

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

«13» грудня 2024 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
**на тему: «Розробка заходів по впровадженню
маркетингової стратегії (на прикладі ТОВ «Полімед-
Сервіс» м. Кропивницький)»**
**«Development of measures to implement the marketing
strategy»**

Виконав здобувач вищої освіти 2 курсу,
групи ЕОБ-23м-1,4
ОПП «Економіка та організація бізнесу»
спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

_____ Охотний С.М.

«13» грудня 2024 р.

Керівник роботи: к.е.н, доцент

_____ Сергій НІСФОЯН

«13» грудня 2024 р.

Рецензент к.е.н., доцент

_____ Олексій ЗАЯРНИЮК

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет Економічний
Кафедра Економіки підприємництва та ГРС
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 076 –« Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка
та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

(підпис)
д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«5» вересня 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Охотний Сергій Миколайович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Розробка заходів по впровадженню маркетингової стратегії
(на прикладі ТОВ «Полімед-Сервіс» м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Нісфоян Сергій Сергійович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 10 грудня 2024

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи:
стратегічний аналіз діяльності підприємства та розробка шляхів оптимізації
маркетингової діяльності

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	06.09.24-15.09.24	
2.	Написання вступу та першого розділу «Методологічні підходи до аналізу та удосконаленню маркетингової стратегії підприємства»	16.09.24-10.10.24	
3.	Написання другого розділу «Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Полімед-Сервіс»»	11.10.24-30.10.24	
4.	Написання третього розділу «Удосконалення маркетингової стратегії та її вплив на діяльність підприємства»	01.11.24-20.11.24	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	21.11.24-30.11.24	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	01.12.24-05.12.24	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	06.12.24-10.12.24	

Дата видачі завдання
«5» вересня 2024 р.

Керівник роботи _____ *Нісфоян С.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«5» вересня 2024 р.

Здобувач _____ *Охотний С.М.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Охотний С.М. Розробка заходів по впровадженню маркетингової стратегії. Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2024.

У першому розділі розглянуто етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії та досліджено стан поліграфічної галузі. У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності, маркетингового середовища ТОВ «Полімед-Сервіс», а також аналіз сильних та слабких сторін підприємства. Третій розділ висвітлює спроможність підприємства впровадити нову маркетингову стратегію, шляхи оптимізації маркетингової діяльності, а також економічне обґрунтування та бюджетування заходів з модернізації маркетингу.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова стратегія, маркетингове середовище, стратегія управління, стратегічний аналіз, фінансово-господарська діяльність.

ANNOTATION

Okhotnyi S.M. Development of measures to implement the marketing strategy. Diploma thesis for the second (Master's) level of higher education in specialty 076 «Entrepreneurship and Trade». – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2024.

The first chapter deals with the stages of development and implementation of the marketing strategy and studies the state of the printing industry. The second chapter presents the analysis of the state of financial and economic activities, marketing environment of Polymed-Service LLC, as well as the analysis of the strengths and weaknesses of the enterprise. The third chapter highlights the ability of the enterprise to implement a new marketing strategy, ways to optimize marketing activities, as well as economic justification and budgeting of marketing modernization measures.

Key words: marketing, marketing strategy, marketing environment, management strategy, strategic analysis, financial and economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА УДОСКОНАЛЕННЮ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Етапи розробки та реалізації стратегії	6
1.2 Маркетингові стратегії.....	12
1.3 Дослідження стану поліграфічної галузі.....	17
2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ПОЛІМЕД-СЕРВІС»	26
2.1 Організаційна структура. Основні принципи стратегії управління. Стратегічні пріоритети	26
2.2 Маркетингова стратегія ТОВ «Полімед-Сервіс»	33
2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полімед-Сервіс»	35
2.4 Аналіз маркетингового середовища	60
2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	75
2.6 Аналіз сильних та слабких сторін підприємства	79
3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	82
3.1 Оцінка спроможності підприємства впровадити нову маркетингову стратегію	82
3.2 Шляхи оптимізації маркетингової діяльності ТОВ «Полімед-Сервіс»	85
3.3 Економічне обґрунтування та бюджетування заходів з модернізації маркетингу	86
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Маркетинг є однією з найважливіших різновидів економічної і суспільної діяльності, однак, його дуже часто неправильно розуміють. Ціль маркетингу – підвищення якості товарів і послуг, поліпшення умов їхнього придбання, що у свою чергу приведе до підвищення рівня життя в країні, підвищення якості життя.

Предметом дослідження є аналіз маркетингових стратегій компаній. Важко оцінити актуальність цієї теми для українських компаній. Ви можете вивчати скільки завгодно теоретичних джерел, які говорять про маркетинг як про інструмент збільшення прибутку, але знати не означає знати, а знати не означає, що я буду.

На наступному етапі розвитку української економіки українські компанії почали усвідомлювати необхідність застосування принципів маркетингу у своїй повсякденній діяльності. Однак для створення структури управління, яка буде аналізувати, планувати, організовувати та контролювати маркетингову діяльність компанії, потрібні не тільки підготовлені фахівці, але й багато зусиль.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та методологічна розробка основних принципів і практичних заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії в компаніях.

Поставлені цілі визначають основні завдання, які необхідно вирішити в цій роботі.

- аналіз маркетингового середовища компанії та ступінь готовності компанії до реалізації своєї маркетингової стратегії.
- розробка та реалізація заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності.
- розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є приватне підприємство ТОВ «Полімед-Сервіс», яке здійснює оптово-роздрібну торгівлю поліграфічною продукцією. Предметом дослідження є організаційні аспекти маркетингової діяльності на даному підприємстві.

Предметом дослідження підприємства виступають наступне:

- аналіз техніко-економічних показників діяльності та макро- і мікроскладових середовища підприємства;

- аналітичний і комплексний метод дослідження сильних і слабких сторін діяльності – SWOT аналіз;
- техніко-економічний прогноз діяльності після впровадження запропонованих заходів.

Основними теоретико-методологічними джерелами для написання даної роботи є українські та зарубіжні видання, що спеціалізуються на маркетингу та менеджменті маркетингової діяльності на підприємствах. Практична частина даної роботи базується на даних маркетингових досліджень та експертних опитувань співробітників компанії, клієнтів та експертів ринку.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні її положення поставлені на рівень конкретних пропозицій, які можуть бути використані в процесі формування системи управління технічним розвитком підприємства за сучасних умов.

Апробація результатів та публікації.

Нісфоян С.С., Охотний С.М. Інноваційні методи формування стратегії маркетингу для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність// Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., 27 листоп. 2024 р., м. Кропивницький : у 2 ч. : Ч. 1 / [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко, Н. С. Шалімова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2024.

Кваліфікаційна робота складається із трьох розділів: в першому розділі розглянуті методологічні підходи до аналізу та удосконаленню маркетингової стратегії підприємства, в другому розділі – аналіз фінансово-господарської діяльності, маркетингового середовища, стратегічний аналіз та аналіз сильних та слабких сторін підприємства, в третьому розділі – розроблено шляхи оптимізації маркетингової діяльності.

Кваліфікаційна робота містить 96 сторінок, 5 рисунків та 41 таблиць.

1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА УДОСКОНАЛЕННЮ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Етапи розробки та реалізації стратегії

Багато факторів впливають на розробку та вибір стратегії. Головними серед них є:

1. Поточний стан галузі та позиція компанії в галузі. Організації, які мають сильні позиції у своїй галузі, повинні прагнути максимізувати можливості та зміцнювати свої позиції. Вибір стратегії розвитку організації залежить від стану галузі: в умовах спаду доцільно застосовувати диверсифікацію, а при зростанні галузі - стратегію розширення діяльності. Коли організація знаходиться в слабкому становищі, вона повинна вибрати стратегію, яка збільшує її сильні сторони. Якщо за допомогою стратегії зростання неможливо забезпечити позицію в індустрії, що швидко розвивається, організації слід запровадити стратегію скорочення.

2. Організаційні цілі. Тому, якщо ціль не веде до інтенсивного зростання, не слід обирати стратегію зростання, навіть якщо ринок, галузь і, можливо, організація мають для цього передумови.

3. Зацікавленість керівництва та ставлення до ризику. Менеджери можуть бути сприйнятливими до ризику, або, навпаки, вони можуть намагатися уникнути ризику будь-якими необхідними засобами. Ці відносини можуть бути вирішальними у виборі стратегій розвитку, таких як розробка нових продуктів або розвиток нових ринків.

4. Фінансові ресурси. Зміни в організаційній поведінці, такі як вихід на новий ринок, розробка нових продуктів або перехід в інші галузі, вимагають значних фінансових витрат. Таким чином, організації з багатими фінансовими ресурсами мають більше стратегічних варіантів на вибір, ніж організації зі значно більш обмеженими фінансовими ресурсами.

5. Кваліфікація працівників. Професійна підготовка персоналу є ключовим фактором для успішної модернізації виробництва чи запуску нових виробничих процесів. Без достатньо повної інформації про потенційну кваліфікацію керівництво не може зробити обґрунтований стратегічний вибір.

6. Досвід реалізації минулих стратегій. На керівництво часто впливають дослідження впровадження стратегій, які організація обрала в минулому. Такий

аналіз допомагає не повторювати попередні помилки, проте може стримувати пошук нових рішень.

7. Це залежить від зовнішнього середовища. Організація обираючи стратегію повинна орієнтуватися не тільки на те, щоб максимально використати свій потенціал, але й на свою залежність від постачальників і споживачів продукції.

8. Фактор часу. Даний фактор грає важливу роль при прийнятті бізнес-рішень. Найкраща нова стратегія, технологія чи продукт досягнуть успіху, лише якщо їх вивести на ринок у правильний час.

Відправною точкою для розробки та реалізації стратегії компанії є визначення її місії та цілей.

Місія організації - це зазвичай якісно сформульована мета організації, яка потім трансформується в систему довгострокових і короткострокових цілей. Визначаючи місію та цілі, організація намагається передбачити майбутній напрямок розвитку бізнесу.

Стратегічний аналіз організації включає дослідження як внутрішніх факторів, так і зовнішніх умов її діяльності. Мета – змістовний формальний опис об'єкта дослідження, виявлення його характеристик, тенденцій і напрямів розвитку цього об'єкта.

Основними джерелами інформації щодо інформаційних акцій є:

- Статут, річний звіт про господарську діяльність.
- Статистичні та бухгалтерські дані.
- Дані про компанію: репутація компанії, галузева приналежність, регіональне розташування, спеціалізація, позиція на ринку.
- Дані про розвиток галузі.

При проведенні стратегічного аналізу важливо стежити за динамікою фундаментальних показників зовнішнього середовища.

Формулювання стратегії, аналіз та оцінка стратегічних альтернатив є наступним кроком у процесі формулювання та впровадження стратегії організації та займає центральне місце. Стратегічні альтернативи — це можливі варіанти дій у рамках обраної стратегії. На цьому етапі в цілому оцінюється дія всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, визначається позиція компанії на ринку, визначаються стратегічні ситуації та виклики, а також розглядаються можливі (альтернативні) шляхи їх вирішення необхідно розглянути.

Вибір між кількома можливими стратегіями базується на певних критеріях, і вирішальна роль у їх встановленні належить керівництву організації. У цей час були розроблені набори інструментів, які дозволяють цю опцію.

Реалізація стратегії – це етап процесу реалізації раніше прийнятих стратегічних рішень. У літературі згадуються випадки, коли організації не можуть реалізувати обрані стратегії. Основні причини:

- існують зміни у зовнішньому середовищі, які не виявляються під час стратегічного аналізу, що призводить до неможливості повністю або частково реалізувати розроблену стратегію.
- немає умов для реалізації стратегії та належного використання потенціалу фірми для підвищення конкурентної переваги фірми.

Стратегічне управління на цьому етапі переходить до практичних дій, таких як розподіл цілей, завдань і відповідальності. Складіть план і графік. Разом з цим організація набуде нових форм, у тому числі й визначення засобів виконання робіт. Організаційні структури та цінності зміняться.

Моніторинг та оцінка стратегії є останнім кроком у цьому процесі. На цьому етапі вам потрібно забезпечити зворотний якісний зв'язок. Основною метою стратегічного контролю є постійне вивчення отриманих результатів і їх порівняння з цілями та підготовка висновків про ефективність поточної стратегії. Якщо засоби контролю вказують на те, що цілі не можуть бути досягнуті, це має сигналізувати про впровадження заходів для корекції як реалізації стратегії, так і процесу зміни стратегії, а також зміни самих цілей.

Вибір стратегії є центральним пунктом стратегічного управління. Організації часто обирають стратегію з кількох можливих варіантів. Тому організації можуть зіткнутися з низкою варіантів.

Різні стратегії, які представляють комерційні та некомерційні структури, насправді є різними модифікаціями деяких основних стратегій. Оскільки кожна стратегія є ефективною за певних умов і умов внутрішнього та зовнішнього середовища, важливо розглянути, чому організація вибирає одну стратегію замість іншої.

Основні стратегії включають обмежене зростання, зростання, скорочення та комбінації.

Стратегії обмеженого зростання (стабільності). Ця стратегія використовується більшістю організацій в галузях зі стабільними технологіями.

Це включає зосередження на існуючих бізнес-напрямах та їх підтримку. У стратегії обмеження зростання цілі встановлюються «на основі того, що досягнуто» і коригуються в міру зміни обставин (наприклад, інфляції). Якщо керівництво в цілому задоволене поточним станом компанії, воно, як правило, буде дотримуватись обраної стратегії і надалі, оскільки це найпростіший і найменш ризикований спосіб дій. Цю стратегію використовують великі компанії, які домінують на ринку. Конкурентним вираженням цієї стратегії може бути спроба фірми уникнути державного контролю або штрафів за монополію.

Стратегії зростання. Найчастіше він використовується в галузях, де технології швидко змінюються та динамічно розвиваються. Демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку з щорічним підвищенням показників.

Стратегії його зменшення. Це робиться, коли організація потребує реорганізації після тривалого періоду зростання, або коли є потреба підвищити ефективність, або коли відбуваються раптові зміни в економіці, такі як рецесія чи реструктуризація. У таких випадках організації починають приймати цілеспрямовані та планові стратегії скорочення виробництва. Реалізація цих стратегій зазвичай нелегка для організацій. Однак слід визнати, що це стратегія організаційного розвитку, подібна до стратегії зростання, описаної вище, і її неможливо уникнути за певних умов. У більшості випадків оборот і зростання є взаємовиключними процесами розвитку бізнесу, тому вони можуть бути єдиною можливою стратегією обороту.

Композитна стратегія – це будь-яка комбінація розглянутих стратегій (обмеженого зростання, зростання та скорочення). Комбіновані стратегії, як правило, приймаються великими організаціями, що працюють у кількох галузях. Так, організація може продати або ліквідувати одну зі своїх робіт і придбати одну чи декілька інших робіт. У цьому випадку поєднуються дві основні стратегії: скорочення і зростання.

Для кожної базової стратегії є багато альтернатив. Реалізація стратегії зростання можлива двома шляхами: через поглинання інших компаній або через розширення власного асортименту продукції. Існують альтернативи скороченню. Якщо організація припиняє своє існування, ліквідація є основним варіантом. Усуньте зайве. Компанії ліквідують або перепрофілюють неефективні відділи.

Вибір основної стратегії здійснюється керівництвом компанії. Результат вибору базової стратегії залежить від повноти та достовірності інформації та

здатності керівництва аналізувати інформацію та приймати оптимальні рішення. Для вибору базової стратегії можна використовувати матрицю можливостей продукт/ринок (табл. 1.1). Ця матриця відображає можливі стратегії розвитку організації з точки зору товарного ринку. У матриці наведено всі продукти та ринки, незалежно від того, чи існують вони, чи лише передбачені.

Таблиця 1.1 – Матриця можливостей по товарам та ринкам

Товар	Ринки	
	Існуючий	Новий
Існуючий	А Проникнення на ринок	В Розвиток ринку
Новий	С Розвиток товару	Д Диверсифікація

Квадрант А показує, що стратегія організації зосереджена на існуючих продуктах і ринках, тобто на вдосконаленні того, що вже зроблено. Данна стратегія обирається підприємством в залежності від ситуації, що розвивається і ненасиченості ринку. Організація прагне збільшити продажі своєї продукції на традиційних ринках за допомогою маркетингових заходів, таких як встановлення цінової конкурентоспроможності та посилення агресивної реклами та просування продукції.

Квадрант В вказує на стратегічну спрямованість на розвиток ринку, тобто на створення ринку для товару, який буде в обігу протягом значного періоду часу. Ця стратегія є ефективною, коли організація прагне розширити свій ринок шляхом виходу на нові географічні ринки, розширення на нові сегменти ринку з незадоволеним попитом, пропонування нових пропозицій для існуючих продуктів або збільшення реклами.

Квадрант С вказує на стратегічну спрямованість на розробку нових продуктів для традиційних ринків. Ця стратегія використовується, коли компанія має ряд успішних моделей продукції, які завоювали велику популярність серед споживачів.

Квадрант D представляє стратегії диверсифікації. Це включає розробку нових продуктів і нових ринків. Ця стратегія є найризикованішою, оскільки не цілком впевнено, що новий ринок буде готовий до нового продукту і що він приверне увагу споживачів.

Дослідження розробки стратегії різними компаніями показують, що вони рідко вирішуються на одному варіанті. У більшості випадків загальна стратегія являє собою комбінацію перерахованих вище стратегій.

Стратегічні альтернативи передбачають можливі варіанти дій у рамках обраної стратегії та обмежень щодо використання ресурсів або іншого набору унікальних стратегій для досягнення стратегічних цілей організації. Ділова практика може запропонувати багато стратегічних альтернатив. Їх конкретний набір визначається відповідно до бізнес-ситуації компанії з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Тому, якщо підприємства прагне підвищити частку свого ринку, воно може досягти цього кількома способами. До них відносяться зниження цін на продукцію, продаж продукції через більше торгових точок, виведення на ринок нових товарів і створення привабливішого іміджу. Представлення продуктів і компаній через рекламу тощо. Кожна дорога приносить нові можливості. Наприклад, політику ціноутворення легко реалізувати, але її також легко можуть імітувати конкуренти. Крім того, стратегії, засновані на нових технологіях, важко імітувати і потребують великих витрат.

Таблиця 1.2. Для кожної можливої базової стратегії представлена матриця стратегічних альтернатив.

Таблиця 1.2 – Матриця стратегічних альтернатив

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Росту	1. Інтенсифікація ринку: проникнення на ринок; розвиток ринку; географічна експансія 2. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, конгломерація 3. Розширення між фірмового співробітництва і кооперації 4. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності
2. Обмеженого росту	1. Економія витрат 2. Структурні зсуви: проведення модернізації і оновлення виробничих фондів, запуск у виробництво нових виробів 3. Забезпечення балансу продукції і ринків збуту
3. Скорочення	1. Перебудування системи управління: скорочення організаційної структури, призначення нового керівника і формування кваліфікованої керівної команди 2. Фінансове перебудування 3. Переорієнтація виробництва на задоволення потреб в ненасичених сегментах ринку 4. Пошук ефективного механізму використання ресурсів

1.2. Маркетингові стратегії

Перш ніж розглянути методологічні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства, необхідно повернутися до визначення самого маркетингу. Маркетинг означає управління ринками для створення обміну для задоволення людських потреб і потреб. Іншими словами, маркетинг - це процес, за допомогою якого індивіди та групи отримують те, що їм потрібно і чого вони хочуть, шляхом створення та взаємодії продуктів зі споживчою вартістю.

Обмінні процеси не відбуваються ізольовано. Продавці повинні знаходити покупців, визначати їхні потреби, створювати, просувати, складати та відвантажувати високоякісні продукти та послуги. Основними видами маркетингової діяльності є розробка продукту, аналіз ринку, комунікація, розподіл, ціноутворення та обслуговування клієнтів. Хоча прийнято вважати, що маркетингом займаються в першу чергу продавці, виявляється, що покупці, які шукають потрібний товар за хорошою ціною, також беруть участь у маркетингу. Агенти покупців також займаються маркетингом і пошуком продавців для вигідних операцій. На ринку продавців передбачається, що продавці мають більше влади, а покупці є більш активними учасниками ринку. На ринку покупців покупці мають більше влади, а продавці повинні брати більш активну участь у ринку.

На рис. 1.1 представлено основні елементи сучасної маркетингової системи.

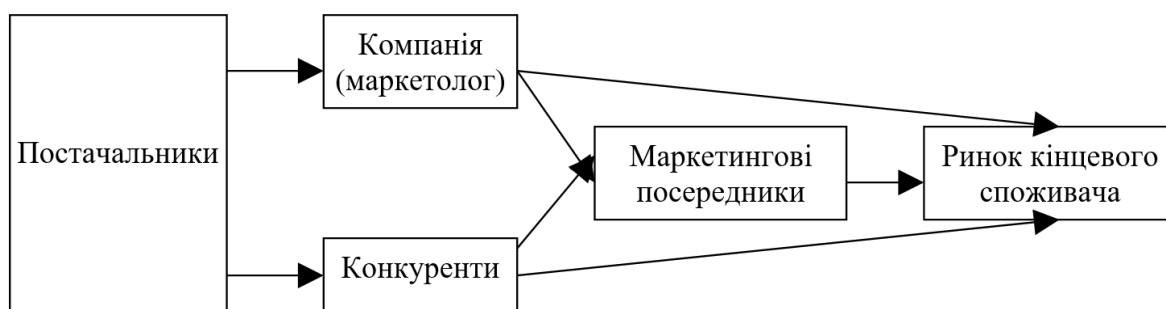


Рисунок 1.1 – Складові елементи системи маркетингу підприємства.

У стандартній ситуації маркетинг повинен обслуговувати ринок кінцевого споживача, де існує конкуренція. Компанії та їхні конкуренти доставляють свою продукцію та інформацію кінцевим споживачам особисто або через

посередницькі ланки (посередників). На всі активні елементи цієї системи впливають однакові фактори середовища (демографічні, економічні, екологічні, технологічні, політичні, правові, соціальні, культурні). Кожен компонент маркетингової системи сприяє створенню споживчої вартості. Успіх організації залежить від злагодженої роботи всього ланцюга постачання та повного розуміння потреб клієнта. Кожному підприємству важливо розробити унікальний підхід, який максимально враховує його індивідуальні особливості, потенціал, завдання та наявні ресурси.

Сучасні компанії мають приділяти значну увагу стратегічному плануванню, яке дозволяє швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов. Маркетинг відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи необхідну аналітичну інформацію для формування стратегічних планів.

Розробка стратегічного маркетингового плану зазвичай включає три послідовні етапи, які допомагають визначити місце маркетингу в загальній структурі організації та її довгострокових цілях.

- стратегічне планування;
- управління маркетингом;
- реалізація плану.

Багато підприємств не мають плану роботи. Пояснення цьому наступне.

- керівники опираються створенню письмових планів, оскільки вони займають багато часу;
- підняті аргументи, що ринок дуже швидко змінюється, щоб отримати користь від плану.

Тим не менш, формальне планування має багато переваг. Це спонукає керівників завжди думати про майбутнє. Це вимагає від компаній більш чіткого визначення цілей і політики, що призводить до кращих трудових угод і об'єктивних показників ефективності роботи. Стратегічне планування дозволяє компаніям передбачати потенційні зміни зовнішнього середовища, оперативно адаптуватися та бути підготовленими до різних сценаріїв. Провідні організації зазвичай формують кілька типів планування: короткостроковий, середньостроковий та стратегічний.

Річний план є інструментом короткострокового планування, який включає всебічний аналіз поточної ситуації, чіткі організаційні цілі, деталізовану

стратегію на наступний період, конкретну програму дій, фінансову смету та механізми контролю за виконанням.

Довгострокове планування передбачає глибокий аналіз визначальних факторів та тенденцій, що матимуть суттєвий вплив на організацію в найближчі роки. Такий підхід охоплює формування стратегічних цілей, розробку маркетингових стратегій для їх досягнення та ідентифікацію необхідних ресурсів. Важливою умовою ефективності довгострокових планів є їх щорічне коригування відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища. Стратегічні плани є ключовим інструментом для підприємств, які прагнуть ефективно використовувати потенційні можливості в мінливому бізнес-середовищі. Це складний процес забезпечення узгодженості між внутрішніми цілями та потенціалом організації та зовнішніми ринковими трансформаціями.

Стратегічне планування виступає фундаментальною основою для всіх інших видів планування в компанії. Процес розпочинається з формулювання глобальної мети та місії організації, після чого відбувається деталізація більш конкретних цілей.

Важливим етапом є збір та аналіз всебічної інформації про внутрішнє середовище компанії, її конкурентів, ринкові умови та інші чинники, що можуть вплинути на діяльність. Цей аналіз традиційно здійснюється через SWOT-аналіз, який дозволяє підготувати детальний звіт про сильні та слабкі сторони організації, наявні можливості та потенційні загрози. На завершальному етапі вище керівництво приймає рішення про конкретні дії та необхідну підтримку для реалізації стратегічних цілей.

Крім того, кожен відділ, відповідальний за окрему діяльність або продукт, повинен розробити власний детальний план маркетингу. Тому реалізація маркетингових планів на рівні відділу полегшує стратегічне планування.

Процес стратегічного управління складається з чотирьох послідовних взаємопов'язаних етапів: аналітичного, планувального, впроваджувального та контрольного. Взаємозв'язок між цими ключовими стадіями відображено на відповідній ілюстрації (рис. 1.2).

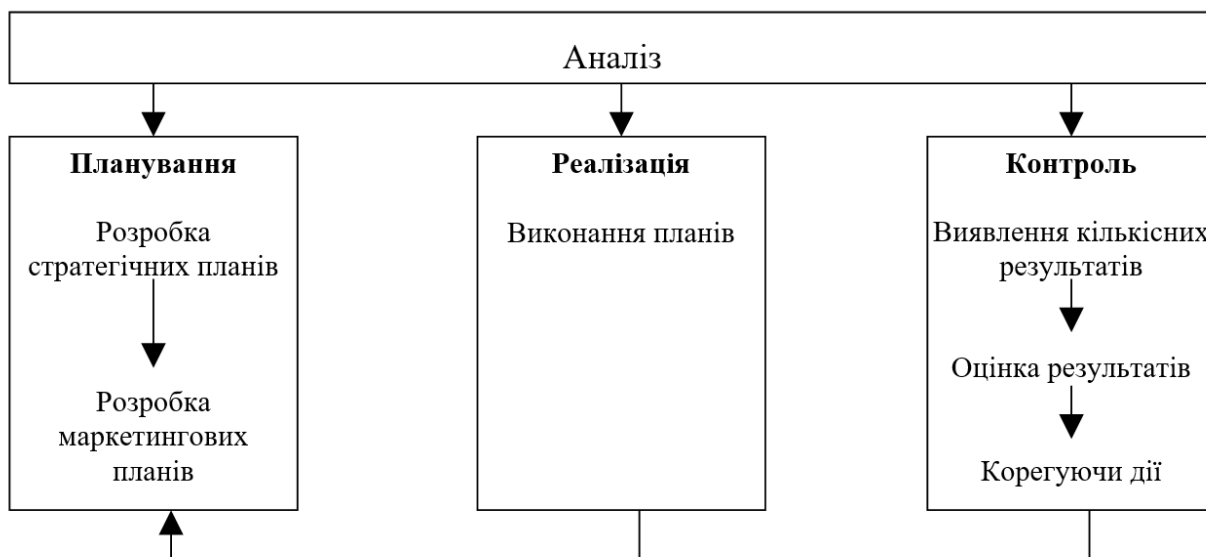


Рисунок 1.2 – Етапи процесу планування

Ініціація процесу планування розпочинається з ґрунтовного аналізу поточного стану організації. Підприємствам необхідно здійснювати всебічне дослідження зовнішнього середовища з метою виявлення потенційно прибуткових можливостей та завчасного виявлення можливих загроз. Результати такого аналізу слугують фундаментальним інформаційним базисом для подальших етапів стратегічного управління.

На етапі стратегічного планування компанія формує конкретні дії для кожного бізнес-підрозділу. Маркетингове планування передбачає розробку спеціалізованих маркетингових стратегій, спрямованих на досягнення загальних стратегічних цілей організації.

На етапі впровадження стратегічний план стає реальністю, результатом чого є досягнення цілей компанії. План маркетингу виконується співробітниками організації у співпраці з іншими як зовнішніми, так і внутрішніми.

Контрольний етап передбачає комплексний аналіз та оцінку результатів реалізації плану, а також розробку та впровадження коригувальних заходів, спрямованих на досягнення визначених організацією цілей.

Структура стратегічного плану є багатокомпонентною та включає ключові елементи: місію організації, стратегічні імперативи, стратегічний аудит, SWOT-аналіз, дослідження бізнес-портфеля, цільові орієнтири та стратегію розвитку.

Місія виступає фундаментальним визначенням головної мети компанії. Багато сучасних організацій формують публічні місійні заяви, які надають

чітку відповідь на питання про стратегічні прагнення компанії в найширшому контексті. Добре сформульована місія виконує роль свого роду "невидимого провідника", що скеровує поведінку співробітників та забезпечує орієнтацію на ключові стратегічні пріоритети:

- Яким бізнесом ви займаєтеся?
- Хто ваші споживачі?
- Яка мета вашої роботи?
- Що буде з вашим бізнесом?

На кожному рівні управлінської ієрархії компанія має бути трансформована в конкретні стратегічні цілі. Від кожного керівника вимагається чітке усвідомлення власних зобов'язань та відповідного ставлення до їх виконання.

Сучасні організації мають приділяти значну увагу довгостроковому плануванню, розробляючи гнучку стратегію, здатну оперативно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища. Кожному підприємству необхідно віднайти унікальний стиль роботи, який найбільш оптимально відповідає його конкретним умовам, потенціалу, цільовим орієнтирам та наявним ресурсам.

Стратегічний план вибору пріоритетних напрямків розвитку та глобальні цілі для кожного з них. Надалі кожен структурний підрозділ розробляє деталізований план дій. Принциповим є забезпечення злагодженої роботи всіх стратегічних бізнес-одиниць для досягнення єдиної глобальної мети в різних сферах діяльності: маркетингу, фінансах, бухгалтерії тощо.

Загальна корпоративна стратегія та маркетингова стратегія мають значну зону перетину. Маркетинг фокусується на вивчених споживчих потребах та здатності компанії їх задовольняти. Саме ці фактори стратегічної місії та стратегічної організації цілі.

Маркетинг має визначальне значення в процесі стратегічного планування організації з кількох ключових причин. По-перше, він формує загальну філософію компанії, стверджуючи, що корпоративна стратегія має бути орієнтована на максимальне задоволення потреб цільових споживчих груп. По-друге, маркетинг виступає джерелом критично важливої інформації для розробників стратегічного плану. Він допоможе ідентифікувати перспективні ринкові можливості та забезпечити об'єктивну оцінку потенціалу компанії. Зрештою, маркетологи поступово розробляють стратегії досягнення глобальних

цілей для кожного структурного підрозділу, забезпечуючи узгодженість дій та єдність стратегічного бачення. Після встановлення цілей відділу маркетингове завдання стає досягненням відділу шляхом максимізації прибутку компанії.

Цінність споживача та його задоволеність є найважливішими складовими формули успіху відділу маркетингу.

1.3. Дослідження стану поліграфічної галузі

Державні органи намагаються комплексно оцінити роль та значення інформації, особливо в секторах видавництва та поліграфії, у суспільних процесах. Пріоритетним завданням є сприяння її розвитку, створення умов для вдосконалення та виведення на нові стратегічні рівні. Досягненню цієї мети мають служити наступні урядові зусилля, законодавчі ініціативи та практичні заходи. Таким чином, йдеться про підтримку та координацію програми, спрямованої на залучення місцевих та регіональних інвестицій, впровадження інноваційних технологій та розбудову сучасної інформаційної інфраструктури.

Занепад поліграфічної галузі зумовлений не лише загальною економічною кризою, а й системними проблемами, на які свого часу не звернули належної уваги владні структури. Серед ключових негативних чинників - технологічна відсталість друкованої продукції, критична залежність від імпортних матеріалів та недосконалість податкового й митного законодавства.

Виробництво друкованої продукції стало економічно неефективним, що зробило вітчизняну поліграфію неконкурентоспроможною.

В основному це зумовлено такими негативними чинниками, як низькі темпи технологічного переозброєння, відсутність вітчизняного виробництва якісного паперу, фарб та поліграфічного обладнання, а також високі кредитні ставки та брак обігових коштів.

Я хочу на основі статистичних даних проаналізувати поточний стан поліграфічної галузі та суміжних галузей в Україні.

У поліграфічному секторі економіки спостерігається активна тенденція до збільшення кількості підприємств. На даний момент існує 2000 компаній з різною структурою власності. 21 відсоток, груповий – 56,6, індивідуальний – 21,8. Це свідчить про те, що поліграфічна галузь впевнено виходить на ринок, де існує досить сильне конкурентне середовище.

Багатьом приватним колективним поліграфічним компаніям і підприємствам, здебільшого оснащеним сучасним обладнанням, вдалося конкурувати, а точніше домінувати на ринку упаковки, реклами, бланків та іншої комерційної продукції. Заради об'єктивності слід сказати, що рівень якості виконання друку на поліграфі значно покращився.

Державні підприємства продовжують займати домінуюче становище у випуску газет, журналів, книг. І це зрозуміло, адже сьогодні ці виробництва мають складну інфраструктуру, великі виробничі та допоміжні площі, значні витрати. З огляду на це, бізнес входить сюди дуже обережно і детально розраховує повернення своїх інвестицій.

Звичайно, цей розрахунок базується на реальних потребах ринку. На нашому ринку продовжується негативна тенденція з випадковим і періодичним падінням друкованих видань і збільшенням вільних виробничих потужностей для книг, газет і журналів.

Минулого року видавництва та видавничі організації всіх форм власності видали лише 40 мільйонів примірників. Тираж книги менше одного примірника на одну особу.

Протягом перших трьох місяців поточного року негативна динаміка у видавничій сфері. також, тиражі книжок видавництв, що входять до відповідності НКРЕКП, демонструють значне зростання - більш ніж удвічі відповідно до аналогічного періоду минулого року.

Ситуація, що склалася, серйозне занепокоєння. Без впровадження термінових та системних заходів, що підтримують видавничо-поліграфічний сектор економіки, поточний рік може виявитися надзвичайно складним для галузі, а можливо, й мати катастрофічні наслідки.

Ознакою цивілізованої країни є виробництво 12-14 книг на душу населення.

При таких низьких показниках книговидавничої діяльності вітчизняна поліграфія голодує.

Однак це не єдина проблема. Зрештою, відсутність цієї книги порушує конституційне право громадян України на отримання інформації та позбавляє їх можливості причетності до загальнолюдських цінностей.

Ключовим чинником різкого занепаду книговидавничої галузі є в Україні сприятливе економічне середовище, яке б забезпечувало формування помірної

цінової політики у видавничій сфері. Як наслідок, книжкова продукція залишається недоступною для значної частини населення. Це, у свою чергу, стимулюватиме збільшення обсягів книговидавання та книгорозповсюдження і відповідно підвищення рівня використання потужностей поліграфічного виробництва. Щоб кардинально змінити ситуацію, ми маємо, перш за все, зменшити згубний податковий тиск на бухгалтерський облік і добитися запровадження нульової ставки податку на додану вартість усіх операцій, робіт і послуг у рамках підготовки до Я. Друк і розповсюдження книг.

На основі наданої інформації, давайте проаналізуємо ситуацію з ПДВ на книжкову продукцію:

1. Країни з нульовою ставкою ПДВ:

- Європейські: Естонія, Латвія, Литва, Великобританія, Польща, Норвегія, Швейцарія;

- Азія: Південна Корея;

- Південна Америка: Аргентина, Бразилія, Колумбія.

2. Країни з низькою ставкою ПДВ (1-7%):

- Європейські: Туреччина, Італія, Іспанія, Словенія, Чехія, Нідерланди, Бельгія, Німеччина;

- Північна Америка: Канада.

Це свідчить про те, що більшість розвинених країн підтримують книговидавничу галузь через пільгове оподаткування. Враховуючи складну ситуацію в поліграфічній галузі України, існуючі високі ставки ПДВ можуть створювати додаткове навантаження на видавничий бізнес. Як і на всіх вітчизняних підприємствах, простежується дефіцит обігових коштів, надмірне оподаткування, зниження платоспроможності громадян та юридичних осіб, що призводить до зменшення попиту на друковану продукцію та зростання дебіторської заборгованості. Технічний та фінансовий стан поліграфічної галузі характеризується рядом суттєвих проблем: низьким рівнем завантаження виробничих потужностей, необхідністю модернізації обладнання та складним фінансовим становищем підприємств.

Незважаючи на це, виробничі колективи підприємств різних форм власності проявляють неабияку стійкість - вони не просто борються за виживання, але й намагаються розвиватися, розширюючи виробництво та оновлюючи матеріально-технічну базу.

Результати минулорічної діяльності показали певне пожвавлення поліграфічної галузі та певну стабільність економічної ситуації. Зокрема, підприємства функціонального управління НКРЕКП збільшили виробництво продукції за всіма натуральними показниками, у тому числі виробництво книг і журналів – на 3,8 відсотка, виробництво газет – на 20,1 відсотка, виробництво творів ст. Ось і закінчився рік. та виготовлення етикеток – 30,5%.

Виробництво товарів у діючих цінах зросло на 21,1 відсотка, балансовий прибуток — на 25,5 відсотка, середньомісячна заробітна плата — на 17,9 відсотка.

Проте, як видно за підсумками I кварталу цього року, процес промислової стабілізації не набув стійкого характеру. На жаль, з січня по березень минулого року показники гірші. Зокрема, випуск друкованої продукції в діючих цінах становить лише 89,3 відсотка, книжкової продукції (друкованого паперу) — 45,3 відсотка, газет — 84,5 відсотка.

Не може не викликати занепокоєння той факт, що минулого року всі три операції системи Держкомінформполітики завершилися з мінусом.

Цього року коло збиткових компаній розширилося. По-перше, з 1 січня цього року зросло навантаження на виробничі витрати через незалежні від поліграфії фактори.

Зокрема, щодо вивільнення понижуючих коефіцієнтів амортизація, що входить до собівартості продукції, зростає на 40%. І це значна цифра. Особливо це помітно у відносно нових виробництвах і будівлях.

Ця напружена ситуація через збільшення амортизаційних відрахувань створюється штучно. На практиці визнано необґрунтованим підвищення норми амортизації будівель і споруд до 5 %, технічного обладнання до 15 %. Це призводить до навмисного завищення собівартості продукції, зменшення прибутку та, як наслідок, податкових декларацій.

Виробники, країни, клієнти та споживачі втрачають гроші в результаті такого недбалого підходу.

Асоціація поліграфологів у співпраці з Національним комітетом з питань інформаційної політики має розробити розумну пропозицію щодо внесення змін до Закону про податок на прибуток з метою оптимізації норми амортизаційних відрахувань.

З метою здешевлення поліграфічних послуг та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної поліграфічної продукції ми підняли питання

про відновлення переліку важливих імпортованих товарів, які не оподатковуються податком на додану вартість при ввезенні на митну територію України, насамперед технічне обладнання, запчастини та деякі друковані вироби, які не виробляються в Україні, а також домогтися зниження імпортованих мит на них.

Аналізуючи комплексну проблему видавничо-поліграфічної справи, необхідно відокремити проблему книжкової продукції, матеріальна база якої занепадає. Як відомо, у цій галузі є особливо відомі далеко за межами України книжкові компанії. Основні з них – виробниче об'єднання «Поліграфкнига», Київська книжкова фабрика, харківське АТЗТ «Книга» – ім. Фрунзе та «Глобус», львівський «Атлас». Основою їх читання завжди були підручники, навчальна, науково-технічна література, енциклопедії. На жаль, зараз ми не приймаємо такі замовлення. Якщо такі виникнуть, замовлення будуть розміщені за кордоном, де економічні умови є більш сприятливими з огляду на сухе податкове середовище. Наша влада каже, що замість конкретної допомоги вони погашають 10 мільйонів боргу. Платили гривню за минулорічні підручники «Поліграфкнизі», але часто «повертають» корпоративні пожертви з пильними чеками.

За даними Книжкової палати, майже дві третини друкованого інформаційного простору України становлять локальні журнали. Проте поліграфічні бази, які постачають цю продукцію, теж у критичному стані. Згадаймо, як на слуханнях у Конгресі з тривогою і боєм обговорювалася необхідність громадської поліграфії.

Я вважаю важливим проаналізувати ситуацію в місцевій друкарні, пов'язану з випуском місцевих газет, і знайти шляхи її покращення. Більше того, у багатьох сферах знайдено шляхи виходу з труднощів і накопичено добрий досвід.

Проблеми модернізації виробничої бази, переналаштування технології друкованого виробництва. Звичайно, це стосується не лише місцевої поліграфії, а й усього вітчизняного поліграфічного комплексу.

За державного сприяння в Україні спостерігається відновлення таких галузей, як легка, харчова та переробна промисловість. Це сприятиме розвитку вітчизняного виробництва етикеточної та пакувальної продукції. Будуються нові виробництва з найсучаснішим обладнанням і технологіями, які вже конкурують з іноземними виробниками. Тому, завдяки великій кількості поліграфічних можливостей, немає необхідності виготовляти таку продукцію за кордоном і ввозити її в Україну за замовленнями споживачів. Тому такі тарифні правила повинні бути розроблені так, щоб сприяти вітчизняним виробникам.

Сучасний етап розвитку ставить перед нами важливе питання, що потребує невідкладної уваги. Очевидно, що в умовах ринкової економіки видавнича галузь потребує модернізації організаційної структури, включаючи трансформацію форм власності підприємств. Це необхідно для досягнення оптимального балансу між комерційною ефективністю та збереженням духовно-культурних цінностей. Враховуючи складність цього питання, необхідно діяти помірковано та розсудливо. Поспішні дії є недоречними та ще більше зашкодять вашим видавничим зусиллям.

Стабільність видавничо-поліграфічного комплексу багато в чому залежить від стабільної роботи центральних органів державного контролю за галуззю, але, на жаль, статистика тут дуже сумна. З 2012 по 2019 рік було п'ять ліквідаційних підприємств (Держкомпрес замінив Держкомвидав, потім Мінпреси та інформації, потім Мінцифри, після чого з'явилася нова організація – Держкомінформполітики). Скільки часу і коштів йде на перереєстрацію статуту, виготовлення печаток, штампів, бланків, вивісок! Крім того, скільки людей отримали дострокові грошові перекази до Національної пенсійної системи та скільки людей отримали компенсацію?

Враховуючи всі згадані фактори, пріоритетним завданням постає оптимізація роботи підприємств поліграфічної галузі всіх форм власності. Це необхідно для посилення їхньої результативності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Досягнення цієї мети можливе через консолідацію зусиль та налагодження ефективної співпраці між усіма учасниками ринку. Практика демонструє, що саме зараз критично важливими є згуртованість, координація дій та взаємна підтримка всіх гравців галузі.

Першочерговими заходами, спрямованими на покращення поточного стану галузі, є:

- прогнозувати розвиток поліграфічної промисловості та суміжних галузей;
- підтримка та захист інтересів підприємств, які здійснюють діяльність, пов'язану з виробництвом друкованої продукції та її послугами в державних, недержавних, громадських установах і організаціях;
- підготовка проектів законів та нормативно-правових актів, спрямованих на покращення економічних та правових умов діяльності вітчизняних виробників друкованої продукції;

- тісна співпраця з органами законодавчої та виконавчої влади, Державним комітетом інформаційної політики України та Спілкою журналістів;

- сприяти створенню інформаційних систем для моніторингу поліграфічного ринку та надавати відповідну інформацію членам асоціації, допомагаючи їм у пошуку життєздатних партнерів, ринків збуту та напрямків;

- організація та проведення виставок, конкурсів, оглядів, семінарів, «круглих столів», налагодження міжнародних зв'язків з поліграфічними організаціями інших країн. Сприяти навчальним організаціям і покращувати ділові здібності професіоналів галузі.

Хочу підкреслити, що серед усіх галузей народного господарства друкарство посідає важливе місце, адже воно є синтезом виробництва і культури. Завдяки технології поліграфа значна частина населення все більше залучається до наукової, культурної, літературної та мистецької спадщини, забезпечує права та конституційні інтереси суспільства у цій сфері.

Заходи щодо поліпшення становища друкарства в Україні.

На закінчення, у світлі вищевикладеного, пропонуємо першочергові заходи.

- завершити роботу організації шляхом запровадження нульових ставок ПДВ на роботи та послуги, пов'язані з редакційною підготовкою, виготовленням поліграфії та реалізацією книжкових видань, з метою підготовки матеріалів для розгляду центральними правоохоронними органами;

- співпраця з галузевими компаніями, засобами масової інформації, проведення широких кампаній з просування вітчизняної поліграфічної продукції та розширення виставкової діяльності.

Найбільшою перешкодою для збору достовірної інформації про видавничу діяльність в Україні є те, що необхідні книжки не надходять до бібліотек або не надходять достроково.

У 2023 році в Україні видано 6679 книг і брошур сукупним накладом 42998,7 тис. примірників. Тираж зменшився на 325 назв, або на 12842,6 тис. назв, порівняно з 2022 роком. Очікується, що ця кількість збільшиться, враховуючи, що багато видавництв стикаються із затримками доставки публікацій через наклад.

У 2023 році питома вага книг і брошур, надрукованих державними видавництвами та організаціями, за назвами становить 21,1% (1413

примірників), накладом – 28,2% (12140,9 тис. примірників), видавництвами та комерційними видавничими організаціями – 78,9% (5266 книг), 71,8 % (30857,8 тис. осіб).

Державні видавництва: «Освіта», «Наукова думка», комерційні видавництва «Сталкер», «БАО», «Фоліо», «А.С.К.», відповідно 176, 76, 62, 137, 136, 127 та 95 назв.

Видавництво, яке належить державній «Освіті», має великий тираж, наклад якого становить 8 мільйонів 142 тис. прим., "Світ" – близько 897 тис. прим. і комерційне видавництво "Генеза" - 1 млн. 225 тис. прим., «Фоліо» - приблизно 1 млн 192 тис. прим. і "Абрис" - приблизно 485 тис. прим.

За назвами українською мовою видано 53,1% книжок, російською – 35,6% (36,8%). Найбільший наклад українською мовою видають «Зодіак-ЕКО» (550 тис. прим.) – підручник «Географія» для 6 класу, «Освіта» (550 тис. прим.) – підручник «Умілі руки» для 1 класу.

Аналіз даних, що характеризують випуск книжок і брошур за цільовими показниками, показав зростання: в освіті – на 1782 назви, в науці – на 1173 назви, у моїх довідкових виданнях – на 476 назв. Водночас зменшилась кількість навчально-методичних видань – 219 назв, літературно-художніх – 898 назв.

З 898 назв художньої літератури видано 717 назв книжок українських авторів, з них 557 назв (з них 350 книжок українською мовою) призначені для дорослих, 160 назв (з них 136 книжок українською мовою) призначені для дітей.

Сукупний тираж склав 2035900 примірників. Орієнтовно: 1060,8 тис. дорослих, 975,1 тис. дітей, 975,1 тис. осіб.

Тому книговидання збільшує кількість назв, але водночас зменшується тираж, і це не випадково. Знижується платоспроможність не лише звичайного користувача, а й бібліотеки, з кожним роком погіршується її матеріальне становище. Усього у 2021 році видано 1009 періодичних видань, з них українською мовою – 664, іншомовними – 345, тиражем відповідно 44320,11 та 12588,1 тис. примірників.

Статистика Книжково-торговельної палати України за 2021-2022 рік демонструє, що загальний тираж газетних видань склав 3167,3 мільйонів примірників. Із загальної кількості 2759 найменувань газет, 2587 видань друкувалися українською мовою, тоді як 172 видання виходили іншими мовами.

Загальний тираж за мовами: 3085,6 млн примірників. Зверніть увагу приблизно на 81826,9 тис. прим.

Ні для кого не секрет, що поведінка нашого уряду є нестабільною, а наша економіка переживає кризу, але цікаво, що компанії поліграфічної галузі навіть змогли скористатися цим. Наприклад, тираж газети «Все про бухгалтерський облік» становить 91200 прим., газети «Податки та бухгалтерський облік» - 45450 прим., газети «Урядовий кур'єр» — 107241 примірник.

Загалом у 2022 р. чисельність журналів і видань продовжила збільшуватися на 192, а газет – на 113. Кожна вийшла накладом 37 млн. прим. приблизно. і приблизно 826 млн. прим.. Отже, журнальне видання в Україні зростає.

2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ПОЛІМЕД-СЕРВІС»

2.1 Організаційна структура. Основні принципи стратегії управління. Стратегічні пріоритети.

ТОВ «Полімед-Сервіс» засновано 14 червня 1999 року. Організація функціонує відповідно до Закону України «Про господарські товариства» та інших нормативно-правових актів. Маючи статус юридичної особи, підприємство виступає як незалежний суб'єкт господарювання з визначеними правами та обов'язками. Відповідно до встановлених цілей і завдань, воно має повноваження вести господарську діяльність, вступати в договірні відносини та нести відповідальність за своїми зобов'язаннями. В основі діяльності підприємства лежать принципи господарського розрахунку, при цьому воно забезпечує самостійне фінансування та покриття власних витрат, забезпечуючи розвиток суспільства та стимулювання працівників за рахунок накопичених коштів, результатів власної господарської діяльності та виконання своїх зобов'язань, нести повну відповідальність за. Не лише постачальникам і споживачам, бюджетам і банкам, а й трудовим колективам відповідно до чинного законодавства.

Підприємства отримують прибуток від економічної діяльності, спрямованої на поповнення ринку товарами та послугами для повного задоволення потреб суспільства та реалізації соціально-економічних вигод для засновників і членів колективу на основі прибутку Вони створюються з метою отримання прибутку.

Підприємство створено та діє як товариство з обмеженою відповідальністю, засновником якого є В.Л. Хлопенко та Є.Є. Ласкін, генеральний директор компанії.

Активи підприємства складаються з основних засобів, оборотних коштів та інших цінностей, відображених у балансі підприємства. Активи компанії, включаючи внески засновника, продану продукцію та отримані доходи, є виключною власністю засновника, і засновник має право самостійно розпоряджатися ними та продавати або передавати їх третім особам.

Джерела формування корпоративного капіталу такі:

- фінансові та майнові внески засновників;
- доходи, отримані від господарської діяльності, реалізації продукції та послуг;
- позики банків та інших кредитних установ;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Підприємство веде облік усіх видів діяльності, контролює хід виробництва продукції та надання послуг, веде операційну бухгалтерію та статистичну звітність у порядку, встановленому законодавством.

Організаційна структура ТОВ «Полімед-Сервіс» виглядає наступним чином:

- управління;
- бухгалтерський облік.
- відділ продажів;
- відділ абонементів;
- композиція.

На підприємстві працює 8 працівників (5 з них високоосвічені спеціалісти), 7 штатних та 1 сумісник.

Функцію маркетингу буде передано керівництву. Розробити стратегії для досягнення глобальних цілей кожного відділу. Проте всі підрозділи підприємства працюють над удосконаленням поставлених завдань. Кожен підрозділ бере участь у створенні споживчої цінності, від маркетингу до доставки продукції до післяпродажного обслуговування. Всі розуміють, що успіх залежить не стільки від зусиль кожного відділу, скільки від послідовності їх зусиль.

Стратегія ТОВ «Полімед-Сервіс» передбачає підприємницьку модель:

- стратегія визначається інтуїтивно відповідно до ідеї підприємця;
- суб'єктивний характер приймається на основі вивчення механіки, тенденцій і логіки;
- для успішної реалізації стратегії підприємець завжди звертає увагу на фактори, які вимагають коригування стратегії.

Стратегії глобального ТОВ «Полімед-Сервіс» можна віднести до функціональних стратегій. Це стратегія для управління відповідними відділами або функціональними функціями в бізнес-сфері. ТОВ «Полімед-Сервіс» має два напрямки діяльності:

1. періодичні підписки (по суті, це продукти та послуги).

2. оптова та роздрібна торгівля товарами (друкована продукція).

ТОВ «Полімед-Сервіс» використовує управління шляхом ранжування стратегічних завдань. Застосовується, як правило, для виконання завдань, які швидко змінюються у зв'язку зі змінами в поведінці конкурентів, технологічним прогресом тощо, і включає наступні дії:

1. Встановити систему постійного моніторингу всіх тенденцій у зовнішньому середовищі, включаючи ринки, технології, економіку, суспільство та політику.

2. Надайте керівництву аналіз результуючих тенденцій, а також оцінку їх важливості для компанії та швидкість реагування, якщо необхідно.

3. Керівництво класифікує всі завдання, викликані виявленими тенденціями, на чотири категорії:

- найбільш термінове і важливе. Щось, що потребує термінового розгляду;
- важливі завдання середньої терміновості, які можна виконати в наступному циклі планування;
- важливі, але не термінові завдання, які вимагають постійного контролю;
- завдання, які не заслуговують на подальший розгляд.

4. Регулярні перегляди та оновлення шляхом управління проблемами та їх пріоритетами.

Стратегічне планування становить фундамент управління на стратегічному рівні. Воно являє собою комплексний процес, який охоплює визначення призначення організації, встановлення її цільових орієнтирів та розробку стратегічних напрямків розвитку. Цей процес також включає виявлення потрібних ресурсів, їх залучення та оптимальний розподіл, що забезпечує успішне функціонування компанії в довгостроковій перспективі. Стратегічний план:

- Процес моделювання майбутнього. Необхідно визначити цілі та розробити довгострокові концепції розвитку;
- Процес управління, який створює та підтримує стратегічну відповідність між цілями компанії, потенційними можливостями та майбутніми можливостями;
- Адаптаційні процеси. Отже, рішення, прийняті у формі планів, регулярно коригуються, а виконання цих планів контролюється на основі постійного управління та оцінки.

ТОВ «Полімед-Лаянан» здійснювало підприємницьку діяльність без стратегічного плану. Менеджери зазвичай мають стільки обов'язків, що не мають часу на планування. Вони схильні думати, що формальне планування потрібне лише великим компаніям. Але навіть у солідних компаніях менеджери іноді думають, що непостійність — це не погано. Менеджери зазвичай скаржаться на необхідність складати письмові плани, оскільки у них немає часу. Крім того, вони використовують інший аргумент, що планування марне, оскільки ринок змінюється надто швидко.

Тим не менш, формальне планування пропонує багато переваг для всіх підприємств, великих і малих. Цей план спонукає менеджерів завжди думати про майбутнє. Цей план допоможе чітко визначити цілі та політику компанії, покращить злагодженість роботи всіх відділів, дозволить об'єктивно оцінити ефективність компанії.

Як правило, компанії складають річні плани, довгострокові плани та стратегічні плани. Річний і перспективний плани характеризують поточний стан і перспективи розвитку. Стратегічні плани створюються, щоб допомогти підприємствам скористатися можливостями в умовах, що постійно змінюються. Стратегічне планування – це процес встановлення та підтримки стратегічної відповідальності за досягнення глобальних цілей і потенціалу компанії трансформувати ринкові можливості.

Розглянемо стратегічні цілі ТОВ «Полімед-Сервіс» за такими показниками:

- корпоративна місія;
- глобальні цілі та завдання компанії.

Кожна компанія створюється для певної діяльності. Багато з них мають офіційні представницькі організації, де можна знайти офіційні відповіді на ці запитання. Місія організації відображає її головну мету та окреслює бажані результати в обраній галузі. Вона служить як внутрішній компас, що спрямовує всі дії персоналу в єдиному напрямку.

Відповідно до статуту ТОВ «Полімед-Сервіс» метою діяльності є: Залучення матеріальних, фінансових та інших ресурсів засновника для реалізації економічної та технологічної політики у розвитку матеріально-технічної бази нац. економіки України, займатися виробничою, комерційною, науково-дослідною та іншою господарською діяльністю і на основі отриманого прибутку

обслуговувати продукцією та послугами ТОВ потреби підприємств усіх форм власності та населення. Інтереси засновника, соціальні потреби колективу працівників ТОВ «Полімед-Сервіс».

Напрямки ТОВ «Полімед-Сервіс» (з точки зору продукту) сформульовані конкретно і приблизно мають такий вигляд: «У нас ви можете передплатити будь-який журнал» та «У нас ви можете купити будь-який журнал: Бухгалтерський, Художній, Освіта, Юридична література, канцтовари». «Будь-який» означає товар, зазначений у каталозі чи прайс-листі.

Традиційно компанії визначають свій бізнес через продукцію, яку вони продають, але формування місії компанії має бути ринковим. Продукти змінюються, але потреби ринку залишаються незмінними. Формування ринкової місії визначає діяльність компанії щодо задоволення потреб споживачів.

Ваша місія має бути надихаючою. Не включайте в місію такі цілі, як збільшення продажів або прибутку. Прибуток - це просто винагорода за виконання корисної діяльності. Співробітники компанії повинні відчувати, що їх робота важлива і корисна для клієнтів.

Основними видами діяльності ТОВ «Полімед-Сервіс» є:

- збільшення частки ринку вже проданої компанією продукції;
- розширення ринку за рахунок впровадження нових продуктів;
- збільшення оборотних коштів;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- подумайте про покращення фінансового стану працівників.

Кожен рівень управління повинен перетворити місію компанії в конкретні допоміжні завдання. Кожен керівник отримує конкретне завдання і повинен відповідати за його виконання. У ТОВ «Полімед-Сервіс» керівники мають такі обов'язки:

- По-перше, зробити все, щоб клієнти довіряли послугам ТОВ «Полімед-Сервіс».
- По-друге, (що неможливо, якщо не виконується перша умова) - це збільшення прибутку компанії, а це, власне, і є основною метою будь-якої компанії.

Розглянемо стратегію управління ТОВ «Полімед-Сервіс» за весь час існування.

У період з 1999 по 2023 роки компанія прийняла стратегію зростання в усіх сферах своєї діяльності. Використовуючи матрицю продукт/ринкові можливості, компанія використала всі цикли стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація. Рівень успіху для різних стратегій становить приблизно: Продукти, доступні на старих ринках - 50%. Нові продукти на старих ринках – 33%, існуючі продукти на нових ринках – 20%, нові продукти на нових ринках – 5%.

У 2023 році в діяльності ТОВ «Полімед-Сервіс» відбудуться значні зміни. Це стосується як оптової, так і роздрібною торгівлі продуктами. До 2023 року транзакції здійснюватимуться через дистриб'юторів і менеджерів, які розробляють і надають власні канали продажів, а також через роздрібні точки (газетні кіоски), і в цілому результати роботи обох підрозділів є задовільними для цього керівництва. Однак у 2023 році конкуренція на раніше повільно зростаючому (приблизно 10% щорічно) ринку друкованої продукції зростає до критичної точки для компанії. Якщо раніше 65% роздрібною торгівлі періодичними виданнями здійснювалося через газетні кіоски, які належали редакціям газет «Преторгмарці», «Україна-центр», «21 канал», ТОВ «Полімед-Сервіс», то тепер газетні кіоски ринок Частка скорочується майже вдвічі, з появою майже в кожному магазині є багато центрів роздрібною торгівлі журналами. Протягом 2023 р. витрати по обслуговуванню кіосків і виплати заробітної плати працівникам стабільно перевищували дохід від товарів, що продаються в кіосках, у середньому на 5%, і ці відмінності з часом продовжують збільшуватися. Тому керівництво вирішило застосувати стратегію ліквідації неефективних позицій. Але найбільшою помилкою, на мій погляд, було те, що компанія не спробувала захопити частку ринку, звільнену від ліквідації кіосків. Замість необхідної на той час стратегії розвитку нових ринків збуту існуючої продукції, компанія використовувала стратегію розробки нових видів продукції, що було не на часі в обставинах (нестача коштів).

Зараз компанія дотримується стратегії розвитку в цій сфері, але стикається зі значними труднощами в її реалізації.

Що стосується передплати, компанія реалізувала стратегію зростання з 2019 по 2023 рік, спрямовану на розвиток ринку та диверсифікацію продуктів. Реалізація стратегії дала дуже позитивні результати. Рівень розвитку діяльності у цій сфері становить: 2019 рік – 45%, 2020 рік – 40%, 2022 рік – 35%. Однак у

2023 році компанія почала застосовувати стратегії обмеження зростання в цій сфері, починаючи з темпів зростання від 5 до 7%. На мій погляд, компанії просто необхідно змінити стратегію щодо цього напрямку діяльності, тому що кількість конкурентів зменшується, хоча можливість збільшити частку ринку все ще дуже велика. Але, на жаль, рекомендацію керівництва можна визначити як «збереження досягнутої позиції».

Розглянемо ефективність стратегії компанії за такими критеріями:

1. За стратегією та цілями. Оцінка обраної стратегії повинна відображати головне: чи призведе вона до поставлених цілей;
2. відповідність стратегії зовнішньому середовищу, тобто визначення того, наскільки стратегія використовує зовнішні можливості та враховує загрози;
3. Відповідність потенційній стратегії фірми, тобто можливість використовувати її сильні та нейтралізувати слабкі сторони;
4. Можливість реалізації стратегії. Оцінено достатність наявних ресурсів, технологічну базу для реалізації обраної стратегії, кадровий потенціал, загальний обсяг фінансових коштів, можливість залучення додаткових джерел за рахунок кредитів;
5. Цільові економічні індикатори: розширення присутності на ринку, зростання обсягів реалізації, оптимізація витрат виробництва, підвищення прибутковості та ефективності продукції, створення нових вакансій;
6. Обґрунтованість стратегічних ризиків. Аналіз потенційних ризиків здійснюється за такими аспектами:
 - є передумовою вибору реальної стратегії;
 - визначення масштабу можливих збитків для компанії у разі невдалої реалізації стратегії;
7. Врахування фактора часу та його найважливішої характеристики – життєвого циклу товару;
8. Облік синергетичних ефектів;
9. Час, необхідний для реалізації стратегії;
10. Розмір змін, передбачених стратегією, тобто кількість людей або організаційних підрозділів, які беруть участь у реалізації стратегії, а також вплив стратегічної зміни на них.

Оцінка ефективності стратегії підприємства ТОВ «Полімед-Сервіс» представлена в таблиці. 2.1 (дод. А).

2.2. Маркетингова стратегія ТОВ «Полімед-Сервіс»

З моменту заснування компанія прийняла три стратегії охоплення ринку: масовий маркетинг, цільовий маркетинг і диференційований маркетинг (рис. 2.1).

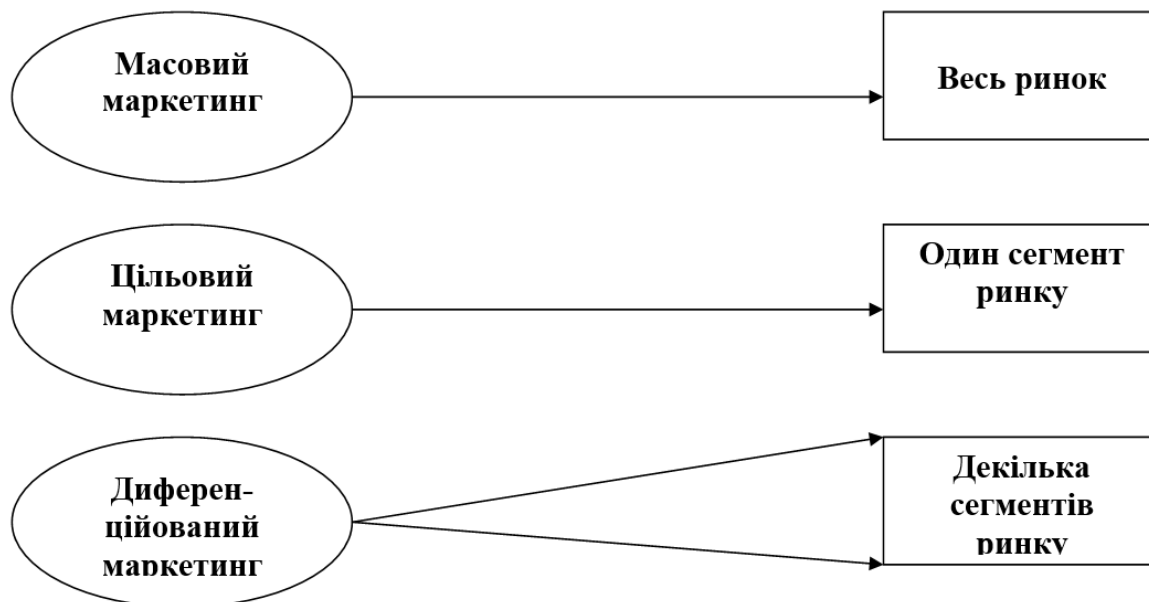


Рисунок 2.1 – Стратегії охоплення ринку

Загальною маркетинговою стратегією ТОВ «Полімед-Сервіс» є диференційований маркетинг.

Стратегія диференційованого маркетингу фокусується на роботі з декількома ринковими сегментами, розробляючи унікальні маркетингові підходи для кожної цільової групи. Це знижує рівень ризику та негативний економічний вплив на компанію у разі збою в окремих сегментах.

Диференційований маркетинг вимагає детального аналізу. Ресурсів і можливостей компанії має бути достатньо для просування більш ніж одного виду продукції.

Компанія підкреслює відмінності продуктів у кожному сегменті ринку, щоб підтримати свій імідж, а також порівнює додаткові витрати та додаткові втрати від продажу продуктів у різних сегментах ринку.

В оптовій і роздрібній торгівлі поліграфічною продукцією використовуються два типи маркетингових стратегій.

- журнали, художня література - масовий маркетинг.
- систематична література - цільовий маркетинг.

Цільовий маркетинг застосовується для підписки на періодичні видання.

Масовий маркетинг спрямований на загальний споживчий сегмент та застосовує уніфікований маркетинговий підхід без поділу ринку на групи. Така стратегія найкраще працює на гомогенному ринку, де споживачі мають схожі потреби щодо продукту та демонструють однакову реакцію на маркетингові активності.

Ключове завдання масового маркетингу полягає в досягненні максимального обсягу продажів, що дозволяє зменшити витрати на одиницю проданого товару.

Це дозволяє нам знижувати ціни на продукцію та брати участь у гнучкій ціновій конкуренції. Однак потреби деяких сегментів ринку все ще можуть бути незадоволені.

Цільовий маркетинг або інтенсивний маркетинг спрямований на конкретні групи споживачів (сегменти ринку) через спеціалізовані маркетингові комплекси, спрямовані на задоволення потреб цих конкретних груп споживачів.

Стратегії цільового маркетингу особливо ефективні для малих або спеціалізованих підприємств, які розповсюджують обмежені кількості продуктів для певної мети.

Щоб досягти успіху на ринку, компанії важливо краще, ніж її конкуренти, задовольняти потреби обраного нею сегмента ринку.

Однак цей підхід має свої небезпеки. Якщо прогнози щодо обраного сегменту не справджуються, це призводить до негативних фінансових наслідків для компанії.

З моменту заснування ТОВ «Полімед-Сервіс» активно співпрацює з харківською видавничо-консультаційною компанією «Фактор». Відповідно до остаточної угоди, компанія була і є дилером цієї компанії. Кіровоград та Кіровоградська область. Фахівці відділу маркетингу ВКК «Фактор» розробили цільову маркетингову стратегію просування продукції торгової марки «Фактор» на ринок. Ця стратегія була успішно реалізована компанією і згодом у зв'язку з просуванням на ринок інших продуктів поліграфічної галузі.

Характеристика маркетингових стратегій просування продукції на ринок.

Особливості продукту:

- методична література для бухгалтерів, економістів, юристів та ін.
- журнал для бухгалтерів та економістів.

Його мета – створити бухгалтерам, економістам, керівникам компаній та підприємцям максимально комфортні умови для успішної роботи.

Ринок сегментований по соціально-економічним характеристикам: керівники компаній 5%, юристи 7%, бухгалтери 58% і аудитори 30%. Згідно з опитуваннями, проведеними в інших регіонах України, цей ринок завоювали компанії «Фактор», у моїй роботі майже 54% юристів, 80% бухгалтерів, 89% аудиторів і 62% менеджерів журналів і літератури. Оскільки це професійна діяльність, то завданням стратегії буде - досягнення вищевказаних показників через 3 роки.

Маркетологами ВКК «Фактора» розроблені наступні стратегічні цілі та заходи (табл. 2.2, дод. Б).

Найбільш успішною ця стратегія виявилася для ТОВ «Полімед-Сервіс». Основна причина полягає в тому, що ця стратегія повністю фінансується ВКК «Фактор», а також, що важливо, раніше була реалізована в інших регіонах України, тому її можна аналізувати та модифікувати. Будь-які недоліки в процесі реалізації.

Надалі стратегія з деякими змінами була успішно реалізована ТОВ «Полімед-Сервіс» при просуванні своєї продукції на ринок в інших випадках. У більшості випадків організації виробників забезпечують 50% фінансування реалізації стратегії.

2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полімед-Сервіс»

Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства починається з оцінки його фінансового стану на основі даного балансу.

1. Загальні активи компанії. Він дорівнює кількості активів на балансі:
 - На початок звітного періоду – 2370,1 тис.грн.
 - На кінець звітного періоду – 1829,7 тис.грн.
2. Вартість оборотних активів дорівнює сумі першої частини активу балансу:
 - На початок звітного періоду – 27,0 тис.грн.
 - На кінець звітного періоду – 24,2 тис.грн.
3. Вартість рухомих (оборотних) активів є сумою добутоків другої та третьої частин активу балансу.

- На початок звітної періоду – 2343,1 тис.грн.
- На кінець звітної періоду – 1805,5 тис.грн.

По-перше, давайте зосередимося на змінах в активах компанії. При цьому вартість нерухомості зменшилася на 27,8%, що на перший погляд не є задовільним показником, але щоб зробити остаточний висновок, необхідно проаналізувати структуру активів.

Тому наступним кроком є аналіз структури активів.

У загальній структурі активів компанії основні засоби становитимуть 1,14% у 2022 році та 1,32% у 2023 році. Оборотні активи становлять 98,9% та 98,7% відповідно. Структура активів компанії є «легкою» (частка основних засобів значно нижче 40%). Він вказує на ліквідність активів компанії.

Вартість оборотних активів зменшилась на 537,6 тис.грн. Темп росту складає 77,1%. Частка оборотних активів у структурі нерухомого майна компанії зменшилася на 0,2%. Давайте детальніше розглянемо тенденції кожної статті оборотних активів фірми в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури оборотних коштів підприємства

Найменування статей	2022		2023		Відхилення		
	Абсолютні величини, тис.грн.	Відносні величини (доля в оборотних активах)	Абсолютні величини, тис.грн.	Відносні величини (доля в оборотних активах)	В абсолютних величинах	В структурі	Темпи зростання, %
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси		0,00	1,2	0,01	1,2	0,01	
Дебіторська заборгованість	2033,60	86,79	845,70	46,84	-1187,90	-39,95	41,59
Грошові кошти	130,70	5,58	557,40	30,87	426,70	25,29	426,47
Готова продукція	178,80	7,63	402,30	22,28	223,50	14,65	225,00
Усього за розділом II	2343,10	100,00	1806,7	100,00	-536,4	0,00	77,06

Як видно з таблиці 2.3, як на початок, так і на кінець звітної періоду найбільший внесок у формування оборотних активів фірми мала дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги з частками відповідно 86,79 % та 46,84 %. Було %. кожен. Структура активів із високою часткою боргу зазвичай

свідчить про проблеми, пов'язані з маркетинговими зусиллями компанії. Проте варто зазначити, що за звітний період частка дебіторської заборгованості у складі оборотних активів підприємства зменшилася на 39,95%. Це можна пояснити тим, що у 2022 році компанія суттєво розширила свою діяльність, що призвело до збільшення кількості клієнтів і відповідного зростання дебіторської заборгованості, але у 2023 році Масу збільшився майже вдвічі. Це дуже задовільний показник і значення. Регулювання відносин з покупцями.

Аналізуючи стан активів підприємства, важливо також оцінити стан використовуваних основних засобів. Однак, оскільки ТОВ «Полімед-Сервіс» не є виробничою компанією, частка основних засобів у складі його активів дуже мала, 1,14% у 2022 році та 1,32% у 2023 році, що суттєво вплине на його структуру активів. Може. так завершив дане. Серед наших активів наша компанія не має основних засобів.

Отже, можна зробити висновок, що за звітний період активи компанії зменшилися на 540,4 тис. єн. Таке зменшення пов'язане зі зменшенням дебіторської заборгованості на 1187,9 тис. грн. Такий розвиток подій є обнадійливим, оскільки непрацююча дебіторська заборгованість продовжує скорочуватися, і очікується, що вона знизиться до нормального рівня в 2008 році.

Проаналізуйте структуру заборгованості балансу.

Вимоги до власного капіталу (боргова частина І) обумовлені вимогами до самофінансування компанії. Власний капітал є основою корпоративної незалежності, самофінансування та корпоративної незалежності. Однак слід зазначити, що підприємствам не завжди вигідно фінансувати свою діяльність лише за рахунок власних коштів. Слід пам'ятати, що якщо ціна фінансових ресурсів низька і компанія може забезпечити вищий рівень капіталу для інвестицій, ніж вона платить за кредитні ресурси, тобто заохочуючи позикові кошти, вона може збільшити рентабельність власного капіталу. Фонд ТОВ «Полімед-Сервіс» створений в основному за рахунок довгострокової заборгованості, що є непоганим показником, оскільки підприємство інвестує непогашені кошти.

Фінансовий стан підприємства визначається тим, наскільки оптимальним є співвідношення власного та позикового капіталу. Розробка правильної фінансової стратегії є однією з ключових вимог для ефективного ведення бізнесу. Щоб проаналізувати джерела формування капіталу компанії, необхідно

розглянути абсолютні та відносні зміни власних і позикових коштів компанії. При цьому спочатку необхідно відповісти на такі питання:

Яке основне джерело формування активів компанії (власні кошти чи позикові кошти)?

У якому напрямку змінилася частка власного капіталу в структурі заборгованості балансу за аналізований період?

Для відповіді на запитання скористаємося показниками, розрахованими в таблиці 2.4. У цьому випадку основним джерелом створення корпоративного багатства є поточний борг проти довгострокового боргу. Його частка у структурі боргу у 2022 році становила 89,2%. У 2023 році коефіцієнт поточних зобов'язань зросте на 3,2% і становитиме 92,4%. Така структура джерела створення багатства зазвичай вважається ознакою дуже низької фінансової стабільності фірми. Однак важливо зазначити, що оцінка змін у структурі капіталу може відрізнятися залежно від позиції інвестора та компанії. Чим вищий відсоток власного капіталу клієнта, тим він надійніший для банків та інших інвесторів. Це значно знижує фінансовий ризик. Підприємства, як правило, зацікавлені в позикових коштах. Варто відмітити, що за звітний період організація повністю ліквідувала свої короткотермінові зобов'язання, включаючи банківські позики, заборгованість перед постачальниками за товари та послуги, а також інші поточні фінансові зобов'язання. На мою думку, це свідчить про те, що стратегія компанії спрямована на підтримку взаємовигідних економічних відносин з постачальниками та маркетинговими посередниками.

Для оцінки фінансового становища компанії проводиться внутрішній аналіз, який включає вивчення змін у структурі власних коштів та зобов'язань, визначення факторів, що вплинули на ці зміни, та оцінювання їх значущості за звітний період. Детальні дані представлені в таблицях 2.4 та 2.5.

Аналізуючи показники, наведені в таблиці 2.4, можна зробити висновок, що відсоток нерозподіленого прибутку зріс на 0,05% або 55 тис.грн., а темп приросту склав 166,19%, що є найвищим для підприємства протягом звітного періоду, що демонструє ефективну діяльність. Вище проаналізовано показники, наведені в таблиці 2.5. Таким чином, це створення корпоративного багатства відбувається за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку та поточних зобов'язань компанії щодо довгострокових боргів. Я вважаю, що цю зміну

можна назвати задовільною, оскільки нерозподілений прибуток збільшився, а поточні зобов'язання зменшилися.

Таблиця 2.4 – Динаміка структури власного капіталу

Найменування статей	2022		2023		Відхилення		
	Абсолютні величини, тис.грн.	Відносні величини (доля в оборотних активах)	Абсолютні величини, тис.грн.	Відносні величини (доля в оборотних активах)	В абсолютних величинах, тис.грн.	В структурі	Темпи зростання, %
Статутний капітал	1,2	1,42	1,2	0,86	0,00	-0,05	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	83,10	98,58	138,10	99,14	55,00	0,05	166,19
Усього за розділом I	84,3	100,00	138,20	100,00	55,00	0,00	166,11

Таблиця 2.5 – Динаміка структури позикового капіталу

Найменування статей	2022		2023		Відхилення		
	Абсолютні величини, тис.грн.	Відносні величини (доля в оборотних активах)	Абсолютні величини, тис.грн.	Відносні величини (доля в оборотних активах)	В абсолютних величинах, тис.грн.	В структурі	Темпи зростання %
Короткострокові кредити банків	7,40	0,32		0,00	-7,40	-0,32	0,00
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	2114,40	92,46	1691,50	100,00	-422,90	7,54	80,00
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	80,70	3,53		0,00	-80,70	-3,53	0,00
Поточні зобов'язання за розрахунками	35,80	1,57		0,00	-35,80	-1,57	0,00
Інші поточні зобов'язання	48,60	2,13		0,00	-48,60	-2,13	0,00
Усього за розділом IV	2286,90	100,00	1691,50	100,00	-595,40	0,00	73,96

Фінансова стійкість у довготривалій перспективі є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства. В основному він спирається на єдиний, загальноприйнятий підхід до розрахунку загальної фінансової структури компанії, її залежності від кредиторів та інвесторів, її фінансової стабільності та створення відповідних алгоритмів. Для оцінки фінансової стійкості підприємства аналізують співвідношення активів і пасивів у балансі, тобто використовується напрямок коштів. Цей спосіб більш повний і більш виправданий з економічної точки зору. Тому оцінка фінансової стійкості підприємства здійснюється за допомогою як коефіцієнта, розрахованого за балансовою заборгованістю, так і коефіцієнта, що відображає співвідношення між джерелами фінансування підприємства та структурою інвестицій.

Першим кроком у цьому блоці аналізу фінансового стану підприємства є оцінка оптимального співвідношення власного та позикового капіталу підприємства. Зверніть увагу на такі фактори:

Коеф. фінансової автономії відображає пропорцію власних коштів підприємства у загальному обсязі капіталу, що використовується в господарській діяльності. Для визначення коеф. фінансової стійкості застосовується наступна формула:

$$K_{авт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Всього джерел коштів}} \quad (2.1)$$

$$2022: K_{авт} = 84,2 / 2370,1 = 0,035$$

$$2023: K_{авт} = 139,3 / 1829,7 = 0,075$$

Більший показник коефіцієнта свідчить про вищу фінансову стабільність та незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Згідно з практичним досвідом, сукупні зобов'язання не мають перевищувати загальний капітал компанії, причому мінімум 50% капіталу повинно формуватися з власних інвестицій. Відповідно, мінімально допустиме значення коефіцієнта автономії встановлено на рівні 0,5. Тобто ТОВ «Полімед-Сервіс» є фінансово стійким, якщо його загальний статутний капітал становить 914,85 тис.грн.

Протилежним до коеф. фінансової незалежності є коеф. фінансової залежності, який обчислюється за формулою:

$$K_{\text{зал}} = \frac{\text{Всього джерел коштів}}{\text{Власний капітал}} = \frac{1}{K_{\text{авт}}} \quad (2.2)$$

$$2022: K_{\text{зал}} = 1 / 0,035 = 28,57$$

$$2023: K_{\text{зал}} = 1 / 0,075 = 13,33$$

Гранично допустимий коеф. фінансової залежності становить 2. Його поступове зменшення вказує на скорочення частки запозичених коштів у фінансуванні підприємства, що свідчить про посилення фінансової самостійності.

Співвідношення позикового та власного капіталу визначається коеф. фінансового ризику, який розраховується наступним чином:

$$K_{\text{ф.р}} = \frac{\text{Залучені кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.3)$$

$$2022: K_{\text{ф.р}} = 2286,9 / 84,3 = 27,13$$

$$2023: K_{\text{ф.р}} = 1691,5 / 139,3 = 12,14$$

Даний коефіцієнт вважається основним індикатором фінансової стійкості підприємства. Це дуже спрощена інтерпретація того, скільки одиниць позикових коштів необхідно на кожну 1-цю власного капіталу. Тобто 2023 рік по 1 грн.. ТОВ «Полімед-Сервіс» використовує госпрозрахунково 12,14 грн. Зібрані кошти. Зменшення показника в часі демонструє зниження залежності компанії від зовнішнього фінансування. Рекомендоване значення не повинно перевищувати 0,5.

Коефіцієнт операційного капіталу показує, якою мірою власний капітал перебуває в обігу, тобто чи кошти знаходяться у формі, якою можна маніпулювати незалежно. Для забезпечення гнучкості у використанні власного капіталу компанії коеф. маневреності має бути на належному рівні. Він визначається як співвідношення власного оборотного капіталу до загальної суми власних фінансових ресурсів:

$$K_{\text{ман}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.4)$$

$$2022: K_{\text{ман}} = (2343,1 - 2286,9) / 84,3 = 0,67$$

$$2023: K_{\text{ман}} = (1805,5 - 1691,5) / 139,3 = 0,82$$

Повільне зростання цього показника автоматично покращує й інші показники, що приводить до зниження залежності компаній від кредиторів.

Розрахунок нормативу капіталу для ТОВ «Полімед-Сервіс» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнтів капіталізації

Показники	Рівень показника		
	2022	2023	Відхил.
1.Коефіцієнт фінансової автономії	0,03	0,07	0,04
2.Коефіцієнт фінансової залежності	28,57	13,33	-15,24
3.Коефіцієнт фінансового ризику	27,13	12,14	-14,99
4.Коефіцієнт маневровості власного капіталу	0,67	0,82	0,15

Чим вищий рівень першого показника і чим нижчий рівень другого і третього показників, тим стабільніший фінансовий стан підприємства. Для ТОВ «Полімед-Сервіс» цілком задовільною тенденцією є динаміка зростання показників фінансової автономності та зменшення фінансової залежності та фінансового ризику.

Також непогано, що збільшився коефіцієнт мобільності власних коштів. Проте загальна фінансова стійкість ТОВ «Полімед-Сервіс» залишається на дуже низькому рівні. Для фірм дуже важливо знайти оптимальне співвідношення коеф. власного капіталу фінансової мобільності та фінансової автономії, тобто відношення власного до позикового капіталу.

Фінансову стійкість підприємства значною мірою характеризує структура джерел формування його оборотного капіталу.

Ліквідними матеріальними активами компанії є запаси, вартість яких відображається у другій частині активів балансу. Кількісне значення цього показника визначається кількістю даних таких статей балансу, як виробничі запаси, готова продукція, товари. Формула для розрахунку вартості матеріального оборотного капіталу компанії може бути виражена так:

$$2022: 3 = 178,8 \text{ тис.грн.}$$

$$2023: 3 = 402,3 \text{ тис.грн.}$$

Для характеристики джерел формування матеріальних оборотних коштів використовують декілька показників, що характеризують вид джерела.

1. Самостійний капітал.

$$K_{в.об} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Вартість необоротних засобів}} \quad (2.5)$$

$$2022: K_{в.об.} = 84,3/27 = 3,12$$

$$2023: K_{в.об.} = 139,3/24,2 = 5,76$$

2. Власні оборотні кошти та довгострокові позикові кошти для формування паїв (оборотні кошти).

$$2022: K_{в.дп} = 3,12$$

$$2023: K_{в.дп} = 5,76 \quad \text{Короткострокові кредити – Необоротні активи} \quad (2.6)$$

Загальна вартість основних джерел утворення ресурсів.

$$2022: K_3 = 84,3 - 27,0 = 64,7 \text{ тис.грн.}$$

$$2023: K_3 = 139,3 - 24,2 = 115,1 \text{ тис.грн.}$$

Трьом показникам забезпеченості ресурсоутворюючими джерелами відповідають три показники ресурсозабезпеченості та ресурсоутворюючих джерел.

1. Залишок (+) або дефіцит (-) власних оборотних коштів:

$$\pm \Phi^c = K_{в.об} - 3 \quad (2.7)$$

$$2022: \pm \Phi^c (1) = 3,12 - 178,8 = -175,72$$

$$2023: \pm \Phi^c (2) = 5,76 - 402,4 = -396,64$$

2. Для оцінки забезпеченості запасів використовується показник надлишку (+) або дефіциту (-) власних оборотних коштів та довгострокових позикових джерел:

$$\pm \Phi^m = K_{в.дп} - 3 \quad (2.8)$$

$$2022: \pm \Phi^T (1) = 3,12 - 178,8 = -175,72$$

$$2023: \pm \Phi^T (2) = 5,76 - 402,4 = -396,64$$

3. Залишок (+) або недолік (-) у загальній вартості основних джерел формування ресурсів:

$$2022: \pm \Phi^3 = 64,7 - 178,8 = -114,1$$

$$2023: \pm \Phi^3 = 115,1 - 402,4 = -287,3$$

Ці показники використовуються для визначення міри трьох компонентів фінансової стабільності компанії:

$$S(\Phi) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } \Phi > 0 \\ 0, & \text{якщо } \Phi < 0 \end{cases}$$

Після розрахунку показників за критеріями фінансової стійкості компанії відносять до однієї з чотирьох існуючих категорій.

- Абсолютна фінансова стійкість ($S = \{1,1,1\}$).
- Зазвичай фінансово стабільний ($S = \{0,1,1\}$).
- Нестабільна фінансова ситуація ($S = \{0,0,1\}$).
- Критична фінансова ситуація ($S = \{0,0,0\}$).

На жаль, ТОВ «Полімед-Сервіс» перебуває у фінансовій кризі, яка характеризується ситуацією, коли підприємство обтяжене непогашеними вчасно кредитами та позиками, а також простроченою дебіторською заборгованістю. У цьому випадку можна стверджувати, що підприємство опинилось на межі банкрутства. Проте, як на мене, говорити про банкрутство ще зарано. Це пояснюється тим, що компанія поступово скорочує дебіторську заборгованість і зможе вчасно погасити кредити. Розрахунок необхідних показників наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Класифікація типу фінансового стану підприємства

Показники	2022	2023
1. Загальна величина запасів (З)	178,80	402,40
2. Наявність власних оборотних коштів (К в.об)	3,12	5,76
3. Величина функціонуючого капіталу (К с.дз)	3,12	5,76
4. Загальна величина джерел (К з)	64,7	115,1
5. $\Phi^c = K_{в.об} - З$	-175,68	-396,64
6. $\Phi^T = K_{в.дз} - З$	-175,68	-396,64
7. $\Phi^3 = K_3 - З$	-114,1	-288,3
8. Трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості	(0;0;0)	(0;0;0)

Фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі оцінюється за показниками ліквідності та платоспроможності. Характеризується можливістю своєчасного та повного розрахунку за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами.

Аналіз ліквідності та платоспроможності важливий не тільки для компаній, а й для зовнішніх інвесторів.

Платоспроможність компанії означає наявність у компанії достатньої кількості грошових коштів та їх еквівалентів для оплати боргів, які потребують тимчасової оплати.

Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань компанії її активами, які з часом перетворюються на гроші залежно від терміну погашення боргу. Ліквідність активів слід відрізняти від ліквідності балансу, яка визначається як час, обернений до часу, необхідного для перетворення активу в готівку на основі втрати вартості. Чим менший час, необхідний для перетворення цих активів у готівку, тим вони ліквідніші.

За критерієм ліквідності (швидкістю конвертації в грошові кошти) активи підприємства класифікуються на наступні категорії.

Л1. Абсолютно ліквідні активи - включають готівкові кошти та поточні фінансові інвестиції підприємства. Розрахунок цієї групи здійснюється за формулою:

$$2022: Л1 = 130,7 \text{ тис.грн.}$$

$$2023: Л1 = 557,4 \text{ тис.грн.}$$

Л2. Активи середньої ліквідності - охоплюють компоненти, які потребують довшого періоду для перетворення в грошові кошти: готові товари, продукція та дебіторські заборгованості. Ліквідність таких активів залежить від різних факторів: вчасності відвантаження, банківського документообігу, ринкового попиту, конкурентності продукції, платіжної спроможності клієнтів та способів оплати. Ця група обчислюється за формулою:

$$2022: Л2 = 178,8 + 2033,6 = 2212,4 \text{ тис.грн.}$$

$$2023: Л2 = 402,3 + 845,7 = 1248,0 \text{ тис.грн.}$$

Л3. Повільно продаються активи. Конвертація виробничих запасів у готову продукцію, а згодом у грошові кошти вимагає значно більше часу. Ця група також включає майбутні витрати та інші оборотні активи, не враховані в попередніх категоріях. Обчислення цього показника здійснюється наступним чином:

$$2022: Л3 = 0$$

$$2023: Л3 = 1,2 \text{ тис.грн.}$$

Л4. Активи, які важко продати. У цій категорії містяться довгострокові активи компанії, які обліковуються у першому розділі балансового звіту.

2022: Л4 = 27,0 тис.грн.

2023: Л4 = 24,2 тис.грн.

Класифікація пасивів здійснюється відповідно до термінів їх погашення, хоча балансова звітність не надає вичерпної інформації для повної категоризації. Для здійснення цієї операції можна використовувати інформацію, що міститься в примітках до звітів. При проведенні внутрішнього аналізу за наявності доступу до даних аналітичного обліку таке групування можна зробити точнішим. При цьому до першої групи зобов'язань належать зобов'язання, строк погашення яких уже настав. Четверта група буде представлена довгостроковими зобов'язаннями (термін погашення більше одного року).

Оскільки в нашому випадку відсутній доступ до даних аналітичного обліку, скористаємося більш стандартним підходом: зобов'язання підприємства групуємо за можливими строками погашення. У цьому випадку групування пасивів буде умовним.

П1. Найбільш строкові зобов'язання. До складу входять зобов'язання перед постачальниками за отримані товари, виконані роботи та надані послуги:

2022: П1 = 80,7 тис.грн.

2023: П1 = 0

П2. Короткотермінові зобов'язання включають короткострокові запозичення, поточні розрахункові зобов'язання та інші короткострокові борги.

2022: П2 = 2370,1 - 84,3 - 80,7 = 2205,1 тис.грн.

2023: П2 = 1829,7 - 139,3 = 1690,4 тис.грн.

П3. Довгострокові зобов'язання. Ця група охоплює довготермінові зобов'язання підприємства з третього розділу пасиву балансу, а також елементи другого та п'ятого розділів, які не увійшли до другої групи:

2022: П3 = 0

2023: П3 = 0

П4. Стійкі пасиви формуються зі статей першого розділу пасиву балансу.

2022: П4 = 84,3 тис.грн.

2023: П4 = 139,3 тис.грн.

Оцінка ліквідності балансу проводиться шляхом співставлення підсумків згаданих груп активів і пасивів. Баланс вважається ліквідним за умови відповідності:

$$Л1 \geq П1$$

$$Л2 \geq П2$$

$$Л3 \geq П3$$

$$Л4 \leq П4$$

Для характеристики ліквідності ТОВ «Полімед-Сервіс» в таблиці 2.8 наведемо розрахунок груп активу та пасиву.

Таблиця 2.8 – Аналіз ліквідності балансу

Актив	2022	2023	Пасив	2022	2023	Платіжний надлишок (+) чи нестача (-)	
1	2	3	4	5	6	7=2-5	8=3-6
1. Найбільш ліквідні активи (Л1)	130,0	557,4	1. Найбільш термінові зобов'язання (П1)	80,70	0,00	49,30	557,4
2. Активи, що швидко реалізуються (Л2)	2212,4	1248,0	2. Короткострокові пасиви (П2)	2206,20	1691,5	7,3	-442,4
3. Активи, що повільно реалізуються (Л3)	0,00	1,2	3. Довгострокові пасиви (П3)	0,00	0,00	0,00	1,2
4. Активи, що важко реалізуються (Л4)	27,0	24,2	4. Постійні пасиви (П4)	84,3	139,3	-57,3	-115,1
Баланс	2370,1	1829,7	Баланс	2370,10	1829,7	0,00	0,00

Аналізуючи дані таблиці 2.8, видно, що найбільш термінові поточні зобов'язання на протязі звітного періоду підприємство повністю погасило, але аналіз другої групи активів і пасивів свідчить про тенденцію до зниження найближчим часом поточної ліквідності. На кінець звітного періоду показник повільного продажу активів збільшився (на 1,2 тис. грн.), що можна назвати невеликим, але кроком вперед.

Наведений вище аналіз є приблизним. Надається більш детальний аналіз ліквідності за допомогою коефіцієнтів.

Коефіцієнт загальної ліквідності визначає, наскільки наявні поточні активи достатні для виконання поточних зобов'язань. Оптимальним вважається діапазон коефіцієнта від 1 до 2, тому важливо простежити його динамічні зміни.

На основі класифікації активів і зобов'язань можна сформулювати формулу розрахунку загального коефіцієнта ліквідності:

$$K_{\text{заг}} = \frac{Л1 + Л2 + Л3}{П1 + П2} \quad (2.10)$$

$$2022: K_{\text{заг}} = (130,0 + 2212,4) / (80,7 + 2205,1) = 2342,4 / 2285,8 = 1,024$$

$$2023: K_{\text{заг}} = (557,4 + 1248 + 0,1) / (1690,4) = 1805,5 / 1690,4 = 1,067$$

Як видно з розрахунків, коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «Полімед-Сервіс» знаходиться в допустимих межах і в динаміці зріс на 0,043.

Коефіцієнт проміжної ліквідності вважається найбільш строгим індикатором фінансової спроможності підприємства, оскільки він виключає найменш мобільну частину оборотних активів. Методика його обчислення передбачає спеціальний розрахунок:

$$K_{\text{пром}} = \frac{Л1 + Л2}{П1 + П2} \quad (2.11)$$

$$2022: K_{\text{пром}} = (130,0 + 2212,4) / (80,7 + 2205,1) = 2342,4 / 2285,8 = 1,024$$

$$2023: K_{\text{пром}} = (557,4 + 1248,0) / 1690,4 = 1805,4 / 1690,4 = 1,067$$

Даний коефіцієнт переважно дорівнює 1,5. Однак для цієї компанії достатньо значень більше 0,7-0,8.

При розрахунку необхідно звернути увагу на особливості врахування перших трьох категорій оборотних активів, включаючи дебіторську заборгованість. Такий підхід є цілком виправданим в умовах сучасної ринкової економіки. Підприємства мають багато законодавчо врегульованих можливостей для стягнення заборгованості з боржників. Реалізація таких можливостей в Україні проблематична, кризова перехідна економіка не окупається. Тому оцінка ліквідності за коефіцієнтом проміжної ліквідності та коефіцієнтом загальної ліквідності є сумнівною.

Тому найбільш достовірною оцінкою ліквідності здійснюється лише за показниками першої групи активів: поточних фінансових інвестицій та грошових коштів.

Коеф. оцінки ліквідності за показником першої групи активів називається коефіцієнтом абсолютної ліквідності. Формула для визначення коеф. абсолютної ліквідності:

$$K_{аб} = \frac{Л1}{П1 + П2} \quad (2.12)$$

2022: $K_{аб} = 130,0/2285,8 = 0,057$

2023: $K_{аб} = 557,4/1690,1 = 0,329$

В країнах з перехідною економікою оптимальне значення коефіцієнта ліквідності становить 0,2–0,35. З наведеного вище розрахунку бачимо, що в звітному періоді коеф. абсолютної ліквідності ТОВ «Полімед-Сервіс» зріс на 0,27 і наразі досяг свого оптимального значення.

Розрахунок коефіцієнта ліквідності наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Показник	2022	На 2023	Відхилення
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	1,02	1,07	0,04
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності	1,02	1,07	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,33	0,27

Як видно з наведених розрахунків, на кінець звітного періоду всі показники ліквідності були в межах норми. Протягом звітного року спостерігалось покращення показників ліквідності балансу за всіма напрямками, що свідчить про більш ефективне управління фінансовими ресурсами та оптимізацію балансової структури.

Наприкінці звітного періоду коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,33, що є його оптимальним значенням, але підприємство має стежити, щоб у наступному періоді він не перевищував 0,35, оскільки це свідчитиме про неефективне використання грошових коштів.

Планується здійснити поглиблений аналіз прибутковості шляхом зіставлення фактичних результатів поточного та попереднього періодів. У процесі дослідження будуть визначені темпи приросту прибутку в загальному обсязі та за окремими складовими, проведено факторний аналіз впливу на його зміну, встановлено ступінь впливу різних чинників, виявлено потенційні резерви збільшення прибутку та надано комплексну оцінку рівня прибутковості компанії.

Розглянемо таблицю 2.10, як видно з таблиці величина чистого прибутку в 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на 25,1 тис. гривень. Зростання

прибутку повністю зумовлене збільшенням доходу від звичайної операційної діяльності. Темп приросту прибутку у звітному періоді порівняно з базовим становив 183,95%.

Звернено увагу на зменшення питомої ваги собівартості реалізованої продукції у виручці на 4,12 відсоткових пунктів. Такі зміни можна вважати несуттєвими, проте необхідно більш детально проаналізувати динаміку частки собівартості. Для формування більш точних висновків буде проведено додатковий аналіз та з'ясовано причини зміни обсягу прибутку шляхом детального дослідження впливу різних факторів на фінансові показники.

Факторний аналіз являє собою комплексну систематичну методику дослідження з вимірюванням впливу різноманітних факторів на показники ефективності. На основі наявних даних (табл. 2.10) буде визначено вплив кожного фактора на прибуток від реалізації.

Таблиця 2.10 – Факторний аналіз прибутку

Показники	Код строки	2022 (X_0)	2023 (X_1)	Відхил. (X)
Виручка від реалізації продукції без урахування ПДВ (В)	30	780,40	1 115,10	334,70
Собівартість реалізованої продукції (С)	140	407,50	490,60	83,10
Адміністративні витрати (АВ)	100+110+120	27,30	30,80	3,50
Фінансові витрати (ФВ)	150	315,50	537,90	222,40
Податок на прибуток (ПНП)	170	0,20	0,80	0,60
Чистий прибуток (ЧП)	190	29,90	55,00	25,10

У цьому контексті вплив факторних показників можна представити у вигляді адитивної математичної моделі:

$$\Pi = B - C - AB - FB - PNP, \quad (2.13)$$

$$\Pi_{2022} = 780,4 - 407,5 - 27,3 - 315,5 - 0,2 = 29,9 \text{ тис.грн.}$$

$$\Pi_{2023} = 1115,1 - 490,6 - 30,8 - 537,9 - 0,8 = 55,0 \text{ тис.грн.}$$

Відомо, що обсяг виручки від реалізації залежить від таких ключових параметрів:

- ціна реалізованої продукції;
- структура реалізованої продукції;
- кількість реалізованої продукції.

Передбачається проведення факторного аналізу виручки від реалізації продукції з урахуванням її видів. Буде визначено вплив різних факторів на зміну виручки, а загальну динаміку доходу від реалізації планується розрахувати за спеціальною формулою:

$$B = N \times PC \times C, \quad (2.14)$$

де PC – показник структури реалізованої продукції;

N – об'єм реалізованої продукції;

C – ціна продукції.

За цією формулою в таблиці 2.10 проведемо факторний аналіз виручки від реалізації продукції з урахуванням видів продукції.

Визначимо можливість впливу факторів на зміну виручки від реалізації. Загальна зміна доходу від реалізації розрахуємо за формулою:

$$\Delta B_{\text{заг}} = B_1 - B_0 = 1115,10 - 780,40 = 334,7 \text{ тис.грн.}$$

Протягом звітнього періоду виручка від реалізації збільшилась на 334,7 тис. грн. Ця динаміка зумовлена впливом двох основних факторів: зміною ціни реалізації та обсягом реалізованої продукції (з урахуванням її структурних особливостей):

$$\Delta B_c = B_1 - B_1 / I_c = 1115,1 - 1115,1 : 1,2036 = 188,63 \text{ тис.грн.}$$

$$\Delta B_{NPC} = B_1 : I_c - B_0 = 1115,1 : 1,2036 - 780,4 = 146,00 \text{ тис.грн.}$$

Детальний аналіз показав, що підвищення ціни спричинило зростання виручки на 188,63 тис. грн., тоді як збільшення обсягу реалізації додало 146 тис. грн. Отримані результати свідчать про значне розширення господарської діяльності підприємства у звітному періоді.

Аналогічно здійснюємо розрахунок впливу факторів на зміну собівартості реалізованої продукції:

$$\Delta C_{\text{заг}} = C_1 - C_0 = 490,6 - 407,5 = 83,1 \text{ тис.грн.}$$

Зокрема, собівартість одиниці продукції зазнала змін переважно через зовнішній фактор - коливання цін:

$$\Delta C_c = C_1 - C_1 : I_c = 490,6 - 490,6 : 1,2036 = 83,00 \text{ тис.грн.}$$

$$\Delta C_{NPC} = C_1 : I_c - C_0 = 407,61 - 407,5 = 0,11 \text{ тис.грн.}$$

Отже, у зв'язку зі збільшенням кількості придбаних товарів вартість товару зросла на 0,11 тис.грн., та 83000 грн., внаслідок зміни ціни.

З розрахунку ми бачимо, що зміни ціни впливають на чистий прибуток у вигляді двох показників, але вплив зміни ціни на величину чистого прибутку як

частки доходу та собівартості є, по суті, різноспрямованим. Важливо зазначити, що збільшення виручки від реалізації сприяє нарощуванню чистого прибутку, водночас як зростання витрат, навпаки, зменшує прибутковість. Тому наступним кроком стане детальний розрахунок впливу цих факторів на чистий прибуток:

$$\Delta\Pi_{\text{ц}} = B_{\text{ц}} - C_{\text{ц}} = 188,63 - 83 = 105,63 \text{ тис.грн.}$$

Через подорожчання чистий прибуток компанії збільшився на 105,63 тис.грн.

Здійснено аналіз впливу різних факторів, зокрема адміністративних витрат, на зміну фінансових показників.

Розраховуючи вплив даного фактору, потрібно зазначити, що це фактор, який негативно впливає на прибуток. Зверніть увагу, що до формули розрахунку додається знак „ - ”

$$\Delta\Pi_{\text{в}} = - (AB_1 - AB_0) = - (30,8 - 27,3) = - 3,5 \text{ тис.грн.}$$

де $\Pi_{\text{в}}$ – зміна чистого прибутку за рахунок зміни адміністративних витрат.

Це означає, що прибуток за звітний період зменшився на 3,5 тис.грн. через адміністративні витрати.

Вплив зміни фінансових витрат.

При визначенні впливу цього фактора скористайтесь такою формулою:

$$\Delta\Pi_{\text{фв}} = - (\Phi_{\text{в1}} - \Phi_{\text{во}}) = - (537,9 - 315,5) = - 222,4 \text{ тис.грн.}$$

де $\Delta\Pi_{\text{фв}}$ – зміна чистого прибутку за рахунок зміни розміру фінансових витрат.

У нашому випадку чистий прибуток зменшився, оскільки фінансові витрати зросли на 222,4 тис.грн.

Вплив сум витрат з податку на прибуток:

$$\Delta\Pi_{\text{ппп}} = - (\Pi_{\text{пп1}} - \Pi_{\text{пп0}}) = - (0,8 - 0,2) = - 0,6 \text{ тис.грн.}$$

де $\Pi_{\text{ппп}}$ – зміна чистого прибутку за рахунок зміни витрат по податку на прибуток.

Чистий прибуток зменшився на 0,6 тис. грн. за рахунок збільшення витрат з податку на прибуток.

У таблиці 2.11 узагальнено вплив факторів на чистий прибуток.

Таблиця 2.11 – Об'єднана таблиця впливу факторів на чистий прибуток звітного періоду

Показники	Сума, тис.грн.
Зміна цін	105,60
Об'єм реалізації продукції	146,00
Адміністративні витрати	-3,50
Фінансові витрати	-222,40
Податок на прибуток	-0,60
Всього	25,10

Рентабельність розглядається як ключовий показник економічної ефективності. Це відносний індикатор, який дозволяє порівняти отримані вигоди з понесеними витратами та використаними ресурсами.

Слід підкреслити, що існує множина підходів до визначення норм прибутку, вибір яких залежить від специфіки оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності конкретного підприємства. Це в основному залежить від вибору показника оцінки (прибутку), який використовується в розрахунку. Найчастіше використовуються чотири різні показники:

- валовий прибуток;
- операційний прибуток;
- прибуток до оподаткування;
- чистий прибуток.

Оскільки ТОВ «Полімед-Сервіс» не є виробничою компанією, ми використовуємо чистий прибуток та прибуток до оподаткування. Розглянемо дві групи коефіцієнтів прибутку: прибуток на капітал і прибуток на продаж.

Рентабельність капіталу.

Ця група коефіцієнтів прибутку розраховує два основні коефіцієнти: рентабельність власного капіталу та рентабельність загального капіталу.

Рентабельність загального капіталу (ROA):

$$R_{ROA} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Всього джерел коштів}} \quad (2.15)$$

$$R_{ROA\ 2022} = 926,5 / 2370,1 = 0,39 \%$$

$$R_{ROA\ 2023} = 1230,6 / 1829,7 = 0,67 \%$$

Даний показник особливо цікавий для інвесторів.

Рентабельність капіталу (ROE):

$$R_{ROE} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.16)$$

$$R_{ROE\ 2022} = 29,5 / 84,3 = 0,35 \%$$

$$R_{ROE\ 2023} = 55,0 / 139,3 = 0,4 \%$$

Особливу цінність цей показник представляє для власників та акціонерів, оскільки демонструє ефективність інвестованих коштів. Рентабельність власного капіталу відображає обсяг прибутку, який генерує кожна одиниця інвестованих власником ресурсів. Це фундаментальні індикатори для оцінки інвестиційної ефективності різних напрямків діяльності.

Прибуток від продажів.

При оцінці прибутку від продажів ми розраховуємо коефіцієнти для всіх товарів або для кожного виду товару на основі показників прибутку та виручки від продажів. Розраховуємо величину чистого прибутку від реалізованої продукції.

$$R_{NPM} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} \quad (2.17)$$

$$R_{NPM\ 2022} = 29,9 / 780,4 = 0,04 \%$$

$$R_{NPM\ 2023} = 55,0 / 1115,1 = 0,05 \%$$

Зведемо коефіцієнти рентабельності в таблицю 2.12

Таблиця 2.12 – Розрахунок коефіцієнтів рентабельності

Показники, %00	2022	2023	Відх.
Рентабельність сукупного капіталу R_{ROA0}	0,39	0,67	0,28
Рентабельність власного капіталу R_{ROE}	0,35	0,4	0,05
Чиста рентабельність продукції R_{NPM}	0,04	0,05	0,01

Як бачимо з розрахунку, показник рентабельності власного капіталу знаходиться на досить низькому рівні, але динамічно зростає, що є хорошим результатом для ТОВ «Полімед-Сервіс».

За показниками приросту продажів ми динамічно ростемо, що також є хорошим показником.

Факторний аналіз прибутку організації.

В аналізі коефіцієнтів прибутку найбільше поширення має факторна модель „DuPont”. Метою моделі є виявлення факторів, що впливають на ефективність компанії, та оцінка їх впливу. Індикаторів рентабельності багато, тому аналітики цієї фірми вибрали рентабельність власного капіталу одним із найважливіших, на їхню думку. Щоб виконати аналіз, нам потрібно змодельовати модель власного капіталу на основі коефіцієнта прибутковості.

Давайте визначимо значення, яке повертає ресурс.

Визначимо ресурсовіддачу:

$$R_{отд} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Всього активів}} \quad (2.18)$$

$$R_{отд2022} = 780,4/2370,1 = 0,33$$

$$R_{отд2023} = 1115,1/1829,7 = 0,61$$

Представлена модель розкриває, що приріст капіталу компанії залежить від трьох первинних факторів:

- чистий прибуток від продажів;
- рентабельність ресурсів;
- структура фінансових ресурсів компанії.

Значущість цих показників пояснюється їхньою здатністю комплексно узагальнювати різні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства. Перший елемент підсумовує фінансові результати, другий - активи балансу, а третій - зобов'язання компанії.

Для детального аналізу впливу факторів на капіталовіддачу використовується спеціальна методика розрахунку з опорою на відповідну таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Зміна коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу і факторних показників в динаміці

Показник	2022	2023	Відхилення
	X_0	X_1	X
Чиста рентабельність продаж (R_{NRM})	0,04	0,05	0,01
Ресурсовіддача ($R_{отд}$)	0,33	0,61	0,28
Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{зал}$)	28,57	13,33	-15,24
Рентабельність власного капіталу (R_{ROE})	0,35	0,4	0,05

Загальна зміна рентабельності власного капіталу становить 0,05 бала.

Передбачається проведення розрахунку впливу зміни рентабельності чистого прибутку на індекс продажів за спеціальною формулою:

$$R_{ROE(1)} = R_{NPM} \cdot P_{отд}^0 \cdot k_{зал}^0 = 0,01 \cdot 0,033 \cdot 28,57 = 0,09$$

Зміни норми прибутку за рахунок зміни показників ресурсовіддачі:

$$R_{ROE(2)} = R_{NPM}^1 \cdot P_{отд}^0 \cdot k_{зал}^0 = 0,05 \cdot 0,28 \cdot 28,57 = 1,15$$

Зміна рентабельності капіталу через зміну коефіцієнта фінансової залежності:

$$R_{ROE(3)} = R_{NPM}^1 \cdot P_{отд}^1 \cdot k_{зал} = 0,05 \cdot 0,61 \cdot (-15,24) = -0,46$$

Додавання значень зміни прибутковості власного капіталу за кожним фактором дає загальне значення коефіцієнта:

$$R_{ROE} = R_{ROE(1)} + R_{ROE(2)} + R_{ROE(3)} = 0,09 + 1,15 + (-0,46) \approx 0,78$$

У таблиці 2.14 систематизовано вплив різних факторів на зміну показника прибутковості власного капіталу.

Таблиця 2.14 – Зведена таблиця впливу факторів на рентабельність власного капіталу

Показник	Вплив
Чиста рентабельність продаж $(R_{ROE})(1)$	0,09
Ресурсовіддача $(R_{ROE})(2)$	1,15
Коефіцієнт фінансової залежності $(R_{ROE})(3)$	-0,46
Всього (зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу) (R_{ROE})	0,78

Оцінка господарської діяльності підприємства передбачає комплексний аналіз його функціонування.

В найширшому розумінні бізнес-діяльність означає всі зусилля, спрямовані на просування компанії на ринках продуктів, праці та капіталу. У вузькому розумінні це стосується поточної виробничої та комерційної діяльності компанії.

Ділова активність підприємства виражається через:

- динамічність розвитку
- досягнення стратегічних цілей
- ефективне використання економічного потенціалу
- розширення ринкових можливосте

Діяльність компанії можна оцінити якісно. Так само і на кількісному рівні. Оцінка та кількісний аналіз підприємницької діяльності здійснюється за двома напрямками. Один – рівень виконання плану за основними показниками, що забезпечує заданий темп зростання. Ступінь ефективності використання ресурсів фірми. Компанії застосовують різноманітні показники оборотності для оцінки ефективності використання ресурсів. Ці індикатори мають критичне значення для визначення фінансового стану організації, оскільки швидкість обігу грошових коштів безпосередньо впливає на платоспроможність. Прискорення оборотності свідчить про нарощування економічного потенціалу підприємства.

Рентабельність активів (коефіцієнт конверсії).

Цей коефіцієнт використовується для оцінки ефективності використання всіх ресурсів, якими володіє компанія, незалежно від їх походження.

$$K_{зв.а} = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість майна}} \quad (2.19)$$

$$K_{зв.а} = 1115,1 / 20,99 = 0,53$$

Коефіцієнт конвертації вказує, скільки одиниць валюти кожна одиниця валюти активу конвертується в одиницю валюти продукту, що продається.

Співвідношення боргу до рахунку.

Даний коеф. відображає, скільки разів дебіторська заборгованість конвертується в грошові кошти або погашається протягом звітного періоду.

$$K_{зв.д.з} = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість чистої дебіторської заборгованості}} \quad (2.20)$$

$$K_{зв.д.з} = 1115,1 / 1453,15 = 0,77$$

Для аналізу руху дебіторської заборгованості використовується показник її періоду оборотності. Інколи це називають умовами кредиту. Термін окупності (в днях) дебіторської заборгованості можна отримати по формулі:

$$t_{зв.д.з} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}}{K_{зв.д.з}} \quad (2.21)$$

$$t_{зв.д.з} = 360 / 0,77 = 467,53 \text{ дн.}$$

Даний показник відображає передбачувану кількість днів до погашення боржником отриманого кредиту. Таке високе значення показника пояснюється тим,

що підприємство співпрацює з кількома державними органами, де механізм кредитного контролю ТОВ «Полімед-Сервіс» не працює ефективно. Тобто, серед боржників компанії є ненадійні клієнти, а показник тривалості заборгованості суттєво зменшився порівняно з попереднім періодом (до 199,13), тож співпраця з боржниками вигідна ТОВ «Полімед-Сервіс». Можна зробити висновок, що прогрес було створено.

Зворотний коефіцієнт дебіторської заборгованості.

Цей коеф. доповнює попередні.

$$K_{зв.к.з} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньогічна вартість чистої кредиторської}} \quad (2.22)$$

$$K_{зв.к.з.} = 490,6 / 40,35 = 12,16$$

Даний коеф. відображає, скільки продажів потрібно компанії, щоб погасити свої борги. Для аналізу зворотності боргу використовується показник, який називається періодом оборотності боргу.

$$t_{зв.к.з} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}}{K_{зв.к.з}} \quad (2.23)$$

$$t_{зв.к.з.} = 360 / 12,16 = 29,61 \text{ дн.}$$

Даний показник відображає приблизну кількість днів, необхідних для погашення позики, отриманої від постачальника компанії.

Коефіцієнт зворотності запасів.

Ефективність управління запасами оцінюється через:

- показники оборотності запасів;
- період їх обертання.

$$K_{зв.з} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Щорічна вартість запасів}} \quad (2.24)$$

$$K_{зв.з.} = 490,6 / 290,55 = 1,69$$

Коефіцієнт оборотності запасів демонструє, скільки разів упродовж року відбувається повне оновлення запасів, тобто скільки разів їхня вартість трансформується в готову продукцію.

Період обороту запасів:

$$t_{зв.з} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}}{K_{зв.з}} \quad (2.25)$$

$$t_{зв. з.} = 360 / 1,69 = 213,02 \text{ дн.}$$

Даний показник характеризує період, за який товарно-матеріальні запаси перетворюються на реалізований товар. Показник оборотності запасів необхідний для того, щоб показати, наскільки адміністрація використовувала ресурси підприємства.

Тривалість робочого циклу.

Цей показник визначає середню кількість днів, необхідних для продажу та оплати продукції компанії. Іншими словами, як довго кошти заблоковані в резерві.

$$T_{\text{оп. ц.}} = t_{\text{зв.з.}} + t_{\text{зв.д.з.}} = 213,02 + 467,53 = 680,55 \text{ дн.}$$

Тривалість циклу продажів компанії зменшилася на 243,05 години порівняно з попереднім періодом, що є поступовою тенденцією.

Термін повернення оборотних коштів.

Логіку розрахунку цього показника можна підсумувати таким чином: період обороту дебіторської заборгованості має бути якомога коротшим, але всі фірми цінують тривалі періоди обороту дебіторської заборгованості. Описані вище показники дозволяють перейти до показника періоду повернення оборотних коштів:

$$T_{\text{зв.об.к.}} = t_{\text{зв.з.}} + t_{\text{зв.д.з.}} - t_{\text{зв.к.з.}} = 680,55 - 29,61 = 650,95 \text{ дн.}$$

Ці підрахунки показують, що компанії бракує грошей. Радую лише те, що порівняно з минулим роком цей показник зменшився на 237,01.

Крім основних коеф. ділової активності, розраховується також коефіцієнт зворотності основних засобів (фондовіддача).

$$K_{\phi} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Щорічна вартість основних запасів}} \quad (2.26)$$

$$K_{\phi} = 490,6 / 24,95 = 19,66$$

В даному випадку коеф. збільшився на 3,33, що було досягнуто за рахунок низького структурного індексу основних засобів.

Розрахуємо ключові показники для ТОВ «Полімед-Сервіс» у таблиці 2.15 (дод. В).

Як видно з розрахунків, умови, на яких підприємства отримують поставки, значно гірші, ніж умови, на яких вони пропонують покупцям свою продукцію. Це призводить до того, що грошові надходження майже в 16 разів менші за розрахунки компанії та кредиторів. Якщо ця тенденція збережеться, це може призвести до нестачі коштів, а також привернути увагу до проблем компанії зі збутом продукції.

2.4. Аналіз маркетингового середовища

Благополуччя ТОВ «Полімед-Сервіс» багато в чому може залежати не тільки від діяльності самого підприємства, від його робітників, а й від протистояння маркетингового комплексу, який використовують різні компанії, а також тенденцій і подій, що відбуваються в маркетингу. дороге середовище . Враховуючи те, що маркетингове середовище – це сукупність сил, які «не підлягають контролю», і ТОВ «Полімед-Сервіс» необхідно розвивати власний маркетинговий комплекс. За словами Ф.Котлера маркетингове середовище – це набір акторів і активних сил, які діють поза компанією і впливають на здатність менеджера з маркетингових служб встановлювати й підтримувати хороші робочі відносини та впливати на цільових клієнтів.

Маркетингове середовище – змінна, яка накладає обмеження та невизначеність на діяльність ТОВ «Полімед-Сервіс», суттєво впливає на діяльність підприємства. Маркетингове середовище складається з макросередовища та мікросередовища. Розглянемо ці два явища по черзі.

Почнемо з огляду макросередовища компанії. Макросередовище представлене більш широкими силами соціального планування, які мають вплив на саму фірму та її мікросередовище. Такі сили повинні включати демографічні, економічні, природні, технологічні, політичні та культурні фактори.

ТОВ «Полімед-Сервіс» є дистриб'ютором поліграфічної продукції, тому його становище тісно пов'язане зі становищем поліграфічної галузі в цілому. Тому розглянемо макросередовище ТОВ «Полімед-Сервіс» та його вплив на загальну ситуацію в поліграфічній галузі.

При аналізі макросередовища ТОВ «Полімед-Сервіс» застосовано метод формування та аналізу експертних оглядів. Для кожного окремого фактора макросередовища були визначені найважливіші критерії та включені до аркуша дослідження. В анкеті експертна група повинна була вказати не лише ступінь впливу того чи іншого стандарту на підприємницьку діяльність, а й тенденцію (вектор) впливу таких стандартів як корисний (позначено «+») або від'ємне значення (вектор зі знаком «-»). В якості експертної групи виступають наші співробітники (керівництво та генеральний апарат), корпоративні замовники та співробітники великих операторів ринку.

Результати опитування експертів зведені в таблицю по кожному елементу. У першому стовпчику кожної таблиці нижче вказано назву фактора, у другому – важливість цього фактора на ринку поліграфічних послуг, у третьому – його вплив на бізнес-діяльність, у четвертому – напрямок впливу даного фактору, у п'ятому - важливість цього елемента для діяльності компанії. Дані в стовпці 5 таблиці отримані як добуток стовпців 2, 3 і 4.

Демографічні фактори мають найбільш масштабний та визначальний вплив на діяльність компанії, оскільки безпосередньо формують профіль усіх учасників бізнес-середовища: споживачів, співробітників, партнерів та конкурентів. В оптовій і роздрібній торгівлі, особливо в сфері структурних важливо враховувати результати досліджень демографічних тенденцій та соціального середовища. Соціальне середовище відіграє ключову роль у формуванні споживчих переваг та моделей поведінки, які визначають спрямованість і величину споживчого попиту і, у свою чергу, здатність компаній продавати свою продукцію. Аналіз демографічних та соціальних факторів середовища має виявити вплив таких факторів:

- кількість потенційних споживачів;
- наявність та кількість потенційної робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики працівника.

Центральним елементом соціального середовища виступає соціокультурний контекст, який включає сукупність життєвих цінностей і традицій. Ці фактори мають визначальне значення для стратегічного управління, адже суттєво впливають на мотивацію як споживачів, так і працівників. Соціокультурне середовище включає такі аспекти:

- культурні традиції та цінності, рівень освіти;
- стосунки між членами громади;
- прийняття або відмова від індивідуального підприємництва;
- відносини між корпораціями та державними органами.

Детальна інформація про демографічні впливи представлена в таблицях 2.16 та 2.17 (дод. Ж та дод. Г).

З даних таблиці 2.16 можна зробити такі висновки. Найбільший позитивний вплив на діяльність компанії має кількість потенційних споживачів а також кваліфікаційні характеристики співробітників.

Соціокультурні чинники узагальнено в табл. 2.17.

Дані таблиці 2.17 доводять, що значний вплив мають традиції, культурний рівень та рівень освіти.

Дослідження економічного середовища дозволяє зрозуміти механізми формування та розподілу суспільних ресурсів. Такі знання є критично важливими для компаній, оскільки вони структурують власну діяльність на основі наявних ресурсних можливостей:

- характер економіки та економічних процесів;
- якість податкової системи та господарського права;
- обсяг державної підтримки окремих галузей;
- загальне поєднання внутрішніх ринків;
- виміряйте розмір ринку та швидкість його змін;
- розмір ринкового сегмента та темпи зростання відповідають прибуткам компанії;
- інвестиційний процес;
- банківські тарифи;
- система ціноутворення з централізованим рівнем регулювання цін.

До ключових факторів нестабільності можна зарахувати:

- суперечливість та нестійкість податкового законодавства;
- низький рівень розвитку фондового та інвестиційного ринків;
- значний ступінь державного впливу на систему ринкового ціноутворення;
- недосконалу законодавчу базу в суміжних сферах.

У зв'язку з прийняттям Верховною Радою України Закону від 22 березня 2001 р. «Про внесення змін до деяких законів України з питань податків» прогнозується різке зростання ринку збуту друкованої продукції. Закон передбачає, що:

- передбачено пільги щодо мита та податку на додану вартість для імпортованих друкованих матеріалів, сировини, інструментів та запасних частин;
- не включає дохід від продажу опублікованої продукції прямим клієнтам або споживачам до валового доходу платника податку.

Вплив економічних факторів узагальнено в таблиці 2.18 (дод. Е).

Аналіз таблиці демонструє, що фактори економічного середовища мають диференційований вплив на підприємницьку діяльність - як негативний, так і позитивний:

- виміряйте розмір ринку та швидкість його змін;

- розмір ринкового сегмента та темпи зростання відповідають прибуткам компанії;

- інвестиційний процес.

А найбільшими негативними факторами є:

- загальний рівень економічного розвитку;
- якість податкової системи та господарського права;
- ступінь розвитку конкурентних відносин.

У деяких теоріях основне місце посідають природні та екологічні фактори. Основною причиною, що пояснює таке ставлення до природного середовища в цих теоріях, є теорія про те, що розвиток підприємництва обмежений обмеженими ресурсами.

Природно-екологічне середовище характеризується такими факторами:

- природно-кліматичні умови.
- розташування великих промислових центрів;
- розташування територій природних ресурсів та корисних копалин;
- серед позитивних факторів особливо виділяється стан екологічного середовища та його вплив на виробничі процеси.

Аналіз природних та екологічних факторів наведено в таблиці 2.19 (дод. Є).

З цієї таблиці видно, що природне середовище та екологічне середовище загалом негативно впливають на підприємницьку діяльність. Цей факт пояснюється тим, що основною сировиною для поліграфічної промисловості є папір, а запаси промислової целюлози та деревини дуже обмежені, через що ціна на папір постійно зростає.

Вплив науково-технічних чинників проявляється у світовій тенденції розвитку електронних засобів зв'язку, яка впливає на поліграфічну галузь. У зв'язку з економічним спадом України цей фактор почне впливати вже через 5-7 років.

Зараз у розвинених країнах спостерігається тенденція до «циркулярного розповсюдження», але суть цього полягає в тому, що друковані циркуляри друкуються в місці безпосереднього споживання, а не розповсюджуються по всій країні у вигляді готової продукції. Такий підхід дозволяє клієнтам враховувати переваги місцевих споживачів і знижує витрати на транспортування. У відповідь на цю тенденцію виробники друкарського обладнання розробили практичні технології друку, такі як «цифровий друк» і «комп'ютер на диск». Фактори науково-технічного середовища проаналізовано в таблиці 2.20 (дод. Ж).

Науково-технічне середовище впливає на діяльність підприємства, що пояснюється високим ступенем механізації та автоматизації друкованого виробництва. Серед факторів, які мають найбільший позитивний вплив, заслуговують на увагу такі:

- поява «технологічних проривів»;
- вимоги до кваліфікації робочої сили.

Найсуттєвіший вплив на нашу діяльність мають політичні та правові чинники, особливо в перехідній економіці України. Вивчення цих факторів пояснює, як уряд і законодавчі органи пов'язані з розвитком різних галузей національної економіки, які зміни відбуваються в законах і правових нормах в результаті прийняття нових законів. Це необхідно з'ясувати, що ви отримуєте.

Загальнополітична ситуація в Україні досить складна. Значний вплив на політичну ситуацію в Україні мають зовнішньополітичні фактори. Існуючий розподіл політичної влади призводив до нестабільної економічної політики та частих змін режиму. Політичне та правове середовище показано в таблиці 2.21 (дод. С).

Результати дослідження свідчать, що політико-правове середовище переважно чинить негативний вплив на бізнес. Водночас є певні позитивні аспекти:

- часткова лібералізація митної політики;
- практична реалізація митних процедур;
- наявність відомих навчальних закладів у сфері поліграфічної продукції.

Після детального аналізу впливу всіх факторів навколишнього середовища на господарську діяльність необхідно звести їх в одну таблицю. Елементи будуть використані під час проведення майбутніх SWOT-аналізів (див. Таблицю 2.22, дод. И).

Дослідження внутрішнього маркетингового середовища проводилося за методикою, схожою до аналізу макросередовища. Принципова відмінність полягає у частковому використанні матеріалів маркетингового дослідження, виконаного фахівцями ВКК «Фактор» у лютому 2023 року. Дані щодо основних ринків збуту продукції видавництва «Фактор» отримані з цього маркетингового дослідження.

Мета маркетингового дослідження включає комплексний аналіз ринку друкованої продукції за такими напрямками:

- визначення ринкової частки ТОВ «Полімед-Сервіс» та інших операторів ринку;
- формування рейтингу компаній поліграфічної галузі;
- створення інтегрального показника (на основі рейтингової системи) позиції ТОВ «Полімед-Сервіс» на ринку поліграфічна продукція м. Кропивницького.

У методології дослідження використовувалися такі методики:

- прямий метод: безпосереднє опитування респондентів про стан ринку їхніх компаній;
- непрямий метод: оцінювання операторів ринку, вивчення конкурентних переваг з подальшим розрахунком ринкової частки;
- експертний метод оцінки - висновок експерта аналізується шляхом зведення середніх арифметичних показників до електронної таблиці.

Дані отримані від ВКК «Фактори»:

Постачальник.

Це юридичні та фізичні особи, які постачають товари, необхідні компанії та її конкурентам. При виборі постачальника слід враховувати якість продукції, що пропонується, надійність поставок, гарантії, ціну закупівлі та споживання, умови кредитування тощо.

Зараз ТОВ «Полімед-Сервіс» працює з виробниками-постачальниками (видавництвами) та посередниками, але ці посередники, як правило, знаходяться далеко не на початку ланцюжка збуту друкованої продукції. Тому одним із завдань компанії зараз є робота безпосередньо з виробниками, гарантуючи, по-перше, низькі ціни, по-друге, надійність поставок і якість продукції, що пропонується, по-третє, умови кредитування. На даний момент ТОВ «Полімед-Сервіс» співпрацює з такими видавництвами - ВКК «Фактор», видавництво «Інжек» (м. Харків), видавництво «Інтелект-Захід» (м. Львів), видавництво «Ранок» (м. Харків), видавництво будинок «Інтелект-Захід» (м. Запоріжжя), видавництво «Світо» (м. Харків) і практично всі офіси редакцію газет здійснює компанія. Перераховані постачальники – це ті, з якими ми встановили відносини та працюємо більше року.

Вплив постачальників на діяльність підприємства проаналізовано в таблиці 2.23 (дод. Й).

За результатами аналізу визначено найсуттєвіші позитивні чинники впливу постачальників:

- значимість результатів для підприємства;
- кількісні та концентраційні характеристики постачальників;
- вартість витрат постачальника при зміні покупця;
- рівень професіоналізму покупця в купівлі товару.

Негативний вплив роблять такі фактори:

- сума витрат покупця на заміну постачальника.

Однак дані таблиці дозволяють припустити, що негативний вплив цього фактора може бути недооцінений через його малу величину.

Маркетингові посередники.

Ці юридичні та фізичні особи допомагають підприємствам просувати, поширювати та продавати свою продукцію на ринку.

У ТОВ «Полімед-Сервіс» маркетинговим посередником є торговий посередник з кредитно-фінансовою структурою.

Торговельні посередники допомагають підприємствам знаходити покупців, продаючи безпосередньо покупцям за нижчою ціною, ніж вони могли б інакше, коли клієнти не мають місця, часу або процедур для придбання продуктів. Коли компанії мають можливість продавати власну продукцію, вони покладаються на конкурентів.

Кредитно-фінансові установи включають посередників, які спеціалізуються на наданні фінансових послуг, зокрема банки, кредитні спілки та страхові компанії. У випадку з ТОВ «Полімед-Сервіс» ми можемо допомогти Вам у страхуванні як такий посередник є Кропивницьке відділення «Приватбанку», де компанія отримує щомісячні виплати.

Клієнтський ринок.

Оскільки кінцевою метою компанії, орієнтованої на маркетинг, є найкраще задоволення потреб цільової групи споживачів, вона повинна ретельно вивчати її потреби і тісно співпрацювати зі споживачами.

Ми рекомендуємо сегментувати ринок за такими ознаками:

- бізнес-схеми, які використовують наші клієнти для досягнення своїх ринкових цілей, розробки дисконтної політики та аналізу основних потреб цих сегментів ринку;

- наші клієнти споживають продукти, відстежують дії наших конкурентів, просувають на ринок нові продукти, впроваджують передові технології продажів і управління;

- історія продажів, історія продажів і кількість, пов'язана з конкретними клієнтами (електронні правила)

З точки зору використовуваної бізнес-схеми, усіх клієнтів можна класифікувати таким чином:

- бізнес-ринок;
- продавці середнього ринку;
- споживчий ринок.

Бізнес-ринок.

Ринок підприємств – це організації та суб'єкти підприємницької діяльності, які купують товари і послуги, для використання їх в процесі господарської діяльності. Зараз дуже нестабільна економічна ситуація в Україні, особливо в питаннях податкового обліку, тому кожному суб'єкту підприємницької діяльності просто неможливо обійтись без періодичних видань і методичної літератури, де роз'яснюються питання бухгалтерського та податкового обліку. Тому до ринка підприємств можна віднести всі підприємства м. Кропивницького.

Ринок проміжних продавців.

Проміжний ринок збуту ТОВ «Полімед-Сервіс» включає:

- результатом володіння одним роздрібним магазином є сам підприємець;
- самі продукти разом називаються «рушниками».

Споживчий ринок.

Споживчий ринок – це ринок, на якому окремі особи або сім'ї можуть купувати товари, що задовольняють їхні потреби.

Майже кожна сім'я чи окрема особа є споживачем друкованої продукції. Єдина відмінність полягає в типі друкованої продукції, яку ви споживаєте.

За обсягом споживаної продукції ТОВ «Полімед-Сервіс» ринок можна розділити на:

Споживчий сегмент постійних клієнтів - це організація, яка використовує постійних клієнтів у процесі організації господарської діяльності.

Базою користувачів форм бухгалтерської звітності є організації в особі бухгалтерів, економістів і фізичних осіб, які регулярно використовують форми звітності.

Незважаючи на те, що канцелярські товари є споживчим сегментом і ними користуються майже всі, компанія орієнтується на організації, які продають канцелярські товари оптом.

База користувачів методичної літератури представлена бухгалтерами, економістами, юристами та керівниками підприємств, а також студентами та викладачами.

Вигадані споживчі сегменти – ми зосереджуємось на клієнтах, зазначених в інших споживчих сегментах, і на основі цього порядку формується вибір вигаданих продуктів.

Одним із недоліків збутової політики компанії є те, що вона не може сегментувати ринок за історією, динамікою та аналізом обсягів продажів, оскільки не має системи взаємовідносин з клієнтами. Це спричиняє такі проблеми, як наведені нижче.

- неможливо встановити прозорі та привабливі заходи стимулювання збуту, такі як знижки та бонуси;
- неможливо проаналізувати історію та динаміку продажів з точки зору продуктів, ринків, окремих клієнтів, періодів часу тощо;
- велика ймовірність, що ви втратите багато клієнтів через бізнес-менеджера.

На основі даних звітності та бухгалтерського обліку відділу продажів на наступній діаграмі показано сегментацію клієнтів за загальною кількістю транзакцій у 2023 році.

Аналізуючи структуру продажів друкованої продукції за даними за 2023 рік, можна зробити такі висновки:

- усіх клієнтів компанії можна розділити на великих, середніх і малих;
- відсоток сегмента в загальній кількості клієнтів розподіляється наступним чином: великі - 5%, середній - 6%, малий - 89%;
- продажі кожного сегмента у відсотках від загального обсягу продажів розподіляються таким чином: великі - 37%, середній – 24%, малий – 39%.

Тому збутова політика компанії повинна бути спрямована на розширення співпраці з великими і дрібними клієнтами.

Нижче наведено таблицю 2.24 (дод. К) – аналіз впливу фактора «покупець» на діяльність компанії, створений на основі даних маркетингових досліджень та експертних оцінок співробітників компанії.

Фактори впливу, наведені в таблиці 2.24, підтверджують специфіку споживача вищезгаданої друкованої продукції та результати маркетингових досліджень. На діяльність організації найбільш негативно впливають такі чинники:

- висока залежність продавців від покупців;
- діяльність компанії у сфері реклами, просування та підтримки каналів торгівлі;
- чутливий до покупця та ціни. Визначається рівнем доходів цільової групи покупців.

До факторів, що роблять позитивний вплив, відносяться:

- чи готовий покупець використовувати товар або послугу;
- оцінити якість обслуговування клієнтів.

Конкурентів.

Конкуренти є невід'ємною частиною системи маркетингу. Конкурентне середовище не можна зводити лише до конкуренції між фірмами. Існує також багато інших видів змагань.

Конкуруючі потреби - це потреби, які споживачі намагаються задовольнити.

Конкуренти за продукт використовують різні способи для задоволення певних потреб.

Конкуренти товарного типу - це різновиди однієї товарної категорії, здатні задовольнити конкретні бажання покупців.

Конкурентоспроможна марка — це інша марка того самого продукту, що продається конкуруючими компаніями.

Доцільно розглядати лише конкуруючі бренди (корпорації) як найбільш вразливі до корпоративних намірів. Конкурентів слід розглядати з точки зору ринку, на якому вони конкурують.

На ринку підприємств ТОВ «Полімед-Сервіс» конкурує з:

- здійснення передплати журналів - співпраця з компаніями та підприємцями, що спеціалізуються на даному виді послуг;

- торгівля бухгалтерським папером та канцтоварами - торгівля з компаніями, які мають велику частку ринку та відповідно розроблену систему знижок;

На посередницькому ринку компанія конкурує з:

- систематична торгівля літературою - торгівля з іншими торговими посередниками з великою часткою ринку та широким асортиментом продукції;
- вигадана торгівля - торгівля з іншими торговими посередниками з великою часткою ринку та асортиментом товарів;
- торгові журнали – торгівля з іншими торговими посередниками з великою часткою ринку та широким асортиментом продукції.

На споживчому ринку компанія конкурує за такими напрямками:

- У кожній сфері діяльності є не тільки фірми з великими частками ринку, а й багато осіб, які окремо мають дуже невеликі частки ринку, але в цілому значно зростають.

Рівень конкуренції в цій галузі не є випадковістю чи невдачею. Швидше, конкуренція всередині галузі впливає з основної економічної структури та має наслідки, що виходять далеко за межі дій існуючих конкурентів. Стан конкуренції визначається такими основними факторами:

- конкуренція серед конкурентів у нашій галузі;
- загроза появи нових конкурентів;
- здатність покупця визначати вимоги;
- здатність постачальника визначати умови.

Конкуренція між конкурентами в галузі:

Різні фірми-конкуренти розповсюджують практично однакову продукцію (журнали, систематичну та художню літературу, папір, канцтовари тощо). Компанія приймає стратегію лідерства за витратами та різноманітності продукції. Ці стратегії використовують компанії, які мають прибуткові канали збуту та співпрацюють із постачальниками на вигідних умовах. Ці фактори допомагають компанії досягти збільшення прибутку та отримати надійну конкурентну перевагу.

Загроза появи нових конкурентів.

Проблем з проникненням у галузь не було, а прибутки були досить високими. Вам не потрібні великі інвестиції, щоб потрапити в цю галузь. Новій компанії неважко зацікавити споживачів купувати її продукцію. Однак для

розповсюдження продукту потрібні певні знання ринку, інтересів споживачів тощо. Єдиним бар'єром для входу в галузь є відсутність стартового капіталу.

Можливість покупця диктувати умови:

Покупці конкурують з ринком, знижуючи ціни, змагаючись за нижчі ціни чи кращі послуги, змушуючи компанії конкурувати одна з одною, і все це за рахунок прибутковості.

На ринку поліграфічної продукції вплив покупців дуже великий, оскільки продукція на ринку стандартизована, що дозволяє покупцям купувати продукцію інших компаній без величезних збитків, а багато зацікавлених малих і середніх підприємств та індивідуальних підприємців на нашому ринку беруть участь. Покупцям вигідно купувати товари різних фірм.

Можливість постачальника визначати умови:

На ринку друкованої продукції великі оптовики є, як правило, виробничими компаніями і можуть впливати на цінову політику ринку. Вони встановлюють рекомендовану ціну на свій продукт. Конкурентоспроможність постачальників змінюється і залежить від важливості продукту для споживачів і від того, скільки фірм на ринку постачають подібні продукти.

Ідеальне конкурентне середовище для отримання прибутку – це те, в якому переговорна сила як постачальників, так і покупців є слабкою, немає хороших замінників, існують відносно високі бар'єри для виходу на ринок і конкуренція між існуючими продавцями. Це досить тихе середовище. І після аналізу конкурентоспроможності галузі ми виявили, що галузь може бути привабливою лише тим компаніям, чия ринкова позиція та ринкова стратегія добре захищені від конкурентного тиску та забезпечують прибутки вище середнього, як я зробив.

У таблиці 2.25 (дод. Л.) наведено аналіз впливу конкуренції на підприємницьку діяльність.

Прогнозування змін конкурентної структури галузі та зовнішнього середовища.

Істотні зміни рівня конкуренції в галузі можуть бути викликані наступними факторами:

- прогнозується збільшення темпів зростання галузі, що значно збільшить пропозицію продукції та вплине на легкість виходу на ринок;
- можливе впровадження нових продуктів, які збільшують кількість споживачів, знижують витрати та підвищують конкурентоспроможність фірми;

- коли компанія використовує нові маркетингові методи, це приваблює більше споживачів і збільшує прибутки компанії;
- компанії з низькою часткою ринку можуть виграти, знизивши ціни;
- конкуренція може посилитися, якщо постачальники підвищують ціни на свою продукцію. У цьому випадку компанії з надійними джерелами постачання матимуть конкурентну перевагу;
- поліграфічна галузь наразі перебуває у фазі зростання, як консервативні компанії, так і стартапи приймають стратегії вперед у цій галузі. Основний ризик – нестабільність податкового обліку (встановлення ПДВ на всю продукцію поліграфічної галузі).

Визначте стратегічне групування конкурентів і визначте їхні найбільш імовірні кроки.

Існує багато компаній, які займаються продажем друкованої продукції, тому неможливо дослідити кожну. Рекомендуємо розділити їх на стратегічні групи. Усі компанії дотримуються стратегії лідерства та диверсифікації.

Для періодичних підписок (продукти + послуги) характеристики (табл. 2.26) - якість/ціна послуг (оскільки продукти від одного виробника та такої самої якості), якість послуг передплати та прийнятна; ціна важливіша.

Таблиця 2.26 – Характеристики для підписки на періодичні видання

Ціна	Висока	Середня	Низька
Якість обслуговування			
Висока	Група А		
Середня		Група В	
Низька			Група С

У регіональному масштабі за періодичну підписку змагаються п'ять компаній, які поділяються на три стратегічні групи. До стратегічної групи з якісними послугами за прийнятно високими цінами входять ЗАО Холдінгова компанія «Бліц-Інформ» і ТОВ «Полімед-Сервіс» (група А), до стратегічної групи середньої якості обслуговування та середньої ціни включно з ЧП Булгакова та ЧП „Валері” (група В), до стратегічної групи низьких цін та низького рівня обслуговування «Укрпошта» (група С).

Конкурентоспроможність підприємства визначається за його балом (табл. 2.27, дод. М).

Для оптової та роздрібно́ї торгівлі використовуємо показники частка ринку/ціна (табл. 2.28). Друкована продукція виробляється обмеженою кількістю виробників і має майже однакову якість, тому ціна визначається часткою ринку збутової компанії.

Таблиця 2.28 – Характеристики для оптово-роздрібно́ї торгівлі

Ціна	Висока	Середня	Низька
Доля ринку			
Висока			Група С
Середня		Група В	
Низька	Група А		

Близько 70 фізичних та юридичних осіб змагаються в регіональному масштабі за компанії, що реалізують продукцію поліграфічної галузі. Їх також можна розділити на три стратегічні групи (табл. 2.29, дод. Н). До групи А входять компанії з низькою часткою ринку і високими цінами. Це, як правило, спеціалізовані магазини з великим вибором, якісною продукцією, але і за дуже високими цінами. До групи Б входять фірми та особи з середньою часткою ринку та середньою ціною. До групи С входять компанії та індивідуальні підприємці з високими частками ринку і, відповідно, досить низькими цінами. Для груп В і С ціна товарів залежить, як правило, від місця розташування торговельних об'єктів, а якість і різноманітність орієнтовані на споживача.

Різниця в прибутках для кожної стратегічної групи зумовлена тиском постачальників і споживачів.

Що стосується передплати, фірми зі стратегічної групи низька якість/низька ціна відчуватимуть тиск з боку споживачів, вимагаючи вищої якості, що спонукає їх переходити до групи середньої якості послуг/середньої ціни. У стратегічних групах з високоякісними послугами за високими цінами, тому що підтримка високоякісних послуг витрачає багато грошей на технічне обладнання та кваліфікований персонал, змушуючи їх повертатися до стратегічної групи обмеженої кількості фірм. Середня якість обслуговування та середня ціна.

Що стосується оптової та роздрібно́ї торгівлі друкованою продукцією, то в цьому випадку стратегією кожної групи є розширення частки ринку.

Кожна компанія в певному напрямку відчуває тиск з боку постачальників. Алгоритм полягає в тому, що чим більше продукції компанія замовляє у постачальників, тим нижчу ціну компанія може встановити на цю продукцію, таким

чином підвищуючи свою конкурентоспроможність. Іншими словами, чим більша частка ринку, тим більший обсяг продажів і нижча ціна. Визначимо цілі та стратегії атаки конкурентів. Розглянемо конкуренцію в регіональному масштабі. Зараз більшість компаній мають стратегічні наміри зберегти існуючі позиції, а деякі компанії, навпаки, прийняли відносно агресивну стратегію лідерства, і їхня діяльність спрямована на збільшення частки ринку. Ось що я маю на увазі. Конкуренти намагаються підвищити свою конкурентоспроможність на ринку шляхом підвищення якості своїх послуг і зниження цін. Тому, визначивши найімовірніші кроки ваших конкурентів, ви можете розробити ефективну стратегію для вашої компанії.

Визначення ключових факторів конкурентного успіху

Основними факторами успіху в сфері продажу друкованої продукції є:

- забезпечити підприємство необхідними технічними засобами;
- рівень розвитку системи продажів;
- можливість розвитку нових перспективних напрямків збуту продукції;
- можливість брати участь у додаткових заходах;
- закупівельна ціна товару низька;
- скористайтесь потенційними можливостями;
- висока якість обслуговування;
- використання висококваліфікованої робочої сили, зокрема в маркетингу;
- висока продуктивність праці;
- важливим фактором є наявність роздрібних магазинів, що належать компанії;
- використання комп'ютерної техніки для зберігання бухгалтерської документації та розрахунків з кредиторами;
- наша здатність оперативно реагувати на зміни ринкових умов;
- загальна низька вартість;
- наявність фінансових ресурсів та можливість отримувати кредити в банках;
- гарний імідж серед клієнтів.

Тепер зведемо всі фактори, що впливають на мікросередовище фірми, в таблицю 2.30 (дод. О).

Детальний аналіз макро- та мікросередовища компанії дозволяє зробити висновки про потенційні загрози та можливості, які компанія повинна враховувати у своїй діяльності. Такий перелік називається SWOT-аналізом і буде розглянуто в наступному розділі роботи.

2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Стратегічний аналіз охоплює збір найважливішої інформації про діяльність компанії.

Аналіз бізнес-портфеля компанії є інструментом для менеджерів з оцінки напрямків діяльності. Основне завдання - спрямувати інвестиції в найбільш прибуткові сегменти та мінімізувати витрати на збиткові напрямки.

Перший крок керівництва - ідентифікація ключових напрямків, що визначають місію організації. Такі напрямки отримують назву стратегічних елементів бізнесу (СЕБ).

Стратегічний елемент бізнесу - це самостійний напрямок діяльності компанії з власною місією та завданнями, який може бути:

- структурним підрозділом;
- товарною групою;
- окремим товаром;
- торговою маркою.

На наступному етапі керівництво оцінює привабливість різних стратегічних елементів бізнесу. Процес може відбуватися:

- неформально - на основі інтуїції та досвіду;
- формально - з використанням спеціальних аналітичних методів.

Серед формальних методів аналізу бізнес-портфеля виділяють два провідні:

1. метод Boston Consulting Group (BCG);
2. метод General Electric (GE).

У дослідженні застосовується метод BCG, який базується на аналізі матриці "зростання/ринкова частка". Метод передбачає класифікацію стратегічних елементів бізнесу на чотири категорії (див. рис. 2.2.):

- "Зірки";
- "Дійні корови";
- "Темні конячки";
- "Собаки".

Темпи зростання ринку	Високі	Зірки 	Темні конячки  Торгівля художньою літературою;  Торгівля бухгалтерськими бланками;  Торгівля канцтоварами.
	Низькі	Дійні корови  Торгівля періодичними виданнями;  Підписка на періодичні видання;  Торгівля методичною літературою.	Собаки
		Велика	Мала
Відносна частка ринку			

Рисунок 2.2 – Матриця зріст/частка ринку, побудована за методом BCG

На матриці BCG вертикальна вісь (темпи росту ринку) визначає привабливість ринку, а горизонтальна вісь (відносна частка ринку) - конкурентну позицію компанії. Виділяються чотири типи стратегічних елементів бізнесу (СЕБ):

1. "Зірки":

- швидкозростаючі напрямки з великою ринковою часткою;
- потребують значних інвестицій для підтримки зростання;
- з часом уповільнюють розвиток і перетворюються на "дійних корів".

2. "Дійні корови":

- напрямки з низькими темпами росту та великою часткою ринку;
- потребують мінімальних інвестицій для утримання позицій;
- генерують стабільний високий дохід, який використовується для підтримки інших СЕБ.

3. "Темні конячки":

- невеликі сегменти швидкозростаючих ринків;
- потребують значних ресурсів для утримання позицій;
- потребують ретельного аналізу щодо перспектив розвитку або ліквідації.

4. "Собаки":

- напрямки з низькими темпами росту і незначною часткою ринку;
- забезпечують мінімальний дохід, достатній для самопідтримки;
- не мають потенціалу суттєвого нарощування прибутку.

Кожен СЕБ розміщується на матриці пропорційно його частці в сукупному доході компанії.

Стратегії управління СЕБ:

- нарощування інвестицій для збільшення ринкової частки;
- підтримання поточного рівня інвестицій;
- вилучення короткострокових грошових ресурсів;
- повна ліквідація або продаж.

Життєвий цикл СЕБ передбачає послідовну трансформацію: "Темні конячки" → "Зірки" → "Дійні корови" → "Собаки"

Компанія повинна постійно впроваджувати нові напрямки діяльності, забезпечуючи безперервне оновлення бізнес-портфеля та підтримання його ефективності.

У ТОВ «Полімед-Сервіс» існують такі СЕБ:

- Підписка на періодичні видання;
- Торгівля періодичними виданнями;
- Торгівля методичною літературою;
- Торгівля художньою літературою;
- Торгівля бухгалтерськими бланками;
- Торгівля канцелярськими товарами.

Шість кружків на матриці зростання/частки ринку – це шість чинних СЕБ ТОВ «Полімед-Сервіс». На підприємстві є три „дійних корови” та три „темних конячки”. Розмір кіл пропорційний обсягам продажу кожної СЕБ в грошовому еквіваленті. Можна зробити висновок що підприємство перебуває не в кращій, але в досить задовільній формі. Воно збирається інвестувати в перспективних „темних конячок” щоб перетворити їх у „зірок”. На щастя у підприємства є три „дійні корови” непоганого розміру дохід яких допоможе фінансувати „темних конячок”. Але загрозу може створити те, що у підприємства аж три „темних конячки” і ні однієї „зірки”. Тому підприємству варто вжити ряд рішучих дій відносно „темних конячок”, для того щоб перетворити хоча б одну з них у „зірку”. Найбільш перспективною майбутньою „зіркою” я вважаю торгівлю

бухгалтерськими бланками, тому що основне коло (58%) споживачів – бухгалтера та підприємці, які постійно використовують цю продукцію, але купують її не в ТОВ «Полімед-Сервіс».

Слід відмітити, що поява методу BCG й інших формальних методів кардинально змінила стратегічне планування. Проте ці методи мають обмеження. Їхнє використання потребує багато сил, часу і грошей. Визначення точної ринкової частки СЕБ та динаміки зростання ринку часто викликає труднощі. Існуючі методи здебільшого зосереджені на аналізі поточних бізнес-напрямків, але недостатньо ефективні для довгострокового планування. При визначенні задач для кожної СЕБ, при ухваленні рішення про те, які ресурси варто надати кожній з них, і при виборі нових напрямків діяльності керівництву усе ще доводиться покладатись на власний досвід.

При використанні стандартних методів планування компанії зазвичай концентруються на двох основних шляхах розвитку: нарощуванні своєї присутності на існуючому ринку або виході на нові, перспективніші ринки. В такому випадку чимало фірм починають опановувати малознайомі, нові перспективні напрямки діяльності, якими вони не вміють керувати; результат зазвичай буває гірким, особливо якщо одночасно відбувається закриття або розпродаж повноцінних зрілих напрямків (або викачування з них ресурсів). Не дивно, що сьогодні більшість фірм, які вже на власному досвіді відчули тягар зайвої диверсифікації господарської діяльності, обмежують коло своїх інтересів і повертаються до роботи в одному або декількох напрямках діяльності, в яких вони краще розуміються.

Важливо розуміти, що аналіз бізнес-портфелю - це лише один з інструментів при розробці стратегії, але не єдиний критерій прийняття рішень. Втім, цей метод дає керівництву можливість комплексно оцінити стан компанії, проаналізувати ефективність кожного напрямку чи продукту, оптимізувати розподіл ресурсів та визначити перспективні вектори розвитку. Стратегічне планування, за умови грамотного впровадження, є ключовим елементом загальної системи стратегічного управління та невід'ємною складовою теорії підприємницького менеджменту.

2.6 Аналіз сильних та слабких сторін підприємства

SWOT-аналіз є найпотужнішим методологічним інструментом, який дозволяє провести ретельний аудит маркетингової та іншої діяльності підприємства. Стратегічний аудит дає змогу провести комплексний аналіз організації за методологією SWOT: виявити її переваги, недоліки, перспективи розвитку та потенційні ризики. Після аудиту накопичується велика кількість інформації різної важливості та достовірності. SWOT-аналіз пояснює цю інформацію та висвітлює найважливіші результати внутрішніх і зовнішніх аудитів. Оскільки координаційних центрів менше, компанії можуть зосередитися на них.

Структурно SWOT-аналіз включає наступні розділи:

- можливість;
- залякування;
- корпоративна влада;
- слабкі сторони компанії.

У процесі підготовки аналізу зовнішнього середовища маркетингологи мають виявити та спрогнозувати ключові виклики та сприятливі фактори, які можуть вплинути на майбутнє компанії. Головне завдання - передбачити значущі зміни у бізнес-середовищі. Керівники повинні перерахувати всі загрози та можливості, які вони тільки можуть уявити. Розглядаючи джерела можливостей і загроз, потрібно враховувати всі елементи макросередовища компанії.

- політико-правове середовище.
- демографічне середовище.
- економічне середовище.
- соціальне та культурне середовище.
- технологічне та природне середовище.

Різні загрози потребують диференційованого підходу. Менеджмент має оцінювати як імовірність виникнення кожної загрози, так і масштаб її потенційного впливу на бізнес. Таким чином, менеджери повинні зосередитися на найбільш імовірних і небезпечних загрозах та заздалегідь здійснити підготовку планів їх нейтралізації, оскільки мінлива тенденція середовища рухається до використання

існуючих організаційних сильних сторін. Керівники бізнесу повинні оцінювати потенційну привабливість і ймовірність успіху кожної можливості. Варто враховувати, що компанії рідко знаходять можливості, які ідеально відповідають їхнім прагненням та наявним ресурсам. Будь-яке використання нових можливостей неминуче пов'язане з певними ризиками. Оцінюючи можливості, менеджери повинні визначити, чи виправдовують очікувані вигоди потенційні ризики. Залежно від потужності компанії, самі тенденції розвитку можуть бути загрозами або можливостями для компанії.

При проведенні SWOT-аналізу важливо зосередитись лише на тих характеристиках компанії, які безпосередньо впливають на її конкурентний успіх. Надмірно детальний перелік може розмити фокус та відвернути увагу від справді важливих факторів. Важливо розуміти, що сильні та слабкі сторони - це відносні поняття. Навіть суттєва перевага може перетворитися на слабкість, якщо конкуренти демонструють кращі показники у цій сфері.

Після формулювання місії компанії та існуючих завдань керівник повинен спланувати бізнес-портфоліо або набір заходів і продуктів, якими займатиметься компанія. Хороший бізнес-портфель вважається оптимальною адаптацією сильних і слабких сторін підприємства до можливостей навколишнього середовища. Компанії спочатку аналізують свій існуючий бізнес-портфель, вирішують, у які сфери діяльності вони інвестуватимуть більше або менше (чи взагалі не будуть), а потім розробляють стратегії зростання, щоб включити нові продукти та нові сфери у свій портфель, який необхідно сформулювати.

Таблиця 2.31 – Сила і слабкості компанії

Сили	Слабкості
Ціни, нижчі ніж у 60% конкурентів. Якісне сервісне обслуговування. Стратегія торгівельної діяльності, яка відсутня у конкурентів. Ефективна система знижок.	Керівництво немає чітких стратегічних напрямків діяльності, що призводить до неефективного управління підприємством. Відсутність реальних конкурентних переваг. Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість. Низька доля власного капіталу. Велика кредиторська заборгованість. Неможливість притягнення інвестицій та отримання кредитів. Відсутність маркетингових досліджень, нечіткі уявлення про ринок та потреби покупців. Недостатньо розвинена збутова система. Низька продуктивність праці.

Таблиця 2.32 – Можливості ринку і зовнішні загрози

Можливості	Загрози
Стабілізація та економічне зростання підприємства. Зростання попиту на продукцію. Розширення асортименту товарів для задоволення потреб споживачів. Можливість збільшення долі ринку в місті та області.	Зростання соціально-політичної нестабільності. Зростання тиску конкурентів. Зростання збуту товарів-замінників. Велика ймовірність виникнення нових конкурентів. Вплив державних регуляторів.

Слабкість компанії робить її більш сприйнятливою до конкуренції. Стратегія компанії повинна усунути такі недоліки, як:

- брак фінансових ресурсів;
- відсутність маркетингового аналізу ринку;
- недоліки системи продажів;
- низька продуктивність праці.

Конкурентна стратегія компанії може базуватися на таких сильних сторонах, як нижчі ціни, ніж у багатьох конкурентів, або вища якість послуг, ніж у багатьох конкурентів. Використовуючи ринкові можливості, такі як зростання попиту на продукцію та розширення асортименту, ТОВ «НВФ «Експромт» змогло збільшити свої прибутки. По-перше, менеджери повинні знати про зростання тиску з боку конкурентів.

Комплексна матриця SWOT-аналізу (табл. 2.33, дод. II) дозволяє компанії скласти перелік пріоритетних дій, які необхідно вжити для вдосконалення маркетингової стратегії (див. розділ 3).

3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Оцінка спроможності підприємства впровадити нову маркетингову стратегію

Сучасні українські підприємці все частіше впроваджують принципи стратегічного менеджменту у свої компанії, узгоджуючи операційну діяльність з обраною маркетинговою стратегією. Однак перед створенням стратегії, яка стане основою для реалізації стратегічного управління компанією, потрібно здійснити оцінку готовності підприємства до такої системи.

Ми вважаємо, що це відіграє ключову роль у підготовчому етапі формування маркетингового відділу в організації. Найбільш вдалу методику оцінки розробила аудиторська компанія «Полімекс». Отже, рівень прояву ознак у діяльності підприємства свідчить про її готовність використовувати управлінські стратегії та плани та брати участь у маркетингових стратегіях. Ці знаки з'являються на компанії на різних рівнях і в кінцевому підсумку розкривають конкурентну позицію компанії:

- чіткість місії;
- визначити цілі та плани компанії;
- наявність політики щодо збору, аналізу та обробки маркетингової інформації;
- робота над підвищенням конкурентної позиції компанії;
- здатність фірми адаптуватися до нових можливостей;
- поточна відданість керівництва досягненню місії компанії;
- поєднує організаційні та операційні функції управління;
- існування бізнес-груп, які надають консультації в країні з питань розвитку;
- запрошуйте зовнішніх консультантів для вирішення неспецифічних питань;
- інформуйте персонал про цілі та плани компанії;
- висока корпоративна культура;
- мати добре функціонуючий відділ маркетингу на підприємстві.

Експерти, застосовуючи метод Дельфі, можуть визначити та підтвердити наявність характеристик, які свідчать про спроможність підприємства ефективно використовувати методологію стратегічного планування та управління. Як завжди, менеджер компанії спрацював як професіонал, що забезпечило конфіденційність заходу та не потребувало залучення великих ресурсів. Крім того, певні методи можна постійно використовувати для контролю ефективності заходів, що вживаються для покращення ситуації.

Для того, щоб оцінити готовність компанії керувати принципами професійного менеджменту, керівникам було запропоновано оцінити рівень впливу кожного з перерахованих вище ознак у діяльності організації, а також рівень впливу одного або кількох доказів. Ми встановили відповідні бали. Інші ознаки:

- «5» – якщо розробник повністю обізнаний у цій сфері.
- «4» - якщо цей показник повністю відсутній.
- «3» - коли цей сигнал слабкий.
- "2" - якщо це поле невідоме.

Загальна оцінка готовності компанії – це середньозважений бал:

$$\bar{s} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij}, \quad (3.1)$$

де: s_{ij} – бальна оцінка j -го експерта ступеня прояву i -ї ознаки;

n – кількість експертів;

m – число розглянутих ознак;

k_i – коефіцієнт важливості i -ї ознаки, обумовлений за правилом:

$$k_i = \begin{cases} 1 - \text{якщо } i\text{-а ознака «неважлива»;} \\ 2 - \text{якщо } i\text{-а ознака «важлива»;} \\ 3 - \text{якщо } i\text{-а ознака «дуже важлива»}. \end{cases}$$

Для простоти припустимо, що всі показники мають однакове значення і $k = 1$.

В оцінці брали участь 10 експертів, тому $n = 10$, $m = 12$.

Зараз розраховуємо граничне значення.

$b_{\min} = 0,2$ – відповідає випадку повного не прояву всіх ознак;

$b_{\text{сл}} = 0,3$ – відповідає випадку слабого прояву всіх ознак;

$b_{\text{нп}} = 0,4$ – відповідає випадку не повного прояву всіх ознак;

$b_{\max} = 0,5$ – відповідає випадку повного прояву всіх ознак.

Відповідно до рівняння:

$$b_1 = b_{\min} + 0,75(b_{\text{сл}} - b_{\min}) \quad (3.2)$$

$$b_{\text{ср}} = 0,5(b_{\min} + b_{\max}) \quad (3.3)$$

$$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25(b_{\max} - b_{\text{нп}}) \quad (3.4)$$

розрахуємо пороги $b_1 = 0,275$, $b_{\text{ср}} = 0,35$, $b_2 = 0,425$.

Рівень готовності підприємства до стратегічного управління слід оцінювати наступним чином:

- занадто високий, якщо отриманий результат знаходиться між b_2 – $b_{\max}$;
- високий, якщо результат знаходиться в діапазоні $b_{\text{ср}}$ – b_2 ;
- ігнорується, якщо отриманий результат знаходиться в діапазоні від b_1 – $b_{\text{ср}}$;
- низький, якщо результат знаходиться в діапазоні $b_{\min}$ – b_1 .

У таблиці 3.1 (дод. Р) представлені результати загальної оцінки готовності плану управління на основі 12 переліку власників ТОВ «Полімед-Сервіс».

Остаточний аналіз, отриманий у таблиці 3.1, показаний на рисунку. 3.1.

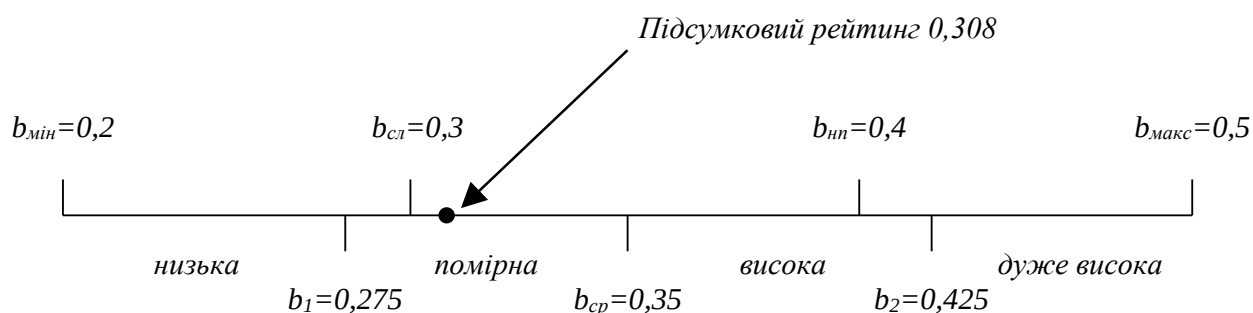


Рисунок 3.1. Шкала оцінки готовності компанії до реалізації маркетингової стратегії

На підставі проведених досліджень рівня готовності компанії можна зробити висновок, що підприємству потрібно переглянути свій маркетинговий план і розробити нові маркетингові матеріали.

3.2 Шляхи оптимізації маркетингової діяльності ТОВ «Полімед-Сервіс»

У попередньому розділі роботи автор спробував проаналізувати поточну ситуацію у сфері маркетингової діяльності ТОВ «Полімед-Сервіс». Дослідження демонструє, що нинішній стан справ у ТОВ «Полімед Сервіс» відображає типові проблеми, з якими стикаються українські підприємства в сучасних ринкових умовах. При оцінці маркетингової складової було виявлено ряд суттєвих проблем у діяльності компанії:

- відсутність єдиної методології концепцій корпоративного маркетингу;
- орієнтація менеджменту на стару маркетингову концепцію «зміцнення комерційного підприємства»;
- відсутність активності у маркетинговому управлінні;
- відсутність структурованого стратегічного планування як на рівні компанії в цілому, так і окремих відділів;
- спостерігається неефективність рекламних кампаній та програм стимулювання продажів;
- підприємство не має налагодженої системи комунікації зі споживачами своєї продукції та послуг;
- відсутня єдина політика до розвитку та удосконалення продуктів та послуг компанії.

З точки зору методології, виявлені недоліки є наслідком того, що керівництво недооцінює значимість маркетингу та маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Для подолання поточних труднощів критично важливим є розробка та впровадження комплексної маркетингової стратегії.

Можливо, серед більшості працівників панує стереотип, що про ефективність ініціатив можна судити лише за поточними економічними показниками, які відображають ступінь готовності фірми до реалізації маркетингових стратегій. Тому автори даної роботи рекомендують заходи реклами та стимулювання збуту як перший крок.

Правильно розставляючи пріоритети, керуючи та виконуючи рекламну та рекламну діяльність, компанії можуть значно збільшити свій загальний дохід.

Нижче наведено вартість та ефективність вищевказаних заходів.

3.3 Економічне обґрунтування та бюджетування заходів з модернізації маркетингу

В аналітичній частині цього дослідження проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «Полімед-Сервіс». Хоча в компанії немає єдиного відділу маркетингу, виконання маркетингових функцій здійснюється різними відділами, оскільки це нагальна потреба комерційних і некомерційних компаній. Це положення базується на визначенні самого маркетингу. Іншими словами, маркетинг - це вид людської діяльності, яка спрямована на задоволення замовлень і потреб шляхом обміну.

Напрям поліграфологічної діяльності ТОВ «Полімед-Сервіс» наразі охоплює три види ринків:

- корпоративний ринок.
- ринкові люди продають між.
- споживчий ринок.

Аналіз характеристик споживачів, їх потреб і представленого ринку, представлений в аналітичній частині дослідження, дозволяє пояснити схожість між першим і другим сегментами споживачів, але вони сильно відрізняються від третього сегмента. Ця тенденція зберігається і в торгових марках, які компанія просуває на ринку.

Тому маркетингова організація компанії повинна підтримувати і розвивати існуючі ринки і мати ознаки діючої організації.

Розробка безкоштовних рекламно-інформаційних зразків.

Працівникам відділу продажів в процесі переговорів з клієнтами постійно доводиться стикатися з проблемою відсутності візуальних зразків продукції.

Я вважаю, що це хороша ідея створити та створити «портфолію продавця». Сюди повинні входити такі документи рекламно-інформаційного характеру:

- каталог зразків продукції.
- прайс-лист з достатнім рівнем професійної інформації для безкоштовного використання.
- брошури, що містять професійну інформацію та стандарти управління та продажів.

Нижче автори визначають концепцію, бюджет для кожного документа та ресурси, необхідні для його виготовлення (табл. 3.2, дод. С).

Зразок каталогу продукції — листівка формату А5 (148 х 210 мм).

Брошура повинна містити наступні види аркушів:

- Систематизовані види літератури для практиків.
- Систематичні види літератури для учнів.
- Типи журналів, доступні у вашій галузі.
- Види розважальних журналів.
- Доступні види облікової поліграфічної продукції.

Прайс-лист на наші товари та послуги - буклет формату А5, зшитий подвійним степлером. Він повинен містити перелік послуг і продуктів, конкретну інформацію про ці продукти, а також таблицю тарифів на послуги і продукти.

Брошури, що містять професійну та фірмову інформацію, є внутрішніми документами компанії. Вимоги до якості та зовнішнього вигляду оформлення такі ж, як і для офіційних документів, формат А5, чорно-білий друк, скріплення степлером.

Загальна вартість виготовлення безкоштовного зразка становить 8199,10 грн.

Щоб визначити ефективність впливу даного заходу на господарську діяльність, повернемося до аналізу рішень споживачів про купівлю.

Розділ аналізу відображає результати опитування споживачів щодо важливості факторів під час прийняття рішень про покупку. Якщо ви проаналізуєте ці фактори, то виявите, що найважливішим чинником всієї діяльності компанії є клієнт. Вага цього фактора становить 5,70 за 7-бальною шкалою, а значення фактора для ТОВ «Полімед-Сервіс» – 3,83. Наступним за значимістю фактором є кваліфікаційний коефіцієнт персоналу відділу продажів з рейтингом 5,61 та показник ТОВ «Полімед-Сервіс» 4,2.

Узагальнимо прогнозовані реакції споживачів та їх динаміку до та після виробництва та розповсюдження вищезазначених зразків продукції в таблицю. Бланк прогнозних відповідей створений на основі системи експертного оцінювання співробітників відділу продажів компанії.

Таблиця 3.3 – Вплив наявності безкоштовних зразків на показники ринкового рейтингу підприємства.

Групи показників	До виготовлення	Після виготовлення
Орієнтація всієї діяльності на клієнта	3,83	4,91
Режим роботи підприємства	4,95	4,95
Місце розташування офісу	4,85	4,85
Оформлення кімнати для відвідувачів	4,60	4,96
Наявність та якість безкоштовних зразків	2,36	4,88
Наявність преїскурантів	1,32	4,92
Повнота наданих послуг	4,87	4,87
Рівень кваліфікації персоналу	4,20	4,91
Знання потреб клієнта	4,85	4,85
Знання конкурентів	4,70	4,70
Техніка ведення переговорів	4,95	4,95
Терміни надання розрахунків	4,23	4,88
Рівень спеціалізованих знань	4,12	4,96
Знання власного устаткування	4,02	4,95
Рівень економічної підготовки	3,20	4,97
Правильність оформлення документації	3,56	4,99

Ми перерахували ринкову оцінку ТОВ «Полімед-Сервіс» на основі планового зростання з двофакторної метрики.

Таблиця 3.4 – Зміна ринкового рейтингу підприємства по основних споживчих характеристиках

Рейтинговий фактор	Вага фактора	Первісне значення	Розрахункове значення	Відхилення фактора, %
Якість послуг	1,23	4,55	4,55	-
Дотримання термінів	2,77	4,05	4,05	-
Прийнятні ціни	3,69	3,65	3,65	-
Орієнтація всієї діяльності на клієнта	5,70	3,83	4,91	+28,2
Сучасне устаткування	4,52	4,57	4,57	-
Кваліфікація персоналу	5,61	4,20	4,91	+16,9
Підсумковий рейтинг		5,46	6,03	+10,4

Аналіз даних таблиці 3.4 дав наступні висновки. Виробництво та розповсюдження безкоштовних зразків може підвищити рейтинг лідерства вашої компанії на 57 балів, або на 10,4%.

Поки всі інші фактори залишаються незмінними, очікується, що це підвищення рейтингу матиме позитивний вплив на ринкову частку компанії та збільшення чистого доходу від продажу продукції.

Для розрахунку планованого економічного ефекту від реалізації цього заходу скористаємося формулою, запропонованою Ж.-Ж. Губи:

$$Q_1 = 2,024 * Q_{t-1}^{0,565} * S_1^{0,190} \quad (3.5)$$

де Q_1 – планований приріст чистого прибутку за період t ;

Q_{t-1} – фактичний чистий прибуток за попередній період;

S_1 – витрати на рекламу.

Підставимо дані чистого доходу від реалізації продукції підприємства за 2023 рік і плановані витрати на виготовлення безкоштовних зразків у запропоновану формулу.

$$Q_1 = 2,024 \cdot 1115,1^{0,565} \cdot 8,199^{0,190} = 24,9623 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від вартості виготовлення безкоштовних зразків для рекламно-інформаційних цілей становить 30,45 грн. За кожен витрачений на рекламу гривню. Запланований річний приріст чистого доходу від продажу продукції становить 24,96 тис. ієн. Або 0,50%.

Рекламні кампанії в спеціалізованих виданнях

Джерелом інформації номер один є спеціальні експонати. Зараз у Харкові діє лише одна спеціальна виставка, пов'язана з поліграфічним ринком, яка називається «Світ книги». ТОВ «Полімед-Лаянан» є постійним учасником виставки з моменту її відкриття.

Думки колег і друзів є наступним за важливістю джерелом інформації для клієнтів. Враховуючи деталі ринку друкованої продукції Кропивницького, варто зазначити, що вищевказані заходи (безкоштовна реклама та вибірка інформації) матимуть позитивний вплив на рейтинг компанії завдяки цьому фактору, але розрахунок цього Ефекту досягти дуже важко.

Третім за значимістю джерелом інформації є журнали та спеціальні каталоги. Дослідження показують, що клієнти отримують інформацію з цих джерел у 61,5% випадків. Слід зазначити, що рекламна політика підприємства носить тимчасовий і безсистемний характер, оскільки на підприємстві немає єдиної служби маркетингу. Ефективність рекламних кампаній не розраховується.

Тому наступним заходом, який може вплинути на зростання чистого прибутку від реалізації продукції компанії, автори пропонують проведення рекламних кампаній у спеціалізованих виданнях і каталогах.

На даний момент перелік спеціалізованих видань і публікацій про український поліграфічний ринок на його сторінках дуже невеликий. Усі наведені видання призначені лише для цільової аудиторії, визнаної авторитетом у своєму сегменті ринку, і через відсутність об'єктивних даних щодо тиражу видання єдина цільова аудиторія. Кількість читачів буде наступною: або інше публікацій, розрахунок рейтингу видання є нереальним.

Рекламне повідомлення та план подачі рекламної статті повинні відповідати меті публікації (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – План подачі рекламних оголошень і рекламних статей у спеціалізованих виданнях

№ пп.	Найменування видання	Заявлений наклад, шт.	Періодичність виходу	Призначення видання	Характер розташованої реклами	Вартість реклами, грн.
1.	Спеціалізований каталог «Світ книги»	5000	1 раз на рік	Консолідований прейскурант з поліграфічної продукції та послуг	Рекламна оголошення	778,48
2.	Спеціалізований каталог „Саммит”	5000	1 раз на рік	Аналітичний огляд періодичних видань та Агентств підписки України	Рекламна оголошення	90,00
3.	Газета «Податки та бух.облік»	45450	9 раз на місяць	Спеціалізоване видання для бухгалтерів та податківців	Рекламна оголошення	186,38
4.	Газета «Все про бух.облік»	91200	10 раз на місяць	Спеціалізоване видання для бухгалтерів та податківців	Рекламне оголошення	120,00
5.	Газета «21-й канал»	48000	1 раз на тиждень	Місцеве видання	Рекламне оголошення	66,40
6.	Газета «Україна-центр»	52000	1 раз на тиждень	Місцеве видання	Рекламне оголошення	35,74
Разом						1277,00

Для розрахунку планової ефективності витрат рекламної компанії ТОВ «Полімед-Сервіс» у 2023 році розглянемо формулу 3.5, яку використано.

Давайте визначимо наш чистий прибуток від продажу нашої продукції на 2022 рік і наші заплановані витрати на рекламу на 2023 рік формулу.

$$Q_1 = 2,024 * 1115,1^{0,565} * 1,277^{0,190} = 45,4235 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від витрат на рекламу спеціалізованого видання складає 2,37 грн. за кожну витрачену на рекламу гривню. Прогнозується зростання чистого доходу від реалізації на 454235 тис.грн, що відповідає приросту в 0,91%.

Комплексна оцінка економічної ефективності обох запропонованих ініціатив показує, що їх одночасне впровадження може забезпечити сумарне збільшення чистого прибутку від реалізації на 703858 тис.грн (або 1,42%). Важливо відзначити, що це зростання досягається виключно за рахунок оптимізації маркетингових процесів.

Для повноцінного аналізу економічного ефекту від впровадження рекомендованих заходів, всі розрахункові дані систематизовано в таблиці 3.6, яка відображає динаміку планових показників господарської діяльності.

Таблиця 3.6 – Розрахунок економічної ефективності планованих заходів та їх вплив на результати господарської діяльності ТОВ «Полімед-Сервіс»

№ пп.	Показник	Одиниця виміру	2007 р.	Заплановане значення	Відхилення, %
1	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1230,6	1747,45	+1,42
2	Податок на додану вартість	тис. грн.	115,5	164,01	+1,42
3	Податок на рекламу	тис. грн.	0	14,2	+1,42
4	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1115,1	1583,44	+1,42
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	490,6	696,65	+1,42
6	Адміністративні витрати	тис. грн.	30,8	75,46	+2,45
7	Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	0,8	0,6	-1,90
8	Чистий прибуток	тис. грн.	55,0	43,0	-1,91

Хоча попередні розрахунки планової економічної ефективності показують певне зниження фінансових показників порівняно з поточними результатами, це не повинно бути підставою для негативної оцінки доцільності запропонованих змін. Варто враховувати, що значна частина витрат спрямована на розробку єдиної маркетингової стратегії, яка має довгостроковий вплив. Її значення виходить за межі короткострокових фінансових результатів, оскільки вона є фундаментальним фактором посилення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Крім того, якщо підприємство не має єдиної маркетингової стратегії, нові маркетингові зусилля не принесуть бажаних результатів.

ВИСНОВКИ

Маркетингова діяльність підприємства базується на обраній концепції управління маркетингом, яка є невід'ємною частиною загальної місії організації. Сучасна теорія маркетингу виділяє три ключові концептуальні підходи до управління:

1. концепція посилення комерційної активності;
2. маркетинг-орієнтований підхід;
3. соціально-відповідальний маркетинг.

Ці концепції відображають послідовні етапи еволюції маркетингової думки в умовах розвитку ринкової економіки.

Український бізнес наразі проходить схожий шлях трансформації свого ставлення до маркетингової діяльності. Конкурентну перевагу отримують ті компанії, які першими усвідомлять стратегічну важливість впровадження маркетингового підходу у своїй діяльності.

Процес управління маркетингом включає чотири взаємопов'язані компоненти:

1. проведення маркетингового аналізу та аудиту;
2. розробка стратегічних і оперативних планів;
3. реалізація маркетингового управління;
4. моніторинг виконання маркетингових ініціатив.

Фундаментальним елементом усього процесу є маркетинговий аналіз та аудит. Це комплексна діагностика, яка забезпечує інформаційну підтримку всіх управлінських етапів через детальне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, виявлення її конкурентних переваг та зон розвитку. Ключовими інструментами такої діагностики виступають: оцінка техніко-економічних показників, дослідження макро- та мікросередовища, SWOT-аналіз та маркетингові дослідження ринку.

За результатами проведеного аналізу компанія переходить до етапу формалізованого планування, який реалізується на трьох часових горизонтах: річному, довгостроковому та стратегічному рівнях.

Планування починається зі стратегічного рівня, який охоплює формування місії компанії, встановлення цілей та завдань, а також розробку функціональних

планів. Цей процес поступово каскадується до рівня лінійних підрозділів, де трансформується в оперативне планування.

Після завершення планування та розподілу необхідних ресурсів розпочинається етап організації маркетингової діяльності. Ключовими умовами успішної реалізації цього етапу є чітке визначення маркетингових функцій кожного підрозділу та створення централізованого управління маркетинговою діяльністю. Зазвичай цю роль виконують спеціалізовані маркетингові відділи, структура яких формується відповідно до специфіки діяльності та стратегічних завдань компанії.

Моніторинг ефективності маркетингових заходів здійснюється маркетинговим контролером, який проводить систематичне порівняння досягнутих результатів із запланованими показниками. На основі його аналітичних висновків відбувається коригування та оптимізація маркетингової діяльності підприємства.

У рамках дослідження було проведено комплексний аналіз та переоцінку маркетингової діяльності підприємства.

Використання методу експертних оцінок та методики Делфі дозволило здійснити всебічний аналіз маркетингового середовища компанії - як внутрішнього, так і зовнішнього. За допомогою SWOT-аналізу було визначено ключові можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони ТОВ «Полімед-Сервіс». Результати дослідження показали "помірний" рівень готовності підприємства до впровадження маркетингової стратегії.

На основі проведеного аналізу для ТОВ «Полімед-Сервіс» розроблено рекомендації щодо оновлення маркетингових підходів та реалізації першочергових маркетингових заходів, зокрема: створення та розповсюдження безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів, а також проведення рекламної кампанії у профільних виданнях.

Впровадження запропонованих заходів прогнозовано забезпечить економічний ефект у вигляді зростання доходу від реалізації продукції на 70,3858 тис. грн, що становить 1,42%. Проте найважливішим стратегічним результатом стане підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства завдяки впровадженню методологічно обґрунтованого підходу до організації маркетингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ, 2012. 612 с.
2. Белова Т. Г. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2012. 127 с.
3. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85–97.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2013. – 396 с
5. Василенко В.О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
6. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 289 с.
7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. К.: КНЕУ, 2009. 336 с.
8. Волесько Є.І., Биков А.А., Дражек З.О. Стратегічне управління: практика прийняття системних рішень, 1997. - 199 с
9. Герасименко І.М., Горбатовська Н.В. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2000. - 360 с
11. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. Посібник.- 2-ге видання. /О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - С. 488.
12. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. Випуск #12. 346-352 с.
13. Іванілов, О.С. Економіка підприємства. підручн. / О. С. Іванілов. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 728 с.
14. Ключкова Е.Н., Економіка підприємства. – 2014 р. [Електронний ресурс]. - URL: https://stud.com.ua/65001/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva

15. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. / О.Л. Коваленко, Л. М. Ремньова // 3-тє вид., випр. і доп., 2018. - К. : Знання. – 483 с.
16. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. – Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2014. – 336 с.
17. Колпаков В. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. К. МАУП, 2014.- 504 с.
18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2011. - 152 с.
19. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : підручник. К.: КНЕУ, 2012. 523 с.
20. Макеєнко А. Г. Інноваційна діяльність як один із факторів впливу на прибуток суб'єктів господарювання в Україні / А. Г. Макеєнко // Інвестиції: практика та досвід, 2013. – № 13. – С. 62-65.
21. Маркетинг : підручник / Буряк Р.І., Збарський В.К., Ларіна Я.С. та ін. К.: ЦП "Компринт", 2019. 750 с.
22. Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак, Н. В. Куденко, В.Я. Кардаш, В.Л. Корієв, Т.О. Примаєв, В.П. Пилипчук, А.В. Федорченко та ін. К.: КНЕУ, 2008. 600 с.
23. Мацибора В.І. Економіка підприємства : навч. посіб. для вузів / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К. :Каравела, 2008. – 312 с.
24. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. Технологический аудит и резервы производства. 2015. 1/6. С. 18-22. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.38384>
25. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2012. 102 с.
26. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2013. – С.125-126
27. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Львів: ЦУЛ, 2017. 200 с.
28. Петруня Ю. Є., Андрєєва Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013.
29. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг. Навчальний посібник Дніпро: Пороги, 2020. 240 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8387>

30. Попова Л. О., Прядко О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2013. 77 с.
31. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: Атака, 2018. – 240 с.
32. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч . посіб. / Примак Т. О - К.: Вікар , 2012.- С. 176.
33. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
34. Стогній В.Г. Дослідження сучасних підходів до побудови корпоративної стратегії підприємства Харківська національна академія міського господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.confcontact.com/spisok0307_.ph
35. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / за ред. Ларіної Я.С.– Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. – 364 с.
36. Стратегія підприємства: Підручник /Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2009. – 560 с.
37. Сударкіна С. П. Стратегічний маркетинг і товарно-інноваційна політика: текст лекцій. Харків: НТУ «ХП», 2010. 116 с.
38. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2014. – 568 с.
39. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2011.
40. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид.,перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.
41. Шлійко А. В. Економіка підприємництва на ринку товарів і послуг: навчальний посібник / А. В. Шлійко. – К.: ЦНЛ, 2018. – 376 с.
42. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С.402-412
43. Юрій Е. О. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. – Вип. 6. Чернівці. – 2015. – С. 191–196.
44. Юхновська Ю. О. Удосконалення організаційної структури управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.economy.nayka.com.ua.

ДОДАТКИ

Таблиця 2.1 – Оцінка ефективності стратегії підприємства

Критерії оцінки ефективності стратегії	Напрямок діяльності	
	Підписка на періодичні видання	Оптово-роздрібна торгівля
Стратегія	Обмеженого зростання	Росту
1	2	3
1. Відповідність стратегії цілям	Не відповідає цілям: розширення ринку; збільшення оборотного капіталу; піклування про покращання фінансового стану працівників підприємства.	Відповідає повністю
2. Відповідність стратегії зовнішньому середовищу	Не використана можливість розширення ринку	Не враховано зростання соціально-політичної нестабільності, вплив державного регулювання, нестабільності податкового законодавства
3. Відповідність стратегії потенціалу підприємства	Не враховано аргумент розширення ринку, який може сприяти стратегічному росту оптово-роздрібної торгівлі	Не враховано зростання тиску конкурентів.
4. Можливість виконати стратегію	Головною проблемою є кадровий потенціал – достатня кваліфікація, але не має ефективної системи заохочень та стягнень.	Не врахований недолік фінансових ресурсів
5. Заплановані економічні показники	Зниження собівартості, збільшення прибутку та рентабельності продукції	Збільшення частки ринку, за рахунок цього збільшення прибутку та рентабельності продукції.
6. Чи реальні передумови, закладені в основу вибору стратегії.	Не тільки реалістичні, але й мають набагато більший потенціал	Реалістичними стануть лише тоді, коли будуть переглянуті і розроблені нові заходи реалізації стратегії
7. До яких негативних наслідків для підприємства може привести провал стратегії	Зменшення безпроцентного кредиту, яким по суті і є підписка на періодичні видання	Якщо стратегія не буде реалізована хоча б на 70% - до ліквідації підрозділу, якщо цей показник буде менше – до банкрутства.

Продовження додатку А

1	2	3
8. До яких негативних наслідків для підприємства може привести провал стратегії	Ця стратегія приведе лише до втрати частки ринку.	Ризик є оправданим, якщо будуть розроблені нові системи збуту продукції
9. Облік фактору часу, життєвого циклу продукції	Прибуток від реалізації товару зросте в 2008 році лише після вибору стратегії росту. Життєвий цикл - зростання	Прибуток від реалізації товару в 2007 році знизився на 5% завдяки втраті частки ринку. Передумов для покращання ситуації поки що немає. Життєвий цикл – зростання
10. Облік синергічного ефекту	При збільшенні бази клієнтів на підписку приведе до збільшення частки ринку поліграфічної продукції. А для реалізації обраної стратегії достатньо існуючої кількості клієнтів	Єдиний можливий захід до збільшення частки ринку – зниження цін – приведе до зниження рентабельності продукції. Збільшення частки ринку повинна бути як мінімум 40% Розміри змін, які передбачені стратегією, тобто число осіб або організаційних одиниць, які приймають участь в реалізації стратегії, а також вплив на них стратегічних змін
11. Час, необхідний для реалізації стратегії	Пів року для зміни існуючої стратегії на необхідну стратегію росту	Два роки
12. Розміри змін, які передбачені стратегією, тобто число осіб або організаційних одиниць, які приймають участь в реалізації стратегії, а також вплив на них стратегічних змін	Зміни поширюються на один підрозділ підприємства	Всі підрозділи підприємства

Таблиця 2.2 – Стратегічні цілі та запропоновані заходи стимулювання

Стратегічні цілі	Заходи стимулювання
Заходи стимулювання збуту, спрямовані на споживачів	
Ознайомлення споживачів із новим товаром	1. Рекламна компанія в місцевих періодичних виданнях і на телебаченні. 2. Організація та проведення безкоштовних семінарів для бухгалтерів 2 рази на рік (семінари проводять спеціалісти ВКК „Фактор”). 3. Участь у семінарах для бухгалтерів, які проводить податкова інспекція згідно графіків. 4. Щотижневе розповсюдження рекламного матеріалу (екземпляри періодичних видань, каталоги методичної літератури) в місяцях, де постійно бувають потенційні споживачі (банки, податкова інспекція і т.д.)
„підштовхнути” покупців до імпульсивної покупки	Подарунки покупцям – подарунки надаються ТОВ «Полімед-Сервіс» видавництвом, як правило, вони мають самі по собі споживчу цінність (яскраві папки для паперів з логотипом „Фактор”, блокнотики, стікери, календарі для бухгалтерів), і спонукають покупців купувати продукцію, навіть тоді, коли такого наміру в них не було.
Збільшити кількість товару, придбаного одним покупцем	Знижка 5% для покупців, які купують більше 3-х методичних посібників. Щодо підписки, то це подарунки підписчикам на півріччя у вигляді CD з нормативною базою бух.обліку, художня література видавництва “Фактор” і т.п.
Заохотити постійних покупців	Для постійних покупців метод. посібників знижка – 10%. Для підписників – улюблене періодичне видання в подарунок.
Заходи стимулювання збутового персоналу	
Мотивування праці збутового персоналу	Ефективна система преміальних: 1. Преміальні за продаж методичної літератури – 10% від суми замовлення; 2. Преміальні за підписку на періодичні видання: • 10% від суми замовлення нового клієнта; • 6% від суми замовлення постійного клієнта.
Заохочення кращих працівників	Кращі працівники отримують подарунки від ВКК „Фактор” (фірмові сумки, калькулятори, блокноти-щоденники), а також премії від ТОВ «Полімед-Сервіс»
Створення атмосфери змагання	Заходи заохочення кращих працівників, які згадані вище, приводять до атмосфери змагання, але на ТОВ «Полімед-Сервіс» ця атмосфера не приймає агресивний характер.
Сприяння обміну досвідом	1. В додатку 1 перелічена вся основна інформація, яку повинен знати торговий агент (особливості продукції, основні конкуренти, методи роботи зі споживачами). Така методична рекомендація обов’язково вивчається кожним працівником. 2. Щотижня проходять збори колективу ТОВ «Полімед-Сервіс», де працівники підприємства обмінюються своїми методами продажу товару, разом виробляють загальну стратегію продажу.
Бюджет	Фінансове забезпечення реалізації стратегії бере на себе видавництво, тому сума витрат є комерційною таємницею.
Порядок контролю	Контроль за виконанням стратегії на місцях здійснює керівництво ТОВ «Полімед-Сервіс», але воно щомісячно звітує про проведення маркетингових заходів, про виконання планів, поставлених видавництвом. Тобто загальне керівництво здійснюється маркетинговим відділом ВКК „Фактор”.

Додаток В

Таблиця 2.15 – Зведена таблиця коефіцієнтів ділової активності

Найменування показника	Значення
Коефіцієнт обертання активів	0,53
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	0,77
Період обертання дебіторської заборгованості (в днях)	467,53
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	12,16
Період обертання кредиторської заборгованості (в днях)	29,61
Коефіцієнт обертання запасів	1,69
Тривалість обертання запасів (в днях)	213,02
Тривалість операційного циклу (в днях)	680,55
Тривалість обертання зворотного капіталу (в днях)	650,95
Коефіцієнт обертання основних засобів (фондовіддача)	19,66

Додаток Г

Таблиця 2.16 – Вплив соціального середовища на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та їх доходах)	3	3	+1	9
Наявність і потенційна кількість робочої сили	2	2	+1	4
Кваліфікаційні характеристики робочої сили	2	3	+1	6

Додаток Д

Таблиця 2.17 – Вплив соціально-культурного середовища на діяльність компанії.

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Традиції і культурні цінності, рівень освіти	2	3	+1	6
Взаємини всередині суспільства (індивідуум-індивідуум, товариство-індивідуум-суспільство)	1	1	+1	1
Неприйняття-прийняття приватного підприємництва	1	1	+1	1
Відносини компанія-суспільні організації	1	1	+1	1

Додаток Е

Таблиця 2.18 – Вплив економічного середовища на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Загальний рівень економічного розвитку	3	3	-1	-9
Система оподаткування і якість економічного законодавства	3	3	-1	-9
Рівень розвитку конкурентних відносин	2	3	-1	-6
Масштаби урядової підтримки галузі	2	2	+1	4
Загальна кон'юнктура національного ринку	2	2	-1	-4
Розміри і темпи зміни розмірів ринку	3	3	+1	9
Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії	2	3	+1	6
Інвестиційні процеси	3	3	+1	9
Ставка банківського відсотка	3	1	-1	-3
Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін	1	1	+1	1

Додаток Є

Таблиця 2.19 – Вплив природно-екологічного середовища на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Природнокліматичні умови	3	2	+1	6
Територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів	3	2	-1	-6
Розміщення великих промислових центрів	2	2	+1	-4
Стан екології та її вплив	3	3	-1	-9

Додаток Ж

Таблиця 2.20 – Вплив науково-технічного середовища на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Поява «технологічних проривів»	3	3	+1	9
Скорочення чи продовження життєвого циклу технологій	2	2	+1	4
Питома вага наукомістких технологій у виробництві	2	2	+1	4
Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентноздатність	2	3	+1	6
Вимоги до кваліфікації кадрів	3	3	+1	9
Вимоги до науково-технічного рівня конкурентноздатної продукції	2	2	+1	4

Додаток З

Таблиця 2.21 – Вплив політико-правового середовища на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Відношення держави до власності	2	2	-1	-4
Політична стабільність у державі	3	3	-1	-9
Характер відносини держави до галузі	3	3	-1	-9
Рівень регулювання і контролю з боку держави	3	3	-1	-9
Політика держави в підготовці кадрів для галузі	3	3	+1	9
Митна політика держави	2	2	+1	4
Закони і нормативні акти	3	3	-1	-9
Ефективність правової системи	2	3	-1	-6
Практична реалізація законодавства	2	3	+1	6
Ступінь ретельності дії всіх правових норм	2	2	-1	-4

Додаток И

Таблиця 2.22 – Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність компанії

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
Демографічне середовище	•Кількість потенційних споживачів	9		
	•Кваліфікаційні характеристики робочої сили	6		
	•Традиції і культурні цінності, рівень освіти	6		
Економічне середовище	•Розміри і темпи зміни розмірів ринку	9	•Загальний рівень економічного розвитку	-9
	•Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії	6	•Система оподаткування і якість економічного законодавства	-9
	•Інвестиційні процеси	9	•Рівень розвитку конкурентних відносин	-6
Природно-екологічне середовище	•Природнокліматичні умови	6	•Територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів	-6
			•Стан екології та її вплив	-9
Науково-технічне середовище	•Поява «технологічних проривів»	9		
	•Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентноздатність	6		
	•Вимоги до кваліфікації кадрів	9		
Політико-правове середовище	•Політика держави в підготовці кадрів для галузі	9	•Політична стабільність у державі	-9
	•Практична реалізація законодавства	6	•Характер відносини держави до галузі	-9
	•Митна політика держави	4	•Рівень регулювання і контролю з боку держави	-9
			•Закони і нормативні акти	-9

Таблиця 2.23 – Вплив поводження постачальників на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Оцінка важливості окремих товарів для підприємства	3	3	+1	9
Цінова еластичність товарів	2	2	+1	4
Кількість і концентрація постачальників	3	3	+1	9
Можливості використання товарів-замінників	1	2	+1	2
Наявність компаній – постачальників замінників	2	2	+1	4
Оцінка витрат конверсії (заміни постачальника)	2	1	-1	-2
Рівень спеціалізації постачальників	2	2	+1	4
Розмір витрат постачальника при зміні покупця	3	2	+1	6
Ступінь спеціалізації покупця в придбанні товару	3	2	+1	6

Таблиця 2.24 – Вплив клієнтського середовища на діяльність компанії.

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Співвідношення ступенів залежності: покупця від продавця;	3	3	+1	9
продавця від покупця	3	3	-1	-9
Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	3	3	+1	9
Рівень інформованості покупця	3	2	+1	6
Наявність продуктів, що заміщають	2	1	-1	-2
Вартість «переходу» до іншого продавця	3	3	-1	-9
Чутливість покупця до ціни, обумовлена загальною сумою закупівель	2	2	-1	-4
Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	3	3	+1	9
Кількість і концентрація покупців	1	1	+1	1
Характер попиту на продукцію	2	2	-1	-4
Еластичність попиту	1	2	+1	2
Рівень доходів цільових груп покупців	2	3	-1	-6
Наявність заможних покупців	2	3	+1	6
Готовність покупців до використання продукції і послуг	3	3	+1	9
Ступінь стандартизації виробленої продукції	2	2	+1	4
Ступінь впливу продукції на споживання клієнтів	3	3	+1	9
Рівень зворотної інтеграції зі споживачами	3	2	-1	-6
Оцінка якості обслуговування споживачами	3	3	1	9
Мотивація покупки	3	3	+1	9
Прихильність споживачів до торгової марки	3	3	+1	9
Оцінка надійності і потужності каналів розподілу, присутність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту	2	3	-1	-6

Додаток Л

Таблиця 2.25 – Вплив конкурентного середовища на діяльність компанії.

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Частка ринку, що обслуговується	3	2	-1	-6
Імідж, досвід	3	3	+1	9
Фінансовий стан	3	2	-1	-6
Наявність патентів і ліцензій	1	2	1	2
Наявність передової стратегії	3	3	-1	-3
Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	3	3	+1	9
Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін	3	2	-1	-6
Наявність висококваліфікованих кадрів	3	3	+1	9
Рівень сервісного обслуговування	3	2	1	6
Види і кількість реклами	3	3	-1	-9
Рівень планування	3	3	-1	-9
Відношення до ризику	2	2	1	4
Існуючі цінності і норми в організації	3	3	+1	9
Структура організації	3	2	-1	-6
Системи контролю і стимулювання	2	3	+1	6
Система бухгалтерського й управлінського обліку	3	3	+1	9
Стиль керівництва	3	2	-1	-6
Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	3	3	-1	-9
Контрактні зобов'язання, що обмежують волю поведінки на ринку	2	2	+1	4
Регуляторні обмеження з боку держави	1	2	+1	2

Таблиця 2.27 – Конкурентоспроможність підприємства за бальною оцінкою по підписці на періодичні видання

Чинники конкурентоспроможності	Значення чинників (оцінюється балами від 0 до 5)				
	А		В		С
	Бліц-Інформ	ТОВ «Полімед-Сервіс»	Булгакова	Валері	Укрпошта
1. ПРОДУКТ (послуга)					
Якість	5	4	2	3	1
Технічні параметри	5	4	2	1	3
Стиль	5	4	2	2	1
Престиж	5	4	2	2	2
Надійність, захищеність	5	5	3	3	2
2. ЦІНА					
Розмір преїскурантної ціни (5 - висока)	5	3	3	2	1
Розмір знижок	3	3	1	1	1
Умови кредитування	1	2	1	1	1
3. КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ					
Кваліфікація торговельних представників	4	5	3	3	1
Раціональність структури каналів	5	5	3	2	5
Охоплення ринку	4	4	2	2	5
Система управління	4	4	3	2	2
Система транспортування продукції	4	5	2	2	4
4. СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЙ					
Розвиток реклами	5	4	1	1	1
Для споживача	5	5	1	1	2
Для торгових представників	5	4	2	2	2
Стимулювання споживача	5	5	2	2	1
Презентації товарів	5	5	1	1	2
Навчання і підготовка спеціалістів	5	4	2	2	2
Система стимулювання збуту	5	5	3	2	1
Знижки	2	4	1	1	1
Демонстрації товарів у вигляді подарунків	5	5	1	1	1
Премії торговельним працівникам	5	3	2	2	1

Таблиця 2.29 – Конкуренентоспроможність підприємства за бальною оцінкою по оптово-роздрібній торгівлі

Чинники конкурентоспроможності	Значення чинників (оцінюється балами від 0 до 5)			
	ТОВ «Полімед- Сервіс»	Група А	Група В	Група С
1. ПРОДУКТ				
Якість	4	5	4	3
Технічні параметри	5	4	3	2
Стиль	4	5	3	2
Престиж	4	5	2	2
Упаковка	3	4	1	1
Унікальність	4	5	2	1
Асортимент	4	5	2	3
Надійність, захищеність	4	5	2	1
2. ЦІНА				
Розмір преїскурантної ціни (5 - висока)	3	5	3	2
Розмір знижок	5	4	1	1
Умови кредитування	5	2	1	1
3. КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ				
Кваліфікація торговельних представників	5	5	3	3
Розвиток системи оптових посередників	3	2	4	5
Кваліфікація торговельно-збутового персоналу	3	2	4	5
Рациональність структури каналів	4	2	3	4
Охоплення ринку	3	2	4	5
Розвиток складських площ	3	3	3	3
Система управління запасами	2	3	4	5
Система доставки продукції	5	1	1	1
4. СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЙ				
Розвиток реклами	4	4	2	2
Для споживача	5	4	2	2
Для торгових представників	5	4	2	2
Індивідуальний (персональний) продаж	5	4	3	3
Стимулювання споживача	5	5	2	2
Презентації товарів	5	5	1	1
Навчання і підготовка збутових спеціалістів	4	4	2	3
Система стимулювання збуту	5	2	3	4
Знижки	5	2	1	1
Демонстрації товарів	4	5	3	3
Премії торговельним працівникам	5	3	2	2

Таблиця 2.30 – Вплив факторів мікросередовища на діяльність компанії.

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
Клієнтське середовище	•Ступінь залежності продавця від покупця	9	•Ступінь залежності покупця від продавця	-9
	•Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	9	•Рівень доходів цільових груп покупців	-6
	•Рівень інформованості покупця	6	•Рівень зворотної інтеграції зі споживачами	-6
	•Оцінка якості обслуговування споживачами	9	•Вартість «переходу» до іншого продавця	-9
	•Готовність покупців до використання продукції і послуг	9	•Оцінка надійності і потужності каналів розподілу, доступність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту	-6
	•Ступінь впливу продукції на споживання клієнтів	9		
	•Мотивація покупки	9		
	•Прихильність споживачів до торгової марки	9		
Конкурентне середовище	•Імідж, досвід	9	•Частка ринку, що обслуговується	-6
	•Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	6	•Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін	-6
	•Наявність висококваліфікованих кадрів	9	•Види і кількість реклами	-9
	•Існуючі цінності і норми в організації	6	•Рівень планування	-9
	•Системи контролю і стимулювання	6	•Структура організації	-6
	•Система бухгалтерського й управлінського обліку	6	•Стиль керівництва	-6
	•Забезпеченість фірми необхідним технічним обладнанням	9	•Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	-9
	•Висока якість обслуговування	6		
Середовище постачальників	•Оцінка важливості окремих товарів для підприємства	9	•Оцінка витрат (конверсії) заміни постачальника	-2
	•Кількість і концентрація постачальників	9		
	•Розмір витрат постачальника при зміні покупця	6		
	•Ступінь спеціалізації покупця в придбанні продукції	6		

Таблиця 2.33 – Матриця SWOT – аналізу

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості	Загрози
	1.Стабілізація та економічне зростання підприємства. 2.Зростання попиту на продукцію. 3.можливість збільшення долі ринку в місті та області.	1.Зростання соціально-політичної нестабільності. 2.Зростання тиску конкурентів. 3.Ймовірність виникнення нових конкурентів.
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
1.Ціни, нижчі ніж у 60% конкурентів. 2.Якісне сервісне обслуговування. 3.Стратегія торгівельної діяльності, яка відсутня у конкурентів. 4.Ефективна система знижок.	Покращати систему збуту і за рахунок цього стабілізувати економічне становище підприємства. Більшу увагу приділити рекламній діяльності, для того щоб нові перспективні категорії товарів.	Застосувати низькі ціни та систему знижок у боротьбі з конкурентами.
Слабкі сторони	Поле СлМ	СлЗ
1.Брак фінансових ресурсів. 2.Відсутній маркетинговий аналіз ринку. 3.Недоліки збутової системи. 4.Низька продуктивність праці.	Зайнятись розробкою реалізації нових видів товару, який є більш прибутковим і попит на нього зростає. Відмовитись від реалізації збиткових видів діяльності. Розробити більш ефективну систему заохочень і стягнень у працівників, щоб підвищити продуктивність праці.	Потрібне вкладання фінансових ресурсів, для того щоб зменшити кредиторську заборгованість та отримувати у постачальників товар на більш вигідних умовах. Тільки тоді підприємство зможе протистояти тиску конкурентів.

Додаток Р

Таблиця 3.1 – Готовність ТОВ «Полімед-Сервіс» до реалізації маркетингової стратегії.

№ пп..	Ознаки, що виявляються	Оцінка ступеня прояву ознаки
1	Визначеність місії	Виявляється слабо
2	Визначеність цілей і стратегії підприємства	Виявляється слабо
3	Наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації	Виявляється не цілком
4	Робота з підвищення конкурентноздатності підприємства	Виявляється не цілком
5	Пристосовуваність підприємства до можливостей, що відкриваються	Виявляється слабо
6	Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних задач підприємства	Не виявляється
7	Організаційний поділ задач стратегічного управління від задач оперативного управління	Не виявляється
8	Наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутрішнє консультування з питань стратегічного розвитку	Не виявляється
9	Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач	Не виявляється
10	Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани підприємства	Виявляється слабо
11	Високий рівень корпоративної культури	Виявляється не цілком
12	Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	Виявляється слабо
	Підсумковий рейтинг	0,308

Додаток С

Таблиця 3.2 – Бюджет безкоштовних зразків рекламно-інформаційного характеру в гривнях.

Стаття витрат	Найменування документів			
	Каталог зразків продукції	Прейскурант	Брошура з спеціалізованою інформацією	Брошура з корпоративною інформацією
Дизайн і макетування	546,63	273,32	102,65	95,32
Додрукарська підготовка	680,96	340,56	10,12	8,23
Папір і матеріали	2 568,91	956,23	56,32	48,93
Виготовлення	1 236,33	356,98	23,12	18,93
Упакування	86,32	23,00	0,00	0,00
Разом	5119,15	1950,09	192,21	171,41
Наклад	1000	2500	100	100
Вартість 1 документа, грн.	5,12	0,78	1,92	1,71