через касу підприємства.

Для аналізу цього асортименту та визначення потенційного варіанту одиниці нової продукції було використано ABC-аналіз, щоб оцінити внесок кожної товарної групи в обіг та прибуток підприємства та визначити його конкурентоспроможність (табл. 2.13):

Таблиця 2.13

ABC- аналіз товарного асортименту ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за обсягом продажу (2023 р.)

Товарна група	Обсяг продажу по групі за рік, тис. грн.	Обсяг продажу у %	Група
1	2	3	4
Бакалія	122506	14,06	А
Дитяче харчування	119980	13,77	
Газовані напії та соки	108600	12,46	
М'ясна продукція	101959	11,70	
Кефір сметана	89090	10,22	

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
Тверді сири	48840	5,60	В
Шоколадні вироби	48232	5,53	
Хлібо-булочні вироби	40759	4,68	
Рибні продукти	39326	4,51	
Десерти	38326	4,40	
Ковбасна продукція	37251	4,27	
Вершки	26382	3,03	С
Побутова хімія	25158	2,89	
Косметика	25110	2,88	
Всього	871519	100	

Джерело: побудовано авторкою на основі [27]

Розглядаючи таблицю 5.1, виявляємо, що ключові категорії товарів – це молочна продукція, такі як йогурт, дитяче харчування, молоко, сметана та кефір, м'ясна продукція та хлібо-булочні вироби, які становлять важливий сегмент для підприємства і приносять 70% від загального обсягу продажів; їх сумарна вартість складає 542,135 тис. гривень, і вони повинні завжди бути доступні на полицях магазинів. Категорії товарів, такі як тверді сири, десерти та шоколадні вироби, вважаються менш важливими, проте все ще вкладаються в 20% обсягу продажів; їх сумарна вартість становить 252,734 тис. гривень, і ці товари ефективно доповнюють асортимент підприємства. За найменш важливі вважаються товарні групи, такі як газовані напої, фреш та смузі, косметика, які приносять лише 10% від обсягу продажів і характеризуються невеликими обсягами продажу у розмірі 76,650 тис. гривень; продукцію цих категорій може бути виключено з асортименту або замінено новинками.

Аналізуючи інформацію, можна визначити, що основними для підприємства є товарні групи: рибна та м'ясна продукція та хлібо-булочні вироби, йогурти, дитяче харчування та молоко. Для товарів, таких як тверді

сири, десерти та шоколадні вироби необхідно розглядати можливості збільшення прибутковості, наприклад, підняття цін або розширення асортименту цих товарів. Щодо товарних груп, таких як соки, побутова хімія, масло, кисломолочний сир, десерти та глазуровані сирки, важливо зосередитися на збільшенні обсягів продажів, наприклад, за допомогою акцій для цих товарних груп. Найменш вигідними є газовані напої, фреш та смузі, косметика, які переважно представлені десертними продуктами.

У ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» також встановлені правила щодо ціноутворення, основні та санітарні вимоги до підприємства та його працівників, а також порядок обліку. Положення Закону України «Про захист прав споживачів» дотримуються повністю. Продавці на вимогу покупців надають інформацію про товари та відповідні документи, що засвідчують їх якість. У випадку непорозумінь працівники магазину завжди готові вирішувати питання. Клієнти мають право на безпечне використання, зберігання та транспортування товарів. В магазині враховуються потреби споживачів та забезпечується відповідне обслуговування. Цінова політика підприємства ґрунтується на моделі «середні витрати плюс прибуток», а також на аналізі беззбитковості та забезпеченні цільового прибутку.

Комунікативна діяльність та комплекс маркетингу в ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» загалом оцінюється як успішний. Ця діяльність вимагає значних зусиль та інвестицій у працю. Основними методами реклами, які використовуються в підприємстві, є зовнішня і внутрішня. Зовнішня реклама включає в себе рекламні щити, вивіски та оформлення магазину, тоді як внутрішня включає інтер'єр, розташування товарів і плакати.

Ефективні рекламні заходи, такі як зниження цін у святкові дні, допомагають залучити більше клієнтів та збільшити прибуток. Наприклад, перед святом католицької Пасхи магазин ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» знизив ціни на популярні товари, що привернуло більше покупців і збільшило прибуток. Директор магазину також активно працює над покращенням процесів та навчанням персоналу. Він надає інструкції щодо

оптимального виконання різних торгівельних операцій та надає підтримку персоналу у їх удосконаленні.

Загалом, на сьогоднішній день, підприємство постійно вдосконалює свій виробничий процес через ремонт та реконструкцію виробничих потужностей та закупівлю нового обладнання. Крім того, важливим аспектом є постійний процес розробки та впровадження нових товарних позицій, які відповідають потребам сучасного ринку та вибагливих споживачів. Однак основна увага приділяється розвитку перспективних проєктів на підприємстві. Стратегія політики маркетингу діяльності ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» характеризується як середня ринкова. Відтак з маркетингових інструментів, які використовуються в діяльності компанії можна відзначити якісно оформлений сайт, телеграм-бот для швидкості контакту з покупцями, Інстаграм сторінка для популяризації товару через соціальні мережі, використання Тік-Ток та SMM-маркетингу.

Крім цього керівник даного підприємства прагне покращити роботу підприємства шляхом усунення конкретних недоліків торгівельної діяльності та підвищення її ефективності та прибутковості.

Для досягнення нового рівня розвитку він розробляє комплекс заходів, які спрямовані на розвиток та оптимізацію бізнесу. Ці заходи включають в себе впровадження сучасних методів продажу, розширення асортименту товарів, розробку ефективних рекламних кампаній, залучення нових постачальників, вдосконалення організації торгівлі та логістики доставки товарів. Крім цього, директор активно співпрацює з торговельним персоналом, сприяє виконанню плану товарообороту, контролює процес реалізації товарів та виконання розподілу ринкових фондів. Таким чином, він забезпечує ефективну торгівельну діяльність та усунення конкретних проблем.

За останній трирічний період (2021-2023 роки), підприємство визначило такі основні напрямки покращення своєї діяльності:

1. Модернізація та впровадження новітніх технологій в процес виробництва та надання послуг з ремонту та ІТ-сфери для забезпечення якості та продуктивності результатів. Це включає у себе технічне та організаційне вдосконалення виробничого процесу.

2. Розширення географії закупівлі сировини та покращення її якості для пропозиції даних послуг в західній частині країни.

3. Створення якісних каналів збуту продукції на ринку. Це включає в себе плани з розширенням ринків збуту та залученням нових клієнтів.

Ці заходи спрямовані на підвищення конкурентоздатності та стійкості підприємства на ринку і покращення якості продукції для продажу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» .

В таблиці 2.14 висвітлено маркетингові напрями покращення навиків та досвіду управління персоналом компанії.

Таблиця 2.14

Маркетингові напрями покращення навиків та досвіду управління персоналом в системі адміністративного менеджменту компанії
ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»

Рекомендація	Соціальний ефект	Економічний ефект
1	2	3
Розробка стратегії місії, визначення цілей та формування системи корпоративних цінностей	Поліпшення якості обслуговування клієнтів, збільшення кількості повторних візитів	Зростання обсягів виручки та прибутку.
Впровадження системи менторства; поліпшення процесів адаптації персоналу залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень	Підвищення продуктивності роботи нових працівників	Збільшення заробітної плати для досвідчених працівників через додаткові надбавки за участь у програмі наставництва.

Продовження табл. 2.14

1	2	3
Оптимізація управління конфліктами та стресом. створення сприятливого морального середовища в колективі для підвищення робочого ентузіазму працівників. оптимізація витрат на пошук та навчання персоналу	Підвищення продуктивності працівників; поліпшення рівня обслуговування клієнтів для збільшення їх задоволеності.	Зменшення обороту персоналу для забезпечення стабільності та неперервності робочого процесу; ефективне використання людських ресурсів
навчання персоналу компанії іноземним мовам	Курси ІТ-сфери	збільшення частки потенційних клієнтів

Джерело: побудовано авторкою на основі [38, с. 185], [39, с. 186]

Перспективою подальшого дослідження є визначення основних аспектів діяльності у напрямі розбудови послуг обслуговування комп'ютерного та програмного забезпечення компаній на засадах створення і подальшого зміцнення її конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для стабільного розвитку та зміцнення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємству ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» перешкоджає кілька ключових перепон, серед яких основними є:

1. Відсутність капіталу на внутрішньому ринку, неможливість його залучення.
2. Низький рівень надійності банківських структур.
3. Відсутність необхідної кількості працівників відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, що приводить до значних витрат на навчання персоналу.
4. Неспроятлива політична ситуація, кризові явища в економіці України.
5. Корупція та тіньова економіка, що приводить до формування значних переваг у конкурентів і до виникнення недобросовісної конкуренції.

6. Брак інновацій та нових продуктивних рішень щодо реалізації технологічного процесу на підприємстві.

7. Відсутність стратегічного планування, що зумовлено політичною ситуацією в країні та повною непрогнозованістю бізнес-середовища.

8. Недосконалість та змінність законодавства України у сфері регулювання зовнішньо- економічної діяльності, зокрема міжнародної торгівлі, постійна зміна митної політики, бюрократична тяганина під час оформлення товару на митниці.

10. Високий рівень податкового навантаження на підприємства, нестабільна та непрозора процедура сплати податків, що приводить до зловживання владою та порушення законодавства з боку податкових органів.

Усі перелічені вище проблеми прямо чи опосередковано здійснюють вплив на діяльність підприємства. Тому підвищення ефективності господарської діяльності залежить не тільки від внутрішніх, але й від зовнішніх чинників, а вирішення зовнішніх проблем залежить від оптимальної державної політики та діяльності органів влади, спрямованих на розвиток вітчизняного виробництва.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» - це підприємство, яке спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі продуктами та товарами харчової промисловості.

Доходи (прибутки) ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» використовуються виключно задля фінансування видатків, пов'язаних у утриманні даної організації, досягнення її мети та завдань діяльності, які зафіксовані у статуті – отримання прибутку компанії від її діяльності. Фінансово - господарська діяльність ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» контролюється не менше одного разу на рік.

ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» має загальну систему оподаткування та підпорядковується поданню системи звітності згідно Податкового Кодексу України. Підприємство є платником ПДВ та податку на прибуток на загальних засадах згідно з Податковим кодексом України. Для ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» в Україні діє система звітності та оподаткування, яка ґрунтується на чинному законодавстві України.

На основі фінансової звітності ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за 2021-2023 роки було проведено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства та вивчено склад активів та пасивів підприємства. Загалом, протягом цього періоду ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» відзначалося прибутковою діяльністю, але з одночасним збільшенням витрат, пов'язаних із виробництвом продукції.

Здійснюючи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна», встановлено відповідність складу та структури оборотних засобів галузевій специфіці підприємств. Загалом політику управління оборотними засобами досліджуваного підприємства можна оцінити як задовільну, оскільки на кінець аналізованого періоду спостерігається виконання цілей управління, так як сформовано оптимальний склад та структуру оборотних засобів й досягнуто узгодження з джерелами їх фінансування. Проте високими темпами зростає показник дебіторська заборгованість, що свідчить про погіршення раціоналізації підходу розподілу ресурсів компанії в сучасних реаліях ведення бізнесу даної сфери.

З метою підвищення ефективності використання оборотних та необоротних засобів ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» та покращення процесу управління ними на підприємстві можна запропонувати наступні заходи: прискорити оборотність пропозиції компанії та дебіторської заборгованості за реалізовані послуги; оцінити правильність політики управління дебіторської заборгованості та високоліквідних активів підприємства; оптимізувати обсяг замовлень продукції з врахування впливу

зовнішніх і внутрішніх факторів економічного середовища, що в свою чергу, призведе до скорочення запасів готової продукції на складі.

Загалом подальші дослідження аспектів особливостей управління оборотними та необоротними засобами підприємств дозволять в майбутньому поповнити існуючий формат новими методами та удосконалити існуючий алгоритм новими підходами, враховуючи сучасні реалії ведення бізнесу. Адже лише раціоналізація всіх ресурсів підприємства напряду визначить його можливості в аспекті супутних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «ФОРТУНА»

3.1. Впровадження в систему маркетингу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» методології Agile-маркетингу

Практика показує, що, незважаючи на необхідність стратегічного планування, система маркетингу підприємств повинна бути готовою до швидкого коригування довгострокових планів і прийняття гнучких і оперативних рішень. Досвід таких галузей, як туризм, авіаперевезення та багато інших показує, що іноді проблема, яка з'явилась зненацька, як це є з пандемією корона вірусу, може порушити усі плани держав, підприємств і споживачів.

Одним з нових гнучких напрямків маркетингової діяльності є Agile-маркетинг. Тому для підвищення ефективності діяльності службі маркетингу пропонуємо впроваджувати в підприємстві Agile-підходи, у тому числі і для маркетингових комунікацій.

Agile-маркетинг (англ. Agile marketing, гнучкий маркетинг) - метод гнучкої планування маркетингових стратегій. Замикається в осказуванні від класичних довгострокових планів за розвитком і розповсюдженням маркетингового бюджету у використанні коротких ітерацій і можливостей внести зміни в стратегію в будь-який момент часу.

Agile-маркетинг з'явився як результат переосмислення гнучкої методології розробки. Робочі програми програмного забезпечення первісні відчули необхідність відказувати від складових планів на триваліший термін, які швидко перевіряли актуальність. Так з'явилися методи, суть яких - зробити розробку гнучкою і змінити первісну планку, якщо це буде пойдёт на використання продуктів і замовлення.

«Гнучкий» маркетинг пропонує постійний пошук швидкого взаємодії з клієнтом, результатом якого є старт цільової дії. Одним із основних понять став Scrum або «підхід структури», команда людей, яка діє в ключових гнучких методологіях.

Головні принципи Agile:

- найбільш важлива проблема - робити клієнтів задоволеними. Для цього необхідне постійне співпрацювання у процесі і оперативне управління помилками;
- готовність швидко реагувати на зміни - це основна конкурентна перевага;
- випускати маркетинговий план потрібно часто, в строки від декількох тижнів до декількох місяців, а чим частіше - тем краще;
- гарний маркетинг отримується тоді, коли розробники, продавці та покупці приходять до згоди;
- створення маркетингового плану для зацікавлених людей. Треба надати їм необхідну підтримку та умови, щоб вони могли зробити свою роботу;
- використовуйте, аналізуйте реакцію клієнтів та їх відгуки - це сама важлива оцінка вашого прогресу;
- Agile-маркетинг вимагає постійно тримати темп, але не забувати про необхідні роботи;
- не бійтесь помилитися, просто не повторюйте одну помилку кілька разів;
- постійне увага до маркетингу та хороший дизайн підвищує гнучкість;
- простота - основа всього.

Agile суттєво відрізняється від традиційного каскадного методу і передбачає роботу короткими циклами. Завдяки цій методиці підвищується ефективність командної роботи та швидкість впровадження інновацій.

Agile вже давно є не просто спеціалізованим підходом до організації роботи команд розробників. У сучасному постійно змінному середовищі, в

умовах конкурентної боротьби як за споживачів, так і за кваліфіковані кадри,

гнучкий методи впроваджується в роботу маркетингу, змінюють підходи до підбору та розвитку персоналу.

Основні цінності Agile-підходу:

- люди та їх взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- адаптивність, готовність до змін важливіша за дотримання плану;
- послуги чи продукт важливіші за документацію;
- співпраця важливіша за контракт [38].

Традиційний Agile-підхід до управління проектами включає дві методології: Scrum и Kanban. Scrum (від англ. «scrum» - сутичка) передбачає інтеракції з фіксованою тривалістю, а Kanban (від япон. «kanban» - вивіска) - неперервні релізи. Після закінчення одного команда одразу переходить до наступного.

Для впровадження Agile в роботу відділу маркетингу компанії будемо використовувати інструменти Scrum:

1. Робота спрінтами – короткострокові періоди 2-4 тижня. Поступове виконання задач та постійне формування нових забезпечить логічну побудову бренду компанії.

2. Проведення щоденних 5-10 хвилинних зустрічей на яких обговорюється прогрес та існуючі проблеми.

3. Scrum -дошка використовується для візуалізації виконуваної роботи .

Scrum-дошка використовується для візуалізації процесів, які представляються поетапно, наприклад «Зробити», «В процесі», «Готово». Таким чином всі члени команди розуміють на якому етапі знаходиться проект і які питання потребують особливої уваги.

Впровадження Agile-інструментів в службу маркетингу забезпечить взаємозамінність в команді. Учасники команди зможуть «підхвтити» проблемну задачу, якщо колеги не здатні приділити їй увагу. Рішення будуть прийматись колективно, важлива думка всіх членів команди, при цьому кожен

має достатньо повноваження для пропонування власних ініціатив. Методи Agile дозволять маркетологам ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» розвиватись завдяки вирішенню більш складних завдань, тісній взаємодії, зворотному зв'язку та самовдосконаленню.

Впровадження Agile в діяльність служби маркетингу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» дозволить, зокрема:

1. Підвищити ефективність інструментів маркетингових комунікацій без значного збільшення витрат;
2. Формувати міжфункціональні групи, що забезпечить узгодженість командної роботи та постійний обмін інформацією;
3. Швидко реагувати на реакцію цільової аудиторії та зміни в зовнішньому середовищі підприємства.

Для організації роботи служби маркетингу підприємства за методологією Agile пропонуємо впроваджувати в роботу спеціалізоване програмне забезпечення для організації роботи Agile-команд. Програма дозволить використовувати перераховані вище інструменти Agile у web-режимі, планувати та розподіляти задачі, контролювати процес їх виконання.

В теперішній час на ринку представлено більше ста інструментів управління Agile-командами, кожен з яких має сильні та слабкі сторони. Для вибору програми, яку доцільно використати в ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» розглянемо кілька найпопулярніших варіантів (табл. 3.1).

За своїм функціоналом програми є подібними – всі вони спрямовані на забезпечення максимально ефективної організації роботи Agile-команд. Кожна з програм пропонує широкий спектр інструментів та надає можливості як для великих так і для малих команд. Проте для «VersionOne» та «RallySoftware» характерним є складний інтерфейс. Впровадження цих програм призведе до збільшення часових та фінансових затрат на навчання персоналу.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика програмного забезпечення для Agile-маркетингу

Характеристики	Програми		
	«VersionOne»	«RallySoftware»	«Jira Software»
Ціна	\$29 за користувача в місяць	Безкоштовно до 10 користувачів, якщо більше – \$245	\$7 за користувача, якщо команда більше 10 осіб
Користувачі	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні організації	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес.	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні організації
Платформа	Web-Based	Web-Based	Web-Based /Installed
Переваги	Безкоштовний пробний період для команд до 10 осіб. Забезпечує підтримку роботи крос-функціональних команд, широкий вибір інструментів планування.	Забезпечує підтримку роботи крос-функціональних команд, широкий спектр інструментів для менеджменту.	Велика кількість користувачів. Підтримка багатьох мов. Можливість користуватись на мобільних пристроях.
Недоліки	Складний інтерфейс, відсутність можливості працювати з мобільних пристроїв. Достатньо важко швидко включити команду в роботу та максимально ефективно використовувати інструмент.	Складний інтерфейс, відсутність простого механізму роботи з завданнями; відсутність можливості використання на мобільних пристроях.	Недостатньо широкий спектр інструментів менеджменту.

Джерело: складено авторкою на підставі [35]

Тому, на погляд, теба віддати перевагу «Jira Software». Однією з важливих її характеристик є можливість підтримки програми на мобільних засобах. Програма підходить для створення та координації спринтів. За допомогою «Jira Software» можна налаштовувати тип задач, автоматично оновлювати задачі на основі виконання інших задач. Програма дає уявлення про загальний стан роботи та ступінь виконання завдань у колег, можна створювати інформаційні панелі, а за допомогою фільтрів, знаходити назначені конкретному співробітнику задачі та інші актуальні дані.

За допомогою «Jira Software» можна також формувати звіти, що показують аналіз виконаних завдань. Окрім того для аналізу роботи команд можна використовувати такі інструменти як: діаграми згорання задач, діаграми швидкості команди, контрольні графіки.

Програма «Jira Software» дозволить створювати персоналізовані Scrum-дошки, які будуть відповідати реальним робочим процесам в командах та дозволять контролювати процес виконання задач (рис. 3.1).

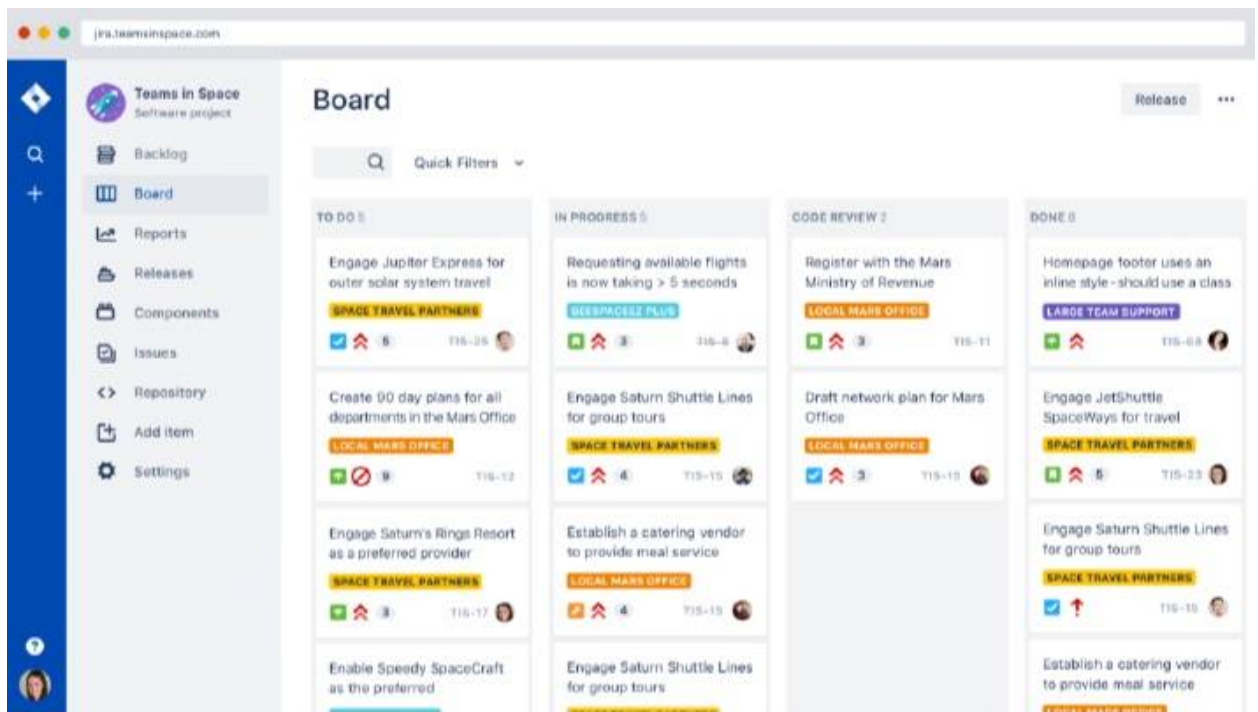


Рис. 3.1. Приклад Scrum-дошки в «Jira Software»

Джерело: [35]

Таким чином головними перевагами використання обраного програмного забезпечення для організації впровадження Agile-підходів в роботу підрозділу маркетингу і для удосконалення маркетингових комунікацій.є:

1. Забезпечення ефективного використання інструментів Agile в роботі відділу маркетингу;
2. Забезпечення координації роботи маркетологів з метою узгодження дій, спрямованих на формування ефективного бренду, здійснення маркетингових комунікацій зі споживачамию
3. Постійна координація стану виконання робіт за рахунок web-платформи.

3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження Agile-маркетингу в практику діяльності ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»

Для впровадження програми «Jira Software», яку було обрано, необхідно купувати ліцензію терміном на 3 роки. Вартість ліцензії на 12 користувачів (працівники відділу маркетингу – відділу закупівель та продажів) становить 84 дол. США.

Для проведення розрахунків будемо враховувати поточний курс долара США станом на травень 2024 року (1 дол.США = 39,58 грн).

$$84 \times 39,58 \times 12 \times 3 = 119689,92 \text{ грн.}$$

Крім того, необхідно підготувати персонал ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» до роботи з програмою. Вивчення курсу з Agile дозволить швидко впровадити підходи в роботу працівників, систематизує знання.

Пропонуємо обрати курс навчання від організації «Scrum Україна». Вартість курсу становить 250 дол. США для навчання 1 групи (всіх маркетологів):

$$250 \times 39,58 = 9895,00 \text{ грн.}$$

Таким чином, загальна структура витрат подана в таблиці 3.2.

Очікувані переваги від впровадження Agile-підходів в роботу відділу маркетингу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» наступні:

- підвищення ефективності роботи маркетингового відділу;
- формування ефективного бренду компанії та підвищення лояльності до нього;
- інтеграція інструментів комплексу маркетингових комунікацій;
- підвищення активності цільової аудиторії в соціальних мережах та показників використання сайту;
- зростання рентабельності витрат на маркетингові комунікації.

Таблиця 3.2

Витрати компанії на впровадження Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна»

Витрати	Сума, грн
Придбання ліцензії програми строком на 3 роки	119689,92
Витрати на навчання персоналу, грн	9895,00
Разом	129584,92

Джерело: складено авторкою

Ефективність впроваджених заходів полягає в збільшенні прибутку ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за рахунок збільшення кількості продажів у зв'язку з розширенням діяльності компанії, удосконаленням комунікаційної політики, зростанням та розвитком людських ресурсів компанії (зокрема, співробітників, що займаються закупівлями та продажами).

За експертними оцінками керівника ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» впровадження програми та підвищення кваліфікації персоналу дозволить посилити комунікацію з покупцями, залучити їх до власної мережі і збільшити щомісячно кількість покупців на 1000 – 5000 тис. осіб.

Тобто, тільки за перший рік після впровадження Agile-підходів в діяльність службі маркетингу ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за песимістичним прогнозом дохід може зрости на:

$$1000 \times 12 \times \text{середній чек } 300,00 \text{ грн.} = 3600000,00 \text{ грн.}$$

Співвідношення між чистим доходом і чистим прибутком в середньому складає (за результатами 2023 року):

$$78942 \text{ тис. грн.} : 6451 \text{ тис. грн.} = 12,23 \text{ рази.}$$

Таким чином, чистий прибуток від рекомендованого заходу навіть при песимістичному варіанті за перший рік може скласти:

$$3600000,00 : 12,24 = 294118 \text{ грн.}$$

Для оцінки ефективності запропонованого проекту будемо розраховувати наступні показники:

- індекс прибутковості (PI);
- коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій ($ROMI$);
- термін окупності інвестицій (T).

1. Індекс прибутковості (Profitability Index – PI) або коефіцієнт вигідності – це відношення дійсної вартості майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій (витрат на впровадження проекту):

$$PI = PV / Co \quad (3.1),$$

де PV – вартість майбутніх грошових потоків,

Co – початкові інвестиції (витрати на впровадження проекту).

Правило індексу прибутковості полягає в тому, що слід приймати інвестиційні проекти, які мають PI більшим за одиницю.

Для нашої рекомендації щодо впровадження Agile-маркетингу індекс прибутковості свідчить про величину майбутнього доходу, яка припадає на одиницю витрат:

$$PI = 294118 : 129585 = 2,27.$$

$PI > 1$, отже рекомендація є прибутковою.

2. Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій *ROMI* (Return On Marketing Investment) – показник, що дозволяє оцінити інвестиції в маркетинг:

$$ROMI = (PV - Co) / Co \times 100\% \quad (3.2),$$

тобто з загального майбутнього доходу вираховуємо суму інвестицій, одержуючи суму валового прибутку від інвестицій, а потім ділемо цей результат на інвестиційні витрати.

Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій:

$$ROMI = (294118 - 129585) / 129585 = 1,270.$$

Згідно отриманого результату на кожну гривню, інвестовану в рекомендований проект, підприємство навіть при песимістичному сценарії одержати може 1,27 грн., тобто проект є рентабельним.

3. Термін окупності інвестицій (Paybackperiod Method – *T* або *PP*) показує, через який проміжок часу вкладені інвестиції повертаються до інвестора, тобто дозволяє визначити період за який інвестиції окупляться. Це зворотний показник до індексу прибутковості – це відношення початкових інвестицій (витрат на впровадження проекту) до вартості майбутніх грошових потоків, чистого доходу тощо:

$$T = Co / PV \quad (3.3).$$

Іншими словами, це – період (вимірюваний в місяцях, кварталах або роках), починаючи з якого початкові вкладення та інші витрати, пов'язані з інвестиційним проектом, покриваються сумарними доходами від його здійснення.

Цей показник також відображає ступінь ризику неповернення інвестицій – чим більший термін окупності, тим вищий ризик неповернення інвестицій. Тому всі інвестори в першу чергу оцінюють інвестиційні проекти за цим показником.

$$T = 129585 : 294118 = 0,44 \text{ року.}$$

$$12 \times 0,44 = 5,28 \text{ місяця.}$$

Отриманий показник свідчить, що інвестиції в проект почнуть окупатись протягом п'яти з половиною місяців. Отже даний інвестиційний проект матиме достатньо короткий термін окупності.

Висновки до розділу 3

Було запропоновано впроваджувати в ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» Agile-підходи до роботи служби маркетингу з метою вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності та підвищення ефективності діяльності компанії.

Було рекомендовано використовувати програмне забезпечення «Jira Software» для управління Agile-маркетингом.

За результатами запропонованих шляхів вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності планується підвищити ефективність діяльності та комунікативний потенціал ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна».

Запропоновані заходи забезпечать формування позитивного бренду компанії та підвищення лояльності до нього, а також дозволять підвищити рентабельність витрат на маркетингові комунікації та рівень інтегрованості інструментів комплексу маркетингових комунікацій.

Витрати на придбання ліцензії програми «Jira Software» та на навчання персоналу є прибутковою (індекс прибутковості $PI > 1$), рентабельними (показник маркетингових інвестицій $ROMI = 1,270$), з невеликим терміном окупності ($T = 5,28$ місяця).

ВИСНОВКИ

Для маркетингової політики компаній в сучасних умовах ключовим моментом є створення маркетингових комунікаційних стратегій та тактик, які залучатимуть і будуть об'єднувати бренди та споживачів, і зацікавлювати останніх, залучаючи їх до створення дій.

ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» - це підприємство, яке спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі продуктами та товарами харчової промисловості.

Доходи та прибутки ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» використовуються виключно задля фінансування видатків, пов'язаних у утриманні даної організації, досягнення її мети та завдань діяльності, які зафіксовані у статуті – отримання прибутку компанії від її діяльності. Фінансово - господарська діяльність ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» контролюється не менше одного разу на рік.

ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» знаходиться на загальній системі оподаткування та підпорядковується поданню системи звітності згідно Податкового кодексу України. Підприємство є платником ПДВ та податку на прибуток на загальних засадах згідно з Податковим кодексом України.

На основі фінансової звітності ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» за 2021-2023 роки було проведено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Загалом, протягом цього періоду ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» відзначалося прибутковою діяльністю, але з одночасним збільшенням витрат, пов'язаних із виробництвом продукції.

Авторкою запропоновано впроваджувати в ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» Agile-підходи до роботи служби маркетингу з метою вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності та підвищення ефективності діяльності компанії.

Було рекомендовано використовувати програмне забезпечення «Jira Software» для управління Agile-маркетингом.

За результатами запропонованих шляхів вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності планується підвищити ефективність діяльності та комунікативний потенціал ТОВ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна».

Запропоновані заходи забезпечать формування позитивного бренду компанії та підвищення лояльності до нього, а також дозволять підвищити рентабельність витрат на маркетингові комунікації та рівень інтегрованості інструментів комплексу маркетингових комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (дата звернення 09.04.2024)
2. Цивільний Кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 09.04.2024);
3. Закон України. Про інформацію. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 09.04.2024);
4. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій Верховна Рада України; Закон від 14.09.2006 № 143-V (Документ 143-16, чинний, поточна редакція — Редакція від 16.10.2010, підстава 124-IX) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text> (дата звернення 09.04.2024);
5. Закон України «Про Акціонерні товариства» (Відомості Верховної Ради (ВВР), Із змінами, внесеними згідно із Законами № 1953-IX від 14.12.2021 № 2792-IX від 01.12.2022 № 3254-IX від 14.07.2023) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення 12.04.2024).
6. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 р. № 996-XIV. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 12.04.2024).
7. Офіційний сайт Держстат України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010; КВЕД-2010. Станом на 11.04.2024 р. URL: https://ukrstat.gov.ua/klasf/nac_kls/op_dk009_20_2016.htm (дата звернення 12.04.2024).
8. НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до складання фінансової звітності» URL: <https://oblik.press/np-s-bo-1-zahalni-vymohy-do-finansovoi-zvitnosti/> (дата звернення 12.04.2024).

9. Аньшина В.М. Інноваційний менеджмент: Концепції, стратегії і механізми інноваційного розвитку: навч. посібник / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаєва. 3-є вид., доп. 2017. С. 6-13.
10. Бабич О. І. Основи аналізу фінансової звітності підприємств // *Вісник Української академії державного управління*. 2019. № 2. С. 449-456.
11. Біла Л.М., Мукан О.В. Принципи управління фінансовими активами підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 682. С. 11-15;
12. Богацька Н.М. Ресурсний потенціал підприємств та проблеми його оцінки. *Економіка та менеджмент*. 2017. № 5 (18). С. 123-131;
13. Богацька Н.М., Швець О. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник ХНУ*. 2019. № 3. С. 6-14;
14. Довгань Л.Є. Функції і завдання оборотного капіталу підприємства. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрнотехнічного університету*. 2023. № 22. Т. 2. С. 43-49.
15. Єлець О.П. Шляхи підвищення ефективності використання оборотного капіталу підприємства. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць. Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ, 2023. С. 92-94.
16. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства: фінансові активи підприємства / За ред Т.М. Іванюти, А.О. Заїчковського. КНЕУ. Вип. 5. Серія менеджмент. 2019. 256 с.
17. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. №2. С.154–168.
18. Пінчук А.В., Нечипоренко А.В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. *Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства*: зб. матер. Всеукр.

наук.-практ. конф., м. Київ, 8 грудня 2018 р. Громадська організація «Київський економічний науковий центр». Київ, 2018. Ч. 1. С. 103–105.

19. Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 23. С. 432–438.

20. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління оборотним капіталом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 6(132). С. 166–172.

21. Череп А.В. Ефективність використання основних фондів підприємства. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*. 2009. № 6. С. 212–215.

22. Інформація про ЗВТ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24772569/ (дата звернення 12.04.2024)

23. Положення про діяльність ЗВТ «Виробничо-торгівельна фірма «Фортуна» з сайту Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/registration?product=company&redirect> (дата звернення 12.04.2024).

24. Завалько Н.А. Классификация маркетинговых коммуникаций в рамках формирования эффективного механизма взаимодействия заказчика с потребителем услуг. *Креативная экономика*, 2015. №5 (65). С. 102-108

25. Охрименко Ю.Б. Інтегровані маркетингові комунікації. *Актуальні питання сучасних наук: зб. наук. праць з матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 17 листопада 2015 р. / відп. За випуск Панасюк М.А. Вінниця : ФОП Рогальська І.О., 2015. Т.1. 177 с.*

26. Новикова Н.В., Черненко С.В. Організація інтегрованих маркетингових комунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес: збірник наукових праць*. 2014. №1(9). С. 130-132.

27. Сендецька С.В. Основні тенденції розвитку ринку маркетингових комунікацій України. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. Т. 2. Вип. 3. С. 53–58.

28. Мельничук Л.С. Особливості комунікаційної політики підприємств України. *Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. 2015. Т. 265. Вип. 253. С. 106-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2015_265_253_20 (дата звернення 16.04.2024).

29. Алданькова Г.В. Маркетингові комунікації торговельних мереж як фактор впливу на покупців побутової техніки та електроніки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 326-330.

30. Карпчук Н.П. Оцінка ефективності комунікаційних заходів: досвід ЄС. URL : <file:///C:/Users/User/Downloads/3339-12277-1-PB.pdf> (дата звернення 16.04.2024).

31. Хмарська І.А. Інноваційні тренди на ринку маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання Миколаївського Національного Університету ім. В.О. Сухомлінського*. 2018. №21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (дата звернення 17.04.2024).

32. Що таке Agile і як його застосувати в бізнесі. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/> (дата звернення 14.04.2024).

33. Чайкова О.І., Подмокова А.Ю., Губанов П. О. Застосування Agile-управління та Agile-маркетингу на підприємствах в міжнародному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 84-88.

34. Навіщо потрібен бізнесу Agile і що це таке? URL: <https://outsourcing.team/uk/blog/smm-blog/navishho-potriben-biznes-agile-i-shho-tse-take/> (дата звернення 14.04.2024).

35. Радченко Г.А., Левковська Т.А., Соболева А.В. Особливості методології Kanban та Scrum при реалізації принципів Agile-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2381/2302> (дата звернення 12.04.2024).
36. Стоимость Jira. Atlassian.com. веб-сайт. URL: <https://ru.atlassian.com/software/jira/pricing> (дата звернення 20.04.2024)..
37. Попова Н.В. Маркетингові комунікації : підручник / Н В. Попова, А.В. Катаєв, Л.В. Базалієва, О.І. Кононов, Т.А. Муха ; під загальною редакцією Н.В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.
38. Афанасьєв І. Ю. Історія PR : навчальний посібник. Київ : Алерта, 2016. 140 с.
39. Євдокимова В.В. Міжкультурна комунікація у соціальній роботі / В. В. Євдокимова. Київ : Університет «Україна», 2018. 191 с.
40. Квіт С. Масові комунікації. Київ : Кієвомогилянська академія, 2018. 352 с.
41. Попов О.С., Мельников С.М. Брендинг : навч. посіб. Харків : ХАІ, 2019. 103 с