

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві»
(на прикладі ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС», м. Київ)

Студентки 2 курсу 3 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Якубів
Юлії Михайлівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Десва
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Система маркетингового менеджменту підприємства.....	7
1.2. Оцінювання ефективності створення маркетингових організаційних структур на підприємстві.....	16
Висновки по розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» (М.КИЇВ).....	24
2.1. Конкурентна оцінка маркетингової діяльності підприємства.....	24
2.2. Аналіз діяльності маркетингових організаційних структур на підприємстві.....	33
2.3. Оцінка результативності діяльності маркетингових організаційних структур на підприємстві.....	42
Висновки по розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» (М.КИЇВ).....	48
3.1. Розробка заходів по формуванню системи маркетинг-менеджменту на підприємстві.....	48
3.2. Прогнозна оцінка заходів по формуванню системи маркетинг-менеджменту на підприємстві.....	59
Висновки по розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність дослідження.

Сучасний ринок перенасичений товарами та послугами, конкуренція між бізнесами щосекунди стає все жорсткішою, а споживачі все більш вимогливими. Тому крім якості продукту чи сервісу кожне підприємство приділяє значну увагу управлінню своєю маркетинговою діяльністю. Для ефективності маркетингових дій і досягнення бажаних бізнес-цілей кожен крок повинен бути завчасно спланований згідно зі стратегією компанії.

Аналіз конкурентного середовища та ринкових можливостей, чітке позиціонування, знання свого цільового споживача, ефективний комплекс маркетингу, плани дій для кризових ситуації та гнучкий підхід зі сторони менеджменту є необхідними складовими для виживання компанії на ринку.

Загострення конкурентного середовища зумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. Динамічний розвиток потребує інноваційних рішень, пошуку нових ринків, розширення аудиторії. Застосування маркетингового менеджменту є однією з основних умов для сталого розвитку підприємства та формування ефективних ринкових відносин, саме тому обрана тема є актуальною і потребує подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Велика кількість вітчизняних та іноземних вчених досліджували аспект формування системи управління маркетингу на підприємствах. У зарубіжній економічній теорії це питання вивчали Ф. Котлер, К. Макконелл, Г. Багієв, П. Зав'ялов, Е. Уткін та ін. Серед українських вчених–економістів над питанням формування системи маркетинг-менеджменту працювали П. Березівський, А. Вовчак, В. Збарський, В. Котков, С. Захарін, П. Саблук, Д. Олійник, Г. Черевко, М. Шульський, В. Юрчишин, А. Войчак, М. Волкова, Т. Гірченко, І. Комарницький, І. Клімова, І. Мосійчук, А. Ткаченко, І. Щєбликіна та ін.

Вони дослідили та проаналізували теоретичне підґрунтя формування системи маркетингового управління на підприємстві, а також зміст економічної категорії маркетингового менеджменту. Проте існують розбіжності щодо визначення сутності та змісту економічної категорії «маркетинговий менеджмент». Це питання вивчено недостатньо і залишається актуальним, незважаючи на велику кількість досліджень у цій сфері, тому обумовлює необхідність щодо проведення поглиблених досліджень.

Метою магістерської роботи є дослідження формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві у сфері інформаційних технологій ТОВ «Віжуал Солюшенс» та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- Визначити систему маркетингового менеджменту підприємства.
- Проаналізувати оцінювання ефективності створення маркетингових організаційних структур на підприємстві.
- Надати конкурентну оцінку маркетингової діяльності підприємства.
- Проаналізувати діяльності маркетингових організаційних структур на підприємстві.
- Дослідити оцінку результативності діяльності маркетингових організаційних структур на підприємстві.
- Розробити заходи по формуванню системи маркетинг-менеджменту на підприємстві.
- Встановити прогнозну оцінку заходів по формуванню системи маркетинг-менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетинг-менеджменту ТОВ «Віжуал Солюшенс», м.Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві.

Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві. Завдяки абстрактно-логічному методу уточнено поняття “маркетинг менеджменту”, а також сформульовано загальні висновки і пропозиції. В роботі використані методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі документації, наданої досліджуванним підприємством), використані таблиці та рисунки.

Для написання роботи було використано таку **інформаційну базу дослідження**: тематична література, статті, періодичні видання, нормативні акти, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

Новизна роботи полягає у висвітленні сучасного практичного погляду на формування системи маркетинг-менеджменту на підприємствах, визначені напрямки надання його оцінки, а також розробці заходів по формуванню системи управління маркетингом.

Практична цінність роботи полягає в аналізі формування системи маркетинг-менеджменту ТОВ “Віжуал Солюшенс” та розробці конкретних заходів з удосконалення цього процесу, які можуть слугувати прикладом та бути застосовані на будь-якому іншому підприємстві, що працює в схожій сфері.

Апробація результатів. Частково результати дослідження висвітлено у статті “Формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві”, що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (Додаток А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних джерел та додатки. Основний текст роботи становить 58 сторінок, в тому числі 18 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 17 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Система маркетингового менеджменту підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки система управління маркетингом є основою діяльності будь-яких підприємств чи організацій. Маркетинг дає змогу компанії визначити своє місце на ринку, де діє серйозна конкуренція. Для забезпечення конкурентоспроможності продукції чи послуги підприємства, маркетинг передбачає швидкий розвиток виробництва та вимагає покращених методів організації господарської та виробничої діяльності. Саме тому в організаціях, які впевнено та успішно почувають себе на ринку, маркетингова служба є однією з найголовніших в управлінській системі і має вплив на підготовку та прийняття рішень вищих ланок організації [17].

Ефективне використання і впровадження маркетингової структури організацією потребує в першу чергу чіткого розуміння змісту та суті менеджменту в маркетингу та цілей його застосування, функцій та етапів його створення.

Велика кількість сучасних вчених для більш глибокого розуміння поняття «маркетинговий менеджмент», розглядають менеджмент та маркетинг як окремі системи знань.

Маркетинг - це вид діяльності, здійснюваний на ринку з метою досягнення найбільш ефективного обміну для задоволення конкретних потреб [14].

На думку Короткової Т. Л. маркетинг - це провідний напрям управлінської діяльності, що включає вивчення, аналіз, планування,

здійснення і контроль за виконанням програм з вивчення споживчого попиту і створення оперативного управління виробництвом для реалізації продукції і вартостей, які максимально задовольняють вимогам споживачів і виробників [13].

Професор Гарвардського університету, П. Друкер формулює наступне поняття маркетингу: «Маркетинг – це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити» [5].

Давши характеристику поняттю «маркетинг», далі ми розглянемо термін «менеджмент».

Менеджмент з англійської мови перекладається як «управління» або «адміністрація» і як окрема наука сформувався в кінці 19 століття.

Сучасні науковці дають наступні визначення даному поняттю:

- менеджмент - це управління, тобто вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей [20].
- менеджмент – це професійно - здійснюване управління підприємством в умовах ринкових відносин у будь-якій сфері господарської діяльності, направлений на отримання прибутку шляхом раціонального використання ресурсів [23].
- менеджмент - це система управління на рівні підприємства як комерційної організації [26].
- менеджмент - це управління в соціально-економічній системі, в виробничо-господарській сфері, тобто в комерційній організації, з метою вилучення та примноження прибутку [27].

Якщо ці характеристики підвести до сучасних вимог господарювання, то менеджмент – це процес управління людськими та матеріальними ресурсами, який дає змогу найбільш ефективного їх використання для досягнення визначеної мети [17].

Отже, після розкриття понять «маркетинг» та «менеджмент», як окремих наук та систем знань, далі ми визначимо сутність «маркетингового менеджменту».

Маркетинговий менеджмент – це визначення ширше ніж загальна функція управління організацією, оскільки це управління абсолютно всіма індивідуальними та загальними функціями організації, а також усіма підрозділами компанії на основі маркетингу [17].

Основою маркетингового управління є функції, які розглядають послуги, товари, ідеї як основні критерії. Головним завданням маркетингового менеджменту є змога досягнути задоволеність усіма сторонами обміну. Концепція управління в маркетингу була започаткована на розподілі обмежених ресурсів, в процесі переходу маркетингової інформації у дії маркетингу.

Згідно визначення Ковшової І. О. маркетинговий менеджмент - це інноваційний підхід до управління підприємством в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища для досягнення структурованих цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним стандартам у суспільстві та дозволяє досягти оптимального рівня діяльності з урахуванням економічних та соціальних ефектів [12].

О. А. Біловодська під управлінням маркетингу розуміє цілеспрямовану координацію та формування всіх видів діяльності підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на ринку та суспільстві в цілому, та ґрунтується на принципах маркетингу [3]. Вона стверджує, що термін «маркетинговий менеджмент» в іншій інтерпретації (концептуальні підходи до визначення) не охоплює всіх рівнів маркетингу.

Ще один вчений, що спеціалізується на даній тематиці, В. М. Куценко, який розуміє маркетинговий менеджмент як процес аналізу, планування, впровадження та контролю за виконанням заходів, спрямованих на встановлення та підтримку взаємовигідних відносин з цільовим ринком для досягнення певних цілей організації (збільшення продажів, прибутку,

збільшення частки ринку) [15]. Це визначення є універсальним і відповідає декільком підходам. Однак далі автор зазначає, що управління маркетингом слід розглядати в загальній системі управління підприємством, тобто в цілісній системі управління бізнесом [15].

В наукових працях [5] управління маркетингом вивчається як швидко зростаюча система із характерними для неї тенденціями розвитку. Управління маркетингом відіграє вирішальну роль в управлінні. Це бізнес в цілому, який розглядається з точки зору кінцевого результату, тобто з точки зору споживача.

Управління маркетингом - невід'ємна частина загального процесу управління на підприємстві, де маркетинг є однією з функцій менеджменту. Всі інструменти маркетингового менеджменту мають бути орієнтовані на швидке та якісне вирішення існуючих або можливих проблем, які виникають у потенційних споживачів.

Основними функціями маркетингового менеджменту є [17]:

- Розробка завдань та мети організації, її стратегічної програми розвитку підприємства;
- Вивчення та пошук ринків збуту;
- Планування, розробка та збут продукції підприємства;
- Створення виробничого плану;
- Підбір працівників;
- Обробка маркетингової інформації;
- Формування структури маркетингу та рівнів каналу розподілу;
- Створення фінансового плану;
- Розроблення цінової політики організації;
- Формування та введення в дію методів впливу керівництва.

На рисунку 1.1 визначено схему загальних функцій маркетинг-менеджменту підприємств, їх взаємозв'язок і короткий зміст в процесі управління маркетинговою діяльністю.

Контроль в системі маркетингу повинен мати стандартизований характер і задовольняти вимогам періодичності, всебічності, послідовності й об'єктивності.

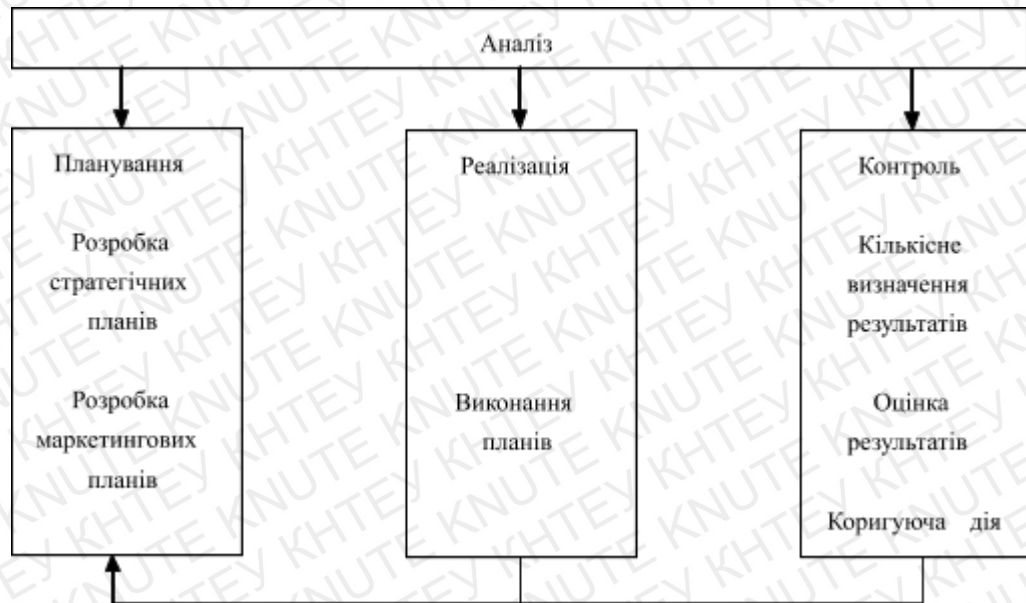


Рис. 1.1. Функції маркетингового менеджменту та їх взаємозв'язок [4]

Управління маркетингом в компанії тісно пов'язане з дослідженнями, аналізом та можливостями реакції організації на зміни, що відбуваються в її внутрішньому, а також зовнішньому середовищі. Формування маркетингового менеджменту в організації передбачає наявність знань щодо ринку, фінансових та господарських операцій, процесів виробництва тощо [7].

Головним стратегічним ресурсом маркетингового менеджменту організації має бути задоволення потреб споживачів.

Задля формування ефективної системи маркетингового менеджменту підприємствам необхідним є розуміння послідовності здійснення процесу. Зазначений процес складається з наступних етапів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Схема маркетинг-менеджменту на підприємстві [12]

Для того щоб правильно сформулювати маркетинговий менеджмент компанії, потрібно розуміння послідовності здійснення процесу маркетингового менеджменту. Даний процес має певну послідовність, а саме:

Перший етап. Аналіз можливостей підприємства на ринку. Оцінка стратегічного та тактичного попиту. Пошук нових ніш та оцінка маркетингових можливостей. Оцінюючи можливості маркетингу варто

врахувати ціль та ресурси організації. Головним завданням аналізу ринку є визначення можливостей фірми.

Другий етап. Пошук цільового ринку. Оцінювання та прогнозування попиту, підбір сегментів, ринку та позиціонування товару чи послуг на ринку.

Третій етап. Обрання стратегії маркетингової діяльності. Стратегія маркетингу це в першу чергу формування мети і задачі організації по кожному ринковому сегменту і в цілому ринку та кожній продукції на окремий термін часу, для того щоб провести виробничу і комерційну види діяльності, відповідно до діючої ринкової ситуації та можливостями підприємства [3]. Стратегія маркетингу поєднує цілі підприємства і тактичні заходи [3].

Четвертий етап. Розробка комплексу маркетингу. Четвертий етап включає в себе розробку, а також вибір маркетингових інструментів та дій. Інструменти маркетингу - це проведення досліджень, вибір каналів збуту, щоб вони були оптимальними, здійснення товарної політики, проведення промоційних компаній, сервісне обслуговування, ієрархія, ринок та організаційна культура тощо. Дані інструменти використовуються в деяких сферах менеджменту: фінанси, виробництво, облік, політика збуту та реалізації, зовнішньоекономічна діяльність.

П'ятий етап. Створення програми маркетингу відбувається з урахуванням цілей, завдань організації, середовища маркетингу тощо.

Шостий етап. Впровадження маркетингових принципів передбачає застосування практичних маркетингових методів для задоволення потреб споживача та отримання прибутків фірмою

Принципи маркетингу:

- Інформаційна система маркетингу – це діюча, практично безперервна система, до якої належать способи і процедури для своєчасного та регулярного збирання, аналізу інформації з різноманітних джерел (внутрішніх та зовнішніх) і забезпечення

підтримки та передачі менеджерам інформації, яка потрібна для прийняття важливих рішень в маркетингу [7].

- Маркетингова система планування. Ця система тісно пов'язана з системою стратегічного планування в компанії. Це здатність стосовно виокремлення товарів, для яких властивий високий потенціал до збільшення продажів. Планування в маркетингу передбачає створення двох видів плану: оперативний/тактичний (до 5 років) і стратегічний (терміном більше 5 років)[7].

- Система організації служб маркетингу. Дані служби є передумовою індивідуального підходу до розроблення функціональних чи організаційних систем маркетингового менеджменту[7].

Сьомий етап. Контроль і аналіз діяльності компанії в маркетингу. Даний етап є заключною фазою процесу маркетингового менеджменту, яка спрямована на вимірювання і оцінювання результатів виконання плану щодо реалізації обраної стратегії. Завдяки контролю можна виявити проблеми маркетингової діяльності і визначити ті заходи, які будуть потрібні для усунення цих проблем.

Даний етап потрібен для перевірки ефективності маркетингу в організації. Також він сприяє адаптації політики маркетингу на підприємстві до зміни середовища маркетингу. Результатом сьомого етапу є коригування планів та поведінки компанії на ринку товарів та послуг. В зв'язку з цим передбачаються заходи щодо початку контролю маркетингової діяльності підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, можна виділити таке визначення: маркетинговий менеджмент – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу та управління щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою задоволення

потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів.

Отже, запровадження маркетингового менеджменту в компанії є об'єктивною необхідністю, адже за умов ринкової економіки постійно зростає рівень конкуренції і ризиків для організації. Компанії потрібно вміти вчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Маркетинговий менеджмент – це програмно цільовий, системний механізм взаємодії інструментів менеджменту і маркетингу стосовно адаптації компанії до змін в маркетинговому середовищі, з метою задоволення потреб споживачів та цілі організації при розподілі ресурсів. Аналіз є важливою передумовою ефективного функціонування будь якої організації. При формуванні маркетингового менеджменту в організації, варто з'ясувати його головні функції та визначити алгоритм, який буде займатись формування маркетингової діяльності. Процес формування маркетингового менеджменту складається з семи етапів, які спрямовані на попит споживачів, його управління, а також задоволення і обслуговування потреб ринку. Системою управління маркетингової діяльності використовують наступні методи досліджень та дій [14]:

- Вивчення середовища
- Вивчення товарів, які може запропонувати фірма зараз, а також планування розробки майбутніх товарів
- Планування руху товарів і їх продаж
- Забезпечення цінової політики в організації
- Забезпечення потрібного рівня безпеки для товарів.

Далі проводиться розробка комплексу маркетингу в організації, тобто ціноутворення, методи збуту та просування товарів на ринку. Розробка та продаж заходів маркетингу вимагають створення допоміжних маркетингових систем, до яких належать система контролю, планування та система організації маркетингових служб. Ринковий успіх компанії, якраз зумовлюють гармонійне поєднання і взаємодія цих підсистем.

1.2. Оцінювання ефективності створення маркетингових організаційних структур на підприємстві

Досліджуючи тему роботи, варто встановити головні аспекти оцінювання ефективності створення маркетингових організаційних структур на підприємствах України. Варто зазначити, що визначення «ефективність – це здатність приносити ефект, виконувати дію, це результативність виробництва, співвідношення між результатами господарської діяльності й витратами праці.

Також визначення «ефективність» варто розглядати в таких двох аспектах, серед яких:

1. Ефективність, інакше кажучи, віддача, рентабельність (efficiency), як підсумкова характеристика будь-якої діяльності загалом, виконання її окремих функцій. Ця характеристика охоплює ефект, який визначає ступінь досягнення тих чи інших цілей, віднесений до витрат на їх досягнення. Рішення тим ефективніше, чим більший ступінь досягнення цілей і менші витрати на їх реалізацію.
2. Ефективність як характеристика результативності, дієвості (effectiveness) будь-якої діяльності без співвіднесення отриманих результатів з витраченими ресурсами. У цьому випадку вона характеризує, передовсім, вибір правильних цілей, напрямів дій, без чого з позицій першого трактування можна забезпечити високу ефективність досягнення неправильних цілей. При цьому під результативністю дій прийнято розуміти ступінь відповідності їхніх результатів завданням досягнення певної мети або сукупності цілей (запланованих результатів)».

Отож, встановлено, що в цілому ефективність маркетингової діяльності можна визначати як співвідношення результатів, що одержано від маркетингової діяльності, і інвестиціями в неї [7].

Дослідження дає змогу стверджувати, що на момент сьогодні не існує єдиної думки щодо виборів критеріїв класифікацій і об'єктів, що мають братися до уваги при оцінюванні ефективності маркетингової діяльності організаційних структур підприємств.

Відповідно до отриманих результатів досліджень, які висвітлені в наукових роботах, встановлено, що цієї проблеми можна визначити такі об'єкти оцінки ефективності організаційних структур підприємств, серед яких:

- комплекс маркетингу (P1 – товар (Product);
- P2 – ціна (Price);
- P3 – просування (Promotion);
- P4 – дистрибуція (Place).

Встановлено й інші комплекси маркетингу, серед яких:

- товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, окремі маркетингові заходи);
- функції маркетингу (аналітична, виробнича, збутова, функція управління);
- результати та мотиваційний механізм діяльності маркетологів;
- комерційна і комунікативна ефективність реклами, ефективність участі у виставках, ярмарках тощо;
- процес планування;
- організаційна структура управління маркетингом, зокрема кваліфікація маркетологів;
- процес контролю виконання окремих функцій, логістична діяльність підприємства, довгострокові взаємовигідні партнерські відносини, системи маркетингового менеджменту, маркетингові стратегії, внутрішні зв'язки;
- процес контролю виконання окремих функцій маркетингу;

- маркетингова інформаційна система (МІС – система внутрішньої звітності, система маркетингових досліджень, система збирання зовнішньої поточної інформації, аналітична система маркетингу).

Досліджено, що незалежну експертизу якості маркетингу здійснює міжнародна організація Marketing Quality Assurance Ltd (MQA), яка була створена тридцять років тому у 1990 році. Її діяльність та головна структура підтримується відповідно до Європейського стандарту EN 45012. MQA виконує послуги із сертифікації маркетингу компаній на відповідність систем міжнародним стандартам серії ISO 9000.

Варто зазначити, що підходи міжнародної організації реалізовані у таких стандартах, як «BS 5750, ISO 9000, ES 29000, критикували за те, що, незважаючи на позитивний вплив на якість товарів, вони мало чого досягли стосовно споживача. Наприклад, Мак-Дональд [14] стверджує, що жоден з чинних стандартів не заторкує потреб споживача».

Оцінюють якість маркетингу «MQA відповідно до 35 стандартів, що є розділеними за трьома напрямкам:

- орієнтація на споживача;
- ділові, маркетингові та збутові плани; відповідальність керівництва» [14].

Варто зазначити, що система оцінки ефективності маркетингових організаційних структур підприємств, закріплена у визначених стандартах, безумовно, дає можливість дати точну, об'єктивну, різнобічну оцінку діяльності маркетингових підрозділів підприємств, але дана методика не розголошується, тому що являється комерційною таємницею, адже така послуга за сертифікацією є платною. Окрім того, вона досить таки працемістка і її не можна використовувати у практиці вітчизняних підприємств в самостійних умовах.

Отож, в загальному, за критеріями способу оцінювання, всі сучасні найпоширеніші методики оцінювання «ефективності можна поділити на дві категорії:

1. В основі яких лежать експертні оцінки,
2. Що розраховують на основі визначення фінансової оцінки.

Варто зазначити, що перший підхід, побудований на вивченні думки експертів, використовується для таких функцій, як:

- дослідження ринку;
- сегментування ринку і вибір цільових сегментів ринку;
- позиціонування товару;
- розроблення ефективного товарного асортименту;
- введення на ринок нових товарів;
- здійснення гнучкої цінової політики;
- вибір ефективних каналів збуту;
- організація збутової діяльності;
- ефективна комунікаційна діяльність [7].

Головними функціями управління є планування та організація, тому від того, наскільки якісними й об'єктивними будуть плани маркетингу і від ефективної побудови служби маркетингу залежить успіх всієї маркетингової діяльності підприємства. Зазначену експертну оцінку здійснюють фахівці служби маркетингу підприємств. Засобом такого оцінювання являється використання спеціально розроблених анкет. Застосовуючи методи, у розрахунках використовують загальні «фінансові показники.

1. Відношення результату (ефекту) від проведення маркетингових заходів до всієї сукупності витрат, необхідних для їхнього здійснення.
2. Показник ефективності комплексу маркетингу (маркетинг-міксу), який може вимірюватися в натуральних (речовинних і нематеріальних) і вартісних формах.
3. Економічна ефективність реклами може визначатися співвідношенням між результатом, одержаним від реклами, і розміром витрат (матеріальних, фінансових) на здійснення рекламних заходів за фіксований проміжок часу».

Доцільно зазначити, що встановлений підхід, викладений в роботах видатного В.П.Савчука який дослідив, що в «сучасних умовах показником ефективності маркетингової діяльності повинна виступати вартість бренда. За сучасним підходом до аналізу маркетингової програми велике значення має поняття Brand Equity, що перекладено як «капітал бренда». Капітал бренда визначається як комплекс поняття про ринкові можливості фірми, що має розглядатися як додатковий актив, який повинен збільшити вартість бізнесу. Існують такі методи оцінки вартості бренда, як:

- витратний метод – оцінює бренд відповідно до витрат на його створення. За цим методом минулі витрати на рекламу і розвиток бренда приводяться до поточних цін і додаються. Витратний метод застосовується, зокрема, у судових процесах для визначення величини компенсації збитку. Принциповий його недолік полягає в тому, що фактичні витрати минулих періодів ніяк не пов'язані з поточною вартістю бренда;
- ринкова оцінка бренда – здійснюється на підставі даних про продажі брендів, які порівнюються, чи компаній. Наприклад, якщо будь-яка компанія була продана за ціною, що в чотири рази перевищує її балансову вартість, то цей коефіцієнт можна використовувати і для оцінки фірми, яку з нею порівнюють;
- метод роялті – передбачає оцінку суми, яку компанія повинна була б заплатити третій стороні, якби вона не володіла своєю торговою маркою, а придбала права на її використання;
- економічний метод – оцінює чистий внесок бренда в бізнес, при цьому наявні доходи бренда множаться на типовий коефіцієнт;
- метод дисконтування грошових потоків – (DCF) в основу якого покладено використання всіх грошових потоків, які генерує бренд. Його перевага полягає в тому, що він принципово збігається з методом, застосовуваним інвесторами для оцінки компаній загалом, і завдяки цьому пов'язує вартість брендів із загальною вартістю бізнесу».

Доцільно зазначити, що питання успішності будь-яких торгових марко є доволі складним. Встановивши, що є критерієм успіху, можна визначити і пріоритети в створенні та просуванні брендів. Успішність можна знайти як відношення отриманих результатів до затрачених ресурсів.

Встановлюючи показник успішності брендів, необхідно враховувати загальну «сукупність таких параметрів, як:

1. Показники активності торгової марки:

- ступінь лояльності;
- ступінь обізнаності про бренд;
- рентабельність бренда.

2. Показники суттєві, але такі, що складно оцінити – час, необхідний на виведення нового товару під брендом; динаміка показника бренда.

Ступінь успіху знаходять за таким співвідношенням:

$$\text{Ступінь успіху} = \frac{PALVIS}{BT},$$

де Р – цінова премія бренда; А – ступінь обізнаності споживачів про бренд; L – показник лояльності споживачів до бренда; V – вартість бренда; I – інтенсивність покупок; S – частка ринку бренда; В – бюджет; Т – час, що минув від моменту виведення бренда до поточного часу» [6].

Також важливим являється оцінювання ефективності створення маркетинговими організаційними структурами відповідні маркетингові програми, які будуються на ключових показниках маркетингової діяльності. Варто зазначити, що дана концепція виходить з загального підходу KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності).

Доцільно зазначити, що «ключові показники ефективності – фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації досягти стратегічних цілей. Ключові показники ефективності можна визначити за допомогою систем Business Intelligence. Їх використання дає організації можливість оцінити свій стан і допомогти у формуванні стратегії. KPI

уможливорює контроль ділової активності в реальному часі. Дуже часто показники ефективності застосовують, щоб оцінити отримання вигоди від складних величин, наприклад, таких як розвиток лідерства, зобов'язання, обслуговування та задоволення».

Загальні технології постановки і контролю цілей лягли у основу окремих концепцій, що стали підґрунтям сучасного менеджменту в загальному. Доцільно визначити, що управління за цілями – методика управлінської діяльності, яка полягає в передбаченні можливих результатів діяльності і плануванні шляхів їх досягнення.

Основоположником управління за цілями являється «Пітер Друкер, який перетворив менеджмент – непопулярну та неповажану у 50-ті роки ХХ ст. спеціальність – на наукову дисципліну. Пітер Друкер також є засновником системи оцінювання ефективності досягнення результатів – мети – через КПЕ. На думку Друкера, менеджери повинні уникати «пасток часу», коли вони залучені в процес вирішення поточних щоденних завдань, оскільки це призводить до того, що вони починають забувати виконувати завдання, спрямовані на досягнення результатів (цілей)».

Варто зазначити, що аналогічний підхід був побудованим на дослідженнях показників рентабельності маркетингових інвестицій (РМІ), що було повною мірою описано видатним Дж. Ленсколдом. Процес вибору та визначення «пріоритетності маркетингових інвестицій вагомо відрізняється від аналогічного процесу задля капітальних вкладень, що вимагає іншого підходу до аналізу рентабельності й дає змогу творчо використовувати показник рентабельності інвестицій. Припущення, які впливають на значення РМІ, регулярно корегуються зі зміною конкурентного середовища, потреб клієнтів і видатків на маркетинговий канал. Тому процедури виміру РМІ є гнучкими й динамічними, фокусуються на кожному конкретному рішенні про додаткові інвестиції.

Відповідно до твердження Дж. Ленсколда у випадку, коли мова стосується вимірів у маркетингу, тільки показник рентабельності інвестицій

може надати повну картину як прибутку, так і інвестицій. Показник рентабельності маркетингових інвестицій ми пропонуємо розраховувати за такою формулою:

$$PM1 = \frac{П_{\text{марк.заходів}}}{В_{\text{марк.}}} = \frac{Д_{\text{марк.}} - В_{\text{марк.}}}{В_{\text{марк.}}},$$

де $П_{\text{марк}}$ – прибуток, отриманий від впровадження маркетингових заходів; $Д_{\text{марк}}$ – дохід, одержаний від маркетингових заходів; $В_{\text{марк}}$ – витрати на маркетингові заходи».

Висновки по розділу 1

У підсумку до даного розділу варто зазначити, що при формуванні маркетинг-менеджменту на підприємствах потрібно виявляти його головні функції, а також встановлювати алгоритм, за допомогою якого буде формуватися маркетингова діяльність в цілому. Варто зазначити і те, що саме послідовності процесу формування маркетинг-менеджменту на підприємстві складається з семи етапів, направлених на управління попитом потенційних споживачів, задоволення і обслуговування потреб ринку.

Отже, маркетинг-менеджмент являється системним, програмно-цільовим механізмом взаємодії інструментів маркетингу та менеджменту щодо адаптацій підприємств до змін маркетингового середовища маючи на меті максимальне задоволення потреб споживачів і цілей організацій під час ефективного розподілу обмежених ресурсів.

Саме впровадження маркетинг-менеджменту на підприємствах являється об'єктивною необхідністю, адже за умов ринкової економіки підвищується рівень конкуренції і ризиків задля організацій

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШНС» (м. Київ)

2.1. Конкурентна оцінка маркетингової діяльності підприємства

З метою конкурентної оцінки маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Віжуал Солюшнс» доцільно провести дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Розглянемо їх детальніше.

ТОВ «Віжуал Солюшнс» є підприємством, що спеціалізується на наданні послуг у сфері інформатизації та консалтингу, управління ІТ-інфраструктурою та розробкою програмного забезпечення.

Спочатку доцільно розглянути особливості внутрішнього середовища компанії ТОВ «Віжуал Солюшнс». Досліджуване підприємство має організаційну структуру лінійного типу (вона продемонстрована у Додатку Б). Основні характеристики персоналу підприємства в частині управління наведено в Додатку В. Проаналізуємо на основі фінансової звітності (Додатки Г, Д та Е) показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Віжуал Солюшнс» за 2017-2019 рр.

Для аналізу діяльності підприємства проаналізуємо спочатку основні показники формування доходів, витрат та фінансових результатів, які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники роботи підприємства ТОВ «Віжуал Солюшнс» у 2017-2019 рр.

Стаття	Роки			Зміна за 2017-2018 рр.		Зміна за 2018-2019 рр.	
	2017	2018	2019	Абс., тис.грн	Темп при-росту, %	Абс., тис.грн	Темп при-росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39 843	57 254	44 708	17 411	-12 546	43,7	-21,9

продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні доходи	802	540	554	-262	14	-32,7	2,7
Інші доходи	8	32	1	24	-31	296,3	-98,4
Разом доходи	40 653	57 825	45 263	17 172	-12 563	42,2	-21,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-29 096	-44 664	-33 081	-15 568	11 582	53,5	-25,9
Інші операційні витрати	-5 376	-4 180	-3 767	1 197	413	-22,3	-9,9
Інші витрати	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Разом витрати	-34 472	-48 843	-36 848	-14 372	11 995	41,7	-24,6
Фінансовий результат до оподаткування	6 182	8 982	8 415	2 801	-568	45,3	-6,3
Податок на прибуток	-1 113	-1 617	-1 515	-504	102	45,3	-6,3
Чистий прибуток (збиток)	5 069	7 366	6 900	2 297	-465	45,3	-6,3

*розраховано за даними Додатків В, Г та Д

Як бачимо з табл. 2.1, підприємство здійснювало прибуткову діяльність. У 2017 році обсяг чистого прибутку підприємства становив 5069 тис.грн, а у 2018 році даний показник збільшився на 45,3% до 7366 тис.грн. Зростання обсягу прибутку у 2017-2018 рр. підприємства відбувалося паралельно зі зростанням обсягу доходів. У 2019 році обсяг чистого прибутку підприємства склав 6900 тис.грн, що на 6,3% менше порівняно зі значенням даного показника у 2018 році.

У 2017 році дохід від реалізації комплектуючих і запчастин до електрообладнання підприємством становив 39843 тис.грн, а у 2018 році даний показник збільшився на 43,7% до 57254 тис.грн. У 2019 році обсяг доходу підприємства від реалізації товарів становив 44708 тис.грн, що на 21,9% нижче порівняно зі значенням даного показника у 2018 році.

Показники результативності функціонування підприємства ТОВ «Віжуал Солюшнс» характеризуються передусім показниками рентабельності (табл. 2.2).

Як можемо бачити з даних табл. 2.5, рівень рентабельності надання послуг підприємством у 2017 році складав 12,7%. У 2018 році відбулося зростання даного показника на 0,1% внаслідок зростання обсягу чистого прибутку.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників рентабельності роботи ТОВ «Візуал Солюшнс» у
2017-2019 рр.**

Показники рентабельності	Роки			Абсолютний приріст, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Рентабельність надання послуг підприємством, %	12,7	12,9	15,4	0,1	2,6
Рентабельність поточних витрат, %	14,7	15,1	18,7	0,4	3,6
Рентабельність активів, %	20,1	24,9	38,8	4,8	13,9
Рентабельність власного капіталу, %	25,9	33,3	55,7	7,4	22,3

*розраховано за даними Додатків В, Г та Д

У 2019 році значення даного показника становило 15,4%. Варто також відмітити, що відбулося зростання рівня рентабельності поточних витрат 2018-2019 рр. на 3,6%.

Надалі також проведемо аналіз особливостей зовнішнього середовища підприємства. Загальний аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку факторів впливу макромаркетингового та мікрмаркетингового середовища діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**PEST-аналіз ключових чинників зовнішнього конкурентного
середовища діяльності «Візуал Солюшнс»**

Складові зовнішнього середовища впливу на діяльність	Основні чинники	Напрямок дії чинника
1	2	3
Політико-правове середовище	Стабільність політичної системи	В Україні присутня певна політична нестабільність. Ситуація покращилася з 2019 року, оскільки обраний у 2014-2015 рр. політичний курс доктринально не змінювався
	Законодавчі ініціативи та загрози посилення податкового тиску	По відношенню до сфери ІТ-бізнесу законодавчі ініціативи влади не є лояльними.
	Міжнародні політичні події	Стабільність політико-правового середовища в сфері міжнародного ІТ-бізнесу дозволяє зробити висновки про невисокий рівень загроз

продовження табл. 2.3

1	2	3
Політико-правове середовище	Корупційна складова в органах державної влади	Державна політика щодо боротьби з корупцією мала відчутні позитивні результати для ІТ-сектору. У 2018-2019 у офісі компанії не проводилося податкових перевірок. Тиск з боку влади у ці роки став суттєво меншим, порівняно з 2015-2016 рр.
Економічне середовище	Динаміка курсу гривні	Підприємство в значній мірі орієнтоване на експорт ІТ-послуг, тому коливання курсу валют не є ключовим фактором впливу не викликає певних нових загроз.
	Інфляційні тенденції	Вплив інфляції збалансовується через привязку цін на послуги до динаміки валютного курсу
	Попит на ІТ-послуги на міжнародних ринках	Оскільки підприємство зорієнтоване переважно на зовнішні ринки, то основними факторами формування попиту на його послуги є стабільність попиту на працю розробників, фронт-енд верстальників, спеціалістів з управління базами даних
	Інвестиції у розвиток стартапів компанії	Підприємство володіє невеликою лабораторією стартапів, які намагається реалізовувати американським інвесторам
Соціальне середовище	Демографічна ситуація та наявність відповідних кадрів	На розвиток сфери ІТ-послуг досить негативно вплинула міграція кваліфікованих ІТ-спеціалістів за кордон
	COVID-2019	Пандемія коронавірусної інфекції стала реальним викликом для багатьох галузей економіки. Однак, ІТ-сфері в цьому плані виявилися найбільш мобільною та захищеною.
Технологічне середовище	Нові технології в ІТ-сфері	Впливають на зростання попиту, відкривають нові можливості
	Нові технології в маркетингу	Впливають на зростання конкуренції всередині галузі

* «+» - позитивний вплив фактору; «-» - негативний вплив фактору

**складено автором на основі вивчення ринку ІТ-послуг

Визначаючи політико-правові фактори, з точки зору останніх змін до податкового кодексу України реальні побоювання викликає політика держави стосовно регулювання спрощеної системи оподаткування, зокрема ФОП 3-ї групи. На сьогодні підприємство для своїх проектів залучає значну кількість ІТ-спеціалістів, які працюють як самозайняті особи. Оскільки більшість проектів на підприємстві є доволі тривалими (від 1-1,5 років), а участь відповідного фахівця вимагає від нього цілковитого занурення у роботу, то з точки зору податкового законодавства таку співпрацю можна розцінити як приховування трудової зайнятості шляхом використання спрощеної системи оподаткування. З точки зору самого ІТ-бізнесу, така законодавча ініціатива є

абсолютно нелогічною та має необґрунтований характер. Підприємство не може дозволити собі, з одного боку, «роздувати» штат бухгалтерів, аби вести кадровий облік. З іншого боку, ІТ-фахівці, які є підрядниками, самі не хочуть оформлювати офіційні трудові відносини, оскільки після 6-8 місяців проекту вони не зможуть переключатися на інші проекти.

Стабільність політико-правового середовища в сфері міжнародного ІТ-бізнесу дозволяє зробити висновки про невисокий рівень загроз. Водночас, корупційна складова в органах державної влади ще не до кінця є подоланою. Державна політика щодо боротьби з корупцією мала відчутні позитивні результати для ІТ-сектору. У 2018-2019 у офісі компанії не проводилося податкових перевірок. Тиск з боку влади у ці роки став суттєво меншим, порівняно з 2015-2016 рр.

Підприємство в значній мірі орієнтоване на надання ІТ-послуг, вартість яких фіксується в прив'язці до курсу валюти. Тому коливання курсу валют не є ключовим фактором впливу не викликає певних нових загроз. Вплив інфляції збалансовується через прив'язку цін на послуги до динаміки валютного курсу.

На розвиток сфери ІТ-послуг досить негативно вплинула міграція кваліфікованих ІТ-спеціалістів за кордон. У 2018-2019 рр. близько 40% ІТ-спеціалістів здійснили свою релокацію за межі території України. Кількість вакансій на 1-го ІТ-спеціаліста в Україні за цей період зросла з 3-х до 5-ти [41].

Пандемія коронавірусної інфекції стала реальним викликом для багатьох галузей економіки. Однак, ІТ-сфері в цьому плані виявилися найбільш мобільною та захищеною [32]. Проте, з березня 2020 року можна спостерігати певне зниження попиту з боку замовників складних технічних рішень (проекти, що реалізуються у м. Нью-Йорк). В перспективі, враховуючи тенденції розвитку пандемії та її можливі наслідки для глобальної економічної системи, можна зробити висновки про неминучу зміну формату ІТ-бізнесу. Структура проектів, яка нині є характерною для

ТОВ «Віжуал Солюшнс», має бути переглянута у напрямку зростання рівня використання штучного інтелекту.

Надалі розглянемо особливості факторів мікроркетингового середовища. З цією метою проаналізуємо основних конкурентів та клієнтів підприємства.

Основними найближчими конкурентами досліджуваного підприємства є такі: «Clever Force»; «Decom»; «LITSLINK»; «IT Solutions». Ринкові частки конкурентів ТОВ «Віжуал Солюшнс» наведено на рис. 2.1.

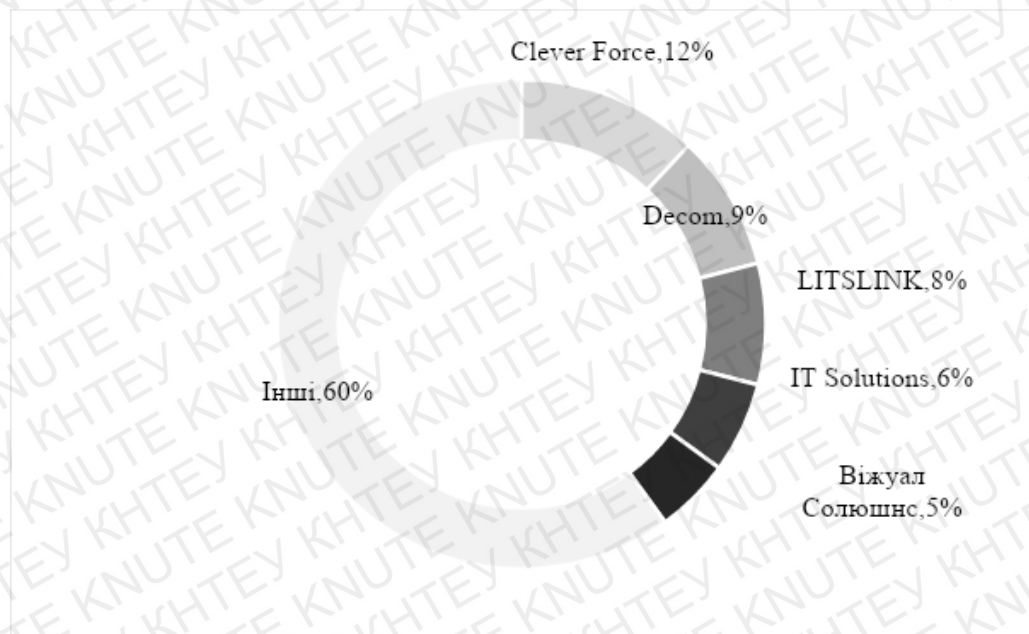


Рис. 2.1. Ринкові частки конкурентів ТОВ «Віжуал Солюшнс» (2019 р.),
%

**складено автором на основі вивчення ринку ІТ-послуг [16]*

Як можемо бачити з рис. 2.1, на ТОВ «Віжуал Солюшнс» припадало приблизно 5% від ринку ІТ-послуг в сегменті, який відноситься до розробки сайтів та мобільних додатків українськими компаніями для замовників. Варто наголосити на тому, що наведені показники часток ринку є досить умовними і базуються на експертному судженні керівника компанії, який володіє інформацією про стан ринку та постійно веде переговори з потенційними замовниками. Компанії «Clever Force» та «Decom» є безумовними лідерами-конкурентами. Також варто зазначити, що усі

конкуренти ТОВ «Віжуал Солюшнс» надають подібні послуги, які перетинаються між собою за характеристиками впроваджуваних ними проектів.

Конкуренція у сфері ІТ, до якої має відношення ТОВ «Віжуал Солюшнс», передбачає відносно незначні бар'єри для входу на ринок. Однак, все ж таки, для отримання проектів від потенційних замовників компанія має володіти значним штатом кваліфікованих ІТ-фахівців, включаючи вищі та середні ланки менеджменту (менеджери проектів, технічний директор, тощо). При цьому основним критерієм конкурентної боротьби в ІТ-секторі виступає не географічний, а товарний. Тобто, саме специфіка та види послуг, які надає ІТ компанія, є головним предметом конкуренції з боку інших ІТ-компаній. Іноземні клієнти шукають пропозицію на виконання ІТ-послуг за найбільш вигідними цінами. Для аналізу конкурентного статусу ТОВ «Віжуал Солюшнс» варто сформувати порівняльну таблицю основних показників функціонування ІТ-компаній (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Характеристика показників роботи підприємств-конкурентів ТОВ
«Віжуал Солюшнс»**

Основні показники для конкурентного аналізу	Конкуренти				
	«Decom»	«Clever Force»	LITSLINK	«IT Solutions»	«Віжуал Солюшнс»
1	2	3	4	5	6
ранкінг ІТ-підприємств (на основі https://jobs.dou.ua/companies/)	11 місце	14 місце	23 місце	25 місце	32 місце
Період роботи в сфері надання ІТ-послуг, років	11	6	7	12	5
Види послуг, що надаються ІТ-компаніями на ринку ІТ-послуг:					
- проектування сайтів	+	+	+	+	+
- послуги комунікацій	+	+	+	-	+
- консалтингові послуги	+	-	+	+	+
- організація тренінгів	+	+	+	-	+
- створення програмного забезпечення	+	-	+	+	-

*складено автором на основі вивчення ринку ІТ-послуг [16]

Розглянемо основні показники розвитку ринку ІТ-послуг, на якому функціонує ТОВ «Візуал Солюшнс».

Рейтинг Global Outsourcing 100 розділений на дві категорії: перші 75 компаній з річним доходом від 500 млн дол. і штатом понад 5000 фахівців розташовуються в статусі Leader, решта 25 – це категорія Rising Star з доходами і кількістю персоналу скромніше. Серед 12 учасників торішнього рейтингу – чотири українські компанії. SoftServe, Decom, EPAM, Clever Force є яскравими представниками «золотої семидесятіятки».

За даними сервісу ІТ-рекрутингу topsdev, у 2018 році Україна стала першою на ринку фріланс-аутсорса у Східній Європі з часткою 33%, залишивши позаду Росію, Румунію та Сербію. Основними замовниками ІТ-послуг виступили США (54%) і Великобританія (10%). Позитивну динаміку зростання відзначили фахівці індійської консалтингової компанії Avasant, які підраховали, що з 2009 року ринок аутсорсингу в Україні зріс у 4,8 рази, при загальносвітовому показнику 1,7 за аналогічний період.

Обсяги ринку ІТ-послуг в Україні наведено на рис. 2.2.

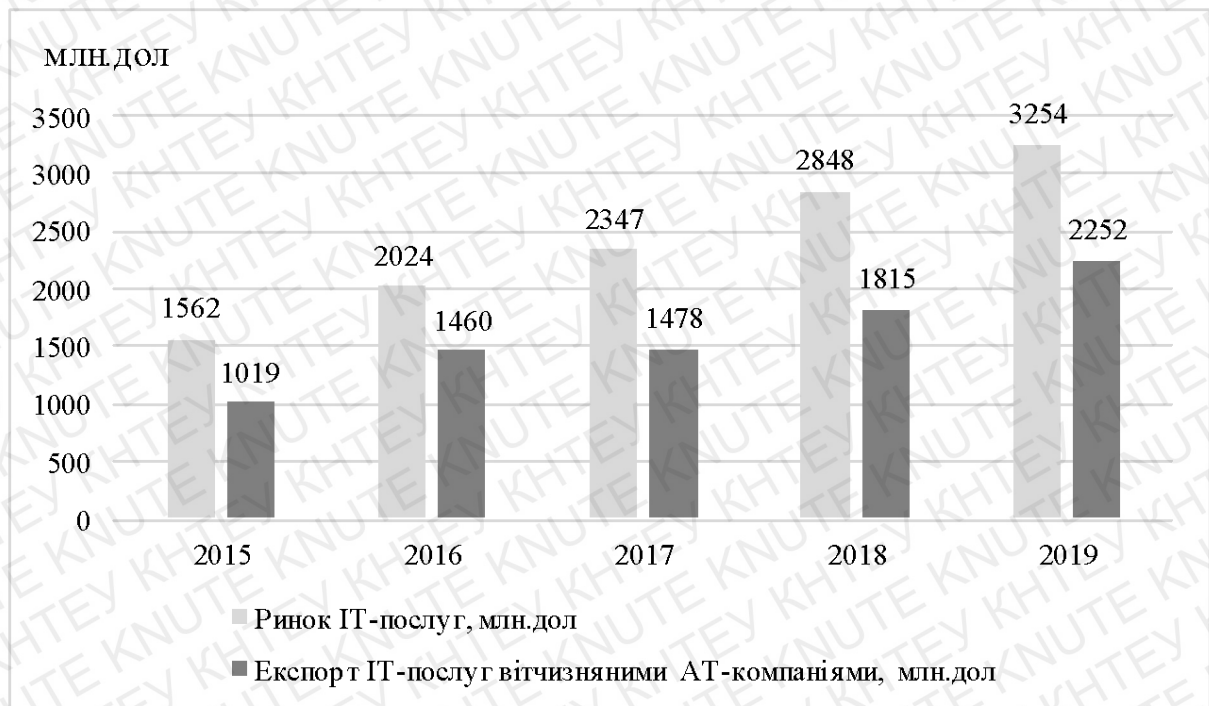


Рис. 2.2. Обсяги ринку ІТ-послуг в Україні у 2015-2019 рр., млрд.дол

*складено автором на основі: [16]

Сальдо доходів від експорту ІТ-послуг неухильно зростає. Згідно зі звітом НБУ, у 2019 році він приніс до держбюджету 2,25 млрд дол. У 2020 поточному році тенденція до збільшення цього показника продовжиться і вже до кінця 2020 р. експорт інформаційних технологій зможе повністю перекрити 2,9 млрд дол., (тобто це кошти, які Україна отримує за рахунок транзиту газу). Головною причиною зростання експерт називає дешевизну життя в Україні порівняно з Європою. Незважаючи на це, показники України на світовому ринку залишаються більш ніж скромними. За даними звіту аналітичної компанії IDC частка вітчизняної індустрії інформаційних технологій у світі становить 0,35%.

У 2019 році наша країна експортувала в інші держави ІТ-послуг на загальну суму 3,2 млрд дол., зайнявши місце між Коста-Рікою і Марокко. При цьому дохід Польщі від аналогічного експорту склав 16,3 млрд дол., а безперечним лідером рейтингу стали США з прибутком 177,8 млрд дол.

Таким чином, у даному питанні було наведено характеристику конкурентного середовища маркетингової діяльності підприємства. ТОВ «Віжуал Солюшнс» є підприємством, що спеціалізується на наданні послуг у сфері інформатизації та консалтингу, управління ІТ-інфраструктурою та розробкою програмного забезпечення. Підприємство здійснювало прибуткову діяльність. У 2019 році обсяг чистого прибутку підприємства склав 6900 тис.грн, що на 6,3% менше порівняно зі значенням даного показника у 2018 році. У 2019 році значення рентабельності надання послуг становило 15,4%. На ТОВ «Віжуал Солюшнс» припадало приблизно 5% від ринку ІТ-послуг в сегменті, який відноситься до розробки сайтів та мобільних додатків українськими компаніями для замовників. Основними найближчими конкурентами досліджуваного підприємства є такі: «Clever Force»; «Decom»; «LITSLINK»; «IT Solutions». Компанії «Clever Force» та «Decom» є безумовними лідерами-конкурентами. Усі конкуренти ТОВ «Віжуал Солюшнс» надають подібні послуги, які перетинаються між собою за характеристиками впроваджуваних ними проектів.

2.2. Аналіз діяльності маркетингових організаційних структур на підприємстві

Характеризуючи особливості організації маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Візуал Солюшнс» варто звернути увагу на організаційну структуру підприємства (Додаток Б). З даних, які наведені у Додатку Б можемо бачити, що в штаті підприємства взагалі відсутня посада фахівця, який здійснює управління маркетингом. На сьогодні основні функції з маркетингового управління зосереджені за директором та його заступником. Розподіл функціональних обов'язків в управлінні маркетингом у розрізі цих двох посад наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл функціональних обов'язків в управлінні маркетингом між директором ТОВ «Візуал Солюшнс» та його заступником

№	Категорія функціоналу в управлінні маркетингом	Директор підприємства	Заступник директора
1	Розробка маркетингової стратегії	Визначає загальні стратегічні цілі та завдання	Конкретизує стратегічні цілі розвитку маркетингу та доводить їх до відповідних працівників
2	Формування продуктової політики	Здійснює формування концепції надання IT-послуг, можливого RoadMap IT-компанії	Виконує роль ProductOwner – здійснює комунікації з ключовими клієнтами та доносить до них цінність послуг ТОВ «Візуал Солюшнс»
3	Управління ціноутворенням	Визначає загальні рамки бажаної цінової стратегії	Здійснює імплементацію цінової стратегії, яку було сформульовано керівником
4	Управління комплексом маркетингових комунікацій	Приймає участь у виставках, презентаціях	Здійснює організацію участі ТОВ «Візуал Солюшнс» на виставках, присвячених IT-індустрії
5	Організація внутрішнього середовища та умов для розвитку компанії	Контролює виконання внутрішнього положення про мотивацію персоналу	Здійснює моніторинг ефективності виконання персоналом своїх посадових обов'язків

**побудовано за інформацією керівника підприємства*

Характеризуючи особливості організації маркетингу на ТОВ «Віжуал Солюшнс», які визначено у основних функціональних обов'язках керівника компанії та його заступника, можна зробити висновок про достатньо гнучкий рівень маркетингового управління. Процес організації маркетинг-менеджменту здійснюється за Agile-підходом, який передбачає гнучкість у прийнятті управлінських рішень в процесі здійснення комунікацій з клієнтами, а також у процесі ведення ІТ-проектів.

Поточну стратегію маркетингу ІТ-компанії «Віжуал Солюшнс» можна охарактеризувати як фокусування з елементами диференціації. Підприємство фокусується на визначеному сегменті ринку ІТ-послуг, при цьому воно здійснює диференціацію у рамках окремих видів послуг – забезпечення інформаційної безпеки. WorkFlow потоку управління ІТ-компанії у процесі формування комплексу маркетингу наведено нижче (рис. 2.3).



Рис. 2.3. WorkFlow потоку управління маркетингом підприємства ТОВ «Віжуал Слюшнс»

* складено автором за даними підприємства

Як видно з рис. 2.3, ключовим процесом формування маркетингової організаційної структури на підприємстві є формування концепції розвитку підприємства на ринку ІТ-послуг. Дану функцію виконує керівник

підприємства. На основі сформованої концепції розвитку підприємства заступник директора (він виконує функцію ProductOwner) забезпечує виконання та контроль завдань з розвитку комплексу маркетингу. Для переліку завдань формується організаційний план заходів з розвитку IT-компанії, в якому також передбачаються витрати на просування. Цей план також є складовою річного бюджету підприємства. Даний бюджет включається до загального фінансового плану розвитку IT-компанії.

Процес встановлення ділових контактів з потенційними та наявними клієнтами підприємства ТОВ «Віжуал Солюшнс» забезпечує ряд комунікаційних функцій у сфері маркетингової діяльності. Тобто в процесі безпосереднього спілкування з клієнтами персонал підприємства надає їм концентровану інформацію про особливості IT-послуг.

Розглянемо більш детально окремі елементи комплексу маркетингу, які є предметом організації маркетингової діяльності.

Товарна політика в складі комплексу маркетингу є досить суттєвою в плані формування плану розвитку IT-послуг (Road Map). На підприємстві ТОВ «Віжуал Солюшнс» розроблено карту розвитку сервісних, консультаційних та інших видів послуг у сфері IT.

Важливою складовою маркетинг-менеджменту на підприємстві є впроваджена концепція розвитку IT-послуг, яка базується на стандартах SDLC (циклу розробки програмного забезпечення). Менеджери проектів надають заступнику директора (Product Owner) необхідну інформацію про результати виконання ряду завдань клієнтів та критерії успішності послуг. Заступник директора здійснює оформлення цієї інформації у вигляді презентації.

Підхід до управління маркетингом на підприємстві був вироблений відносно недавно, у 2018 році. До цього часу керівництво більшу увагу зосереджувало на політиці управління спринтами розробки програмного забезпечення.

Перелік основних видів сервісів, які пропонуються компанією на ринку, є наступні (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

**Перелік основних видів сервісів, які пропонуються ІТ-компанією
ТОВ «Візуал Солюшнс» на ринку**

<i>Сервіс (послуга)</i>	<i>Опис особливостей послуги</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Проектування сайтів	Створення оптимальних з точки зору безпеки та функціональності веб-сайтів, конфігурування баз даних з врахуванням принципів посилення безпеки та захисту даних
Послуги комунікацій	Оцінка системи комунікацій клієнта (рівня завантаженості серверів, роботи налаштованого програмного забезпечення), усунення помилок та проблем
Консалтингові послуги	Надання консультацій у сфері програмування, інформатизації та адміністрування ІТ-систем
Бізнес-аналіз	Вивчення потреб клієнтів та здійснення бізнес-аналізу діяльності клієнтів з метою її інформатизації та оптимізації бізнес-циклів
Створення програмного забезпечення	Виконання завдань клієнтів щодо створення фрагментів програмного коду, тестування та декомпіляції існуючого програмного забезпечення з метою здійснення аналізу якості ПО

* складено автором за даними підприємства

Наведений перелік послуг в процесі впровадження різних ІТ-проектів на підприємствах-замовниках може комбінуватися в залежності від потреб конкретного клієнта, структури його бізнес-процесів та завдань, які він формулює для ТОВ «Візуал Солюшнс».

Варто розглянути особливості надання послуг підприємством. З цією метою у табл. 2.7 наведено динаміку вартості наданих послуг у 2017-2019 рр. Як свідчать дані табл. 2.7, обсяг наданих ІТ-послуг у 2017-2018 рр. збільшився на 17411 тис.грн, що було зумовлено укладенням контрактів з рядом замовників з м. Києва а інших регіонів, т.ч. іноземних клієнтів. Починаючи з 2017 року підприємство змогло наростити портфель замовлень, однак у 2019 році обсяги надання послуг скоротилися на 12546 тис.грн, що було спричинено втратою одного з великих клієнтів, який перейшов на обслуговування до конкурента «Desom».

Таблиця 2.7

**Динаміка вартості наданих послуг підприємством ТОВ «Візуал
Солюшнс» за 2017 - 2019 роки**

Види послуг	Обсяг наданих послуг, тис.грн			Абсолютний приріст, пунктів		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2016-20 17	2017-2 018	2016- 2017	2017-2 018
Проектування сайтів	8769	14886	9834	6117	-5051	69,8	-33,9
Послуги комунікацій	17128	22905	15205	5777	-7700	33,7	-33,6
Консалтингові послуги	7567	9732	9386	2165	-346	28,6	-3,6
Бізнес-аналіз	2786	5730	5362	2944	-368	105,7	-6,4
Створення програмного забезпечення	3593	4001	4921	409	920	11,4	23,0
<i>Разом, послуги</i>	<i>39 843</i>	<i>57 254</i>	<i>44 708</i>	<i>17411</i>	<i>-12546</i>	<i>43,7</i>	<i>-21,9</i>

* складено автором за даними підприємства

У 2018-2019 році обсяги надання послуг скоротилися переважно по таким їх видам як «проектування сайтів» та «послуги комунікацій». Видову структуру наданих ІТ-послуг наведено на рис. 2.4.

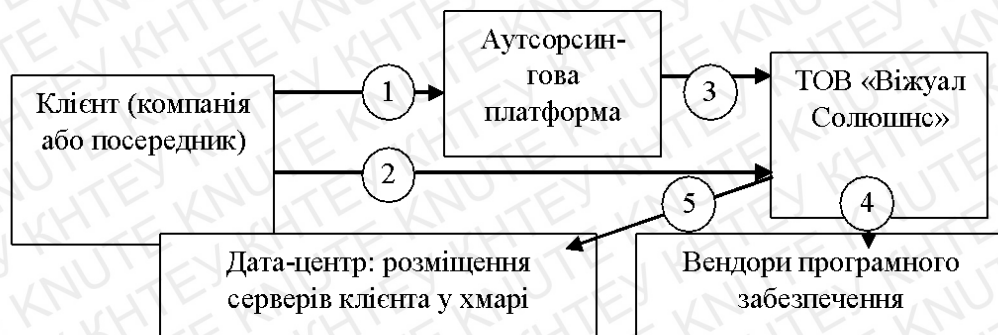


**Рис. 2.4. Структура наданих ІТ-послуг підприємством ТОВ «Візуал
Солюшнс» за 2017 – 2019 роки, %**

* складено автором за даними підприємства

Як свідчать дані рис. 2.4, у структурі наданих ІТ-послуг домінує частка надання послуг у сфері комунікацій. Зокрема, підприємство здійснювало ряд проектів у сфері облаштування відео-реklamних матеріалів – цифрових панелей з централізованими системами керування віде-контентом (digital signage).

Дослідження особливостей просування послуг підприємством ТОВ «Віжуал Солюшнс» передбачає характеристику основних етапів, які здійснюються у ході організації циклу обслуговування клієнтів (рис. 2.5).



Розшифрування основних етапів:

№ етапу	Опис події
1	Клієнт формує запит на аутсорсингову платформу
2	Також клієнт може сформулювати прямий запит на ТОВ «Віжуал Солюшнс»
3	Аутсорсингова ІТ-платформа здійснює запит на ТОВ «Віжуал Солюшнс»
4	ТОВ «Віжуал Солюшнс» здійснює планування та виділення своїх ресурсів для рішення поставлених завдань
5	ТОВ «Віжуал Солюшнс» здійснює налаштування та інтеграцію систем замовника

Рис. 2.5. Етапи просування послуг підприємством ТОВ «Віжуал Солюшнс»

* складено автором за даними підприємства

На першому етапі відбувається формування споживчого попиту на ІТ-послуги у сегменті ринку, в якому працює ТОВ «Віжуал Солюшнс». З цією метою ТОВ «Віжуал Солюшнс» формує відповідну політику мотивації аутсорсингових платформ, а також формує свою цінову політику, яка буде максимально вигідною для усіх учасників ІТ-проекту. На другому етапі потенційний клієнт здійснює звернення (запит) безпосередньо на ТОВ «Віжуал Солюшнс». В цей час підприємство отримує детальні дані щодо

замовлення та побажань клієнта. Також ТОВ «Віжуал Солюшнс» може отримати ці дані і від аутсорсингової компанії (етап №3). На четвертому етапі ТОВ «Віжуал Солюшнс» здійснює планування проекту, формує план використання ресурсів. При цьому важливою є договірна політика ТОВ «Віжуал Солюшнс» з керівництвом інших учасників ІТ-проекту. На п'ятому етапі ТОВ «Віжуал Солюшнс» здійснює вирішення поставлених завдань.

Розробка цінової політики ТОВ «Віжуал Солюшнс» базується на ряді особливостей, які характерні саме для цього ІТ-підприємства (рис 2.6).

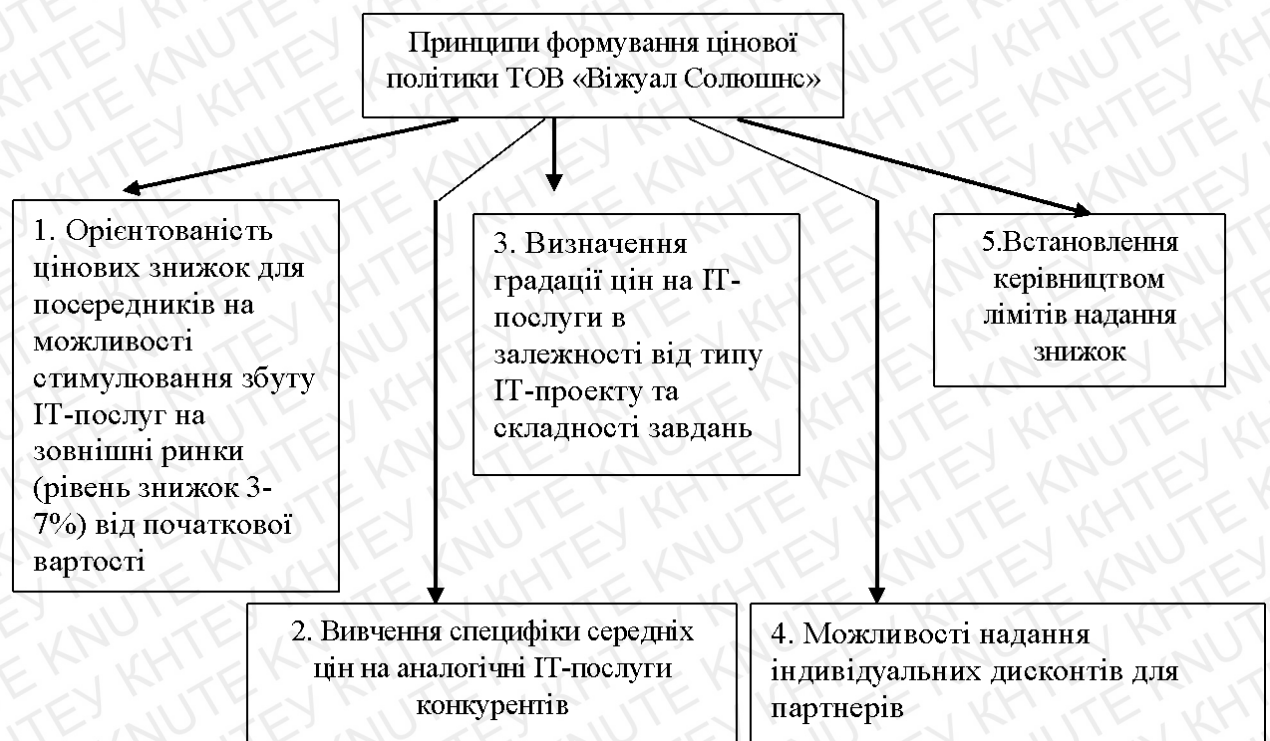


Рис. 2.6. Основні особливості формування цінової політики ТОВ «Віжуал Солюшнс»

* складено автором за даними підприємства

Компанія ТОВ «Віжуал Солюшнс» має практику надання цінових дисконтів для ряду клієнтів, що залежить від обсягу замовлення послуг та історії роботи з клієнтом:

- для нових клієнтів стартова знижка складає 5%;
- для клієнтів, що звернулися за послугами через партнерів, знижка складає 10-15%;

- для постійних клієнтів встановлюється специфічна система тарифікація послуг, яка є привабливою для них.

Аби забезпечити можливість ефективного просування послуг на ринку, підприємство ТОВ «Віжуал Солюшнс» здійснює динамічну цінову політику, яка залежить від кількості годин роботи персоналу над тим чи іншим замовленням (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика цінової політики ТОВ «Віжуал Солюшнс» у 2019 році

Послуги:	Обсяг послуг у людино-годинах робіт:				
	До 5 год	5-30 год	30-100 год	100-300 год	Понад 300 год
Ставки, дол / люд.-год:					
Проектування сайтів	10	9	8	8	5
Створення проектів для системи комунікацій	10	9	8	8	5
Бізнес-аналіз	20	18	17	16	15
Консалтинг	20	18	17	16	15
Інженерна підтримка технічних рішень	20	18	17	16	15
Програмування	30	25	23	23	20
Тестування програмного забезпечення	15	14	13	13	10

*за даними підприємства ТОВ «Віжуал Солюшнс»

Отже, важливою складовою маркетинг-менеджменту на підприємстві є запроваджена концепція розвитку ІТ-послуг, яка базується на стандартах SDLC (циклу розробки програмного забезпечення). Менеджери проектів надають заступнику директора (Product Owner) необхідну інформацію про результати виконання ряду завдань клієнтів та критерії успішності послуг. Заступник директора здійснює оформлення цієї інформації у вигляді презентації. Процес організації маркетинг-менеджменту здійснюється за Agile-підходом, який передбачає гнучкість у прийнятті управлінських рішень

в процесі здійснення комунікацій з клієнтами, а також у процесі ведення ІТ-проектів.

2.3. Оцінка результативності діяльності маркетингових організаційних структур на підприємстві

Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства є доволі складним завданням. Визначити економічний ефект реклами прямими методами неможливо, оскільки він вимірюється не лише вартісними показниками, а і якісними характеристиками розвитку підприємства.

Процес оцінки ефективності діяльності маркетингових організаційних структур доцільно розпочати з визначення ефективності окремих маркетингових заходів, а потім здійснити оцінку інтегрального ефекту від проведення всіх маркетингових заходів в комплексі.

Ефективність заходів прямого маркетингу (сюди входить система прямих комунікацій з клієнтом, включаючи також розсилання персональних повідомлень, проведення зустрічей, тощ) може бути розрахована виходячи з середньої вартості одного комунікаційного елементу та можливої віддачі даного засобу. Обсяги вартості витрат на заходи прямого маркетингу було отримано від заступника директора підприємства. Розрахунки наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок ефекту від управління заходами прямого маркетингу у 2017-2019 рр.

Показники	Умовне позначення	Роки		
		2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Обсяг доходів підприємства, тис.грн	Д	39 843	57 254	44 708
Чистий прибуток, тис.грн	ЧП	5 069	7 366	6 900
Витрати на заходи маркетингового управління, тис.грн	ВПм	4352	3289	2154

продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
Інші операційні витрати (витрати на збут), тис.грн	B3	5376,1	4179	3766
Частка витрат на маркетинг у витратах на збут, тис.грн	$\text{Чвз} = \text{ВПм} / \text{B3}$	0,81	0,79	0,57
Приріст доходів, тис.грн	$\Delta \text{Д} = \text{Д1} - \text{Д0}$	x	17411	-12546
Умовний приріст доходів за рахунок маркетингових заходів, тис.грн	$\Delta \text{Дмз} = \Delta \text{Д} * \text{Чвз}$	x	13701	-7174
Рентабельність реалізації, %	$\text{Рр} = \text{ЧП} / \text{Д}$	x	12,9	15,4
Приріст чистого прибутку від маркетингового управління, тис.грн	$\Delta \text{ЧПм} = \Delta \text{Дмз} * \text{Рр}$	x	1763	-1107

**за даними фінансової звітності підприємства ТОВ «Візуал Солюшнс» та даних стосовно обсягу витрат на маркетинг*

Таким чином, у 2017-2018 рр. приріст доходів становив 17411 тис.грн, у тому числі умовний приріст доходів за рахунок заходів маркетинг-менеджменту склав 13701 тис.грн. За рахунок цього підприємств отримало додатковий чистий прибуток в обсязі 1763 тис.грн.

У 2018-2019 рр. зниження доходів підприємства склало 12546 тис.грн, у тому числі умовне зниження доходів за рахунок послаблення результативності заходів маркетинг-менеджменту склало 7174 тис.грн. За рахунок цього підприємств недоотримало чистого прибутку в сумі 1107 тис.грн.

Таким чином можна зробити висновки про загальне зниження результативності заходів маркетинг-менеджменту.

Далі розрахуємо ефективність проведенням рекламних заходів в мережі Інтернет. З цією метою вдалося отримати дані від керівництва підприємства відносно результативності SEO-сайту за 2018-2019 рр. Інтернет реклама є одним з базових видів маркетингового просування для ІТ-компанії. За співвідношенням наведених показників було визначено результативність Інтернет-реклами (табл. 2.10).

Як свідчать проведені розрахунки, в цілому ефективність використання Інтернет-реклами за показником рейтингу у 2019 році знизилася з 2,7 пункта до 1,7 пункта. Зросла ефективність використання ресурсу за кількістю переглядів. Також знизилася ефективність використанні Інтернет-реклами за показником відміток у блогах.

Таблиця 2.10

**Показники результативності розміщення реклами в мережі Інтернет у
2018-2019 рр.**

Коефіцієнти результативності інтернет-реклами 1	Роки		Відхилення за 2018-2019 рр.	
	2018	2019	Абсолютне	Відносне, %
	2	3	4	5
Співвідношення вартості розкрутки до кількості балів у рейтингу	2,7	1,7	-1,0	-37,2%
Співвідношення вартості розкрутки до кількості переглядів	105,3	116,8	11,5	10,9%
Співвідношення вартості розкрутки до кількості відміток у блогах	13,8	11,2	-2,6	-18,6%

**за даними стосовно заходів інтернет-маркетингу підприємства*

Групуюючи наведені показники у загальну суму контактів, можна розрахувати грошову віддачу використання Інтернет-ресурсу за аналогією до алгоритму оцінки ефективності маркетинг-менеджменту у табл. 2.9. Відповідні розрахунки подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Розрахунок ефекту від використання реклами в Інтернет у
2017-2019 рр.**

Показники	Умовне позначення	Період	
		2018	2019
1	2	3	4
Приріст доходів, тис.грн	Δ Д	17411	-12546
Рентабельність надання послуг, %	Рп - з попер табл.2.9	12,9%	15,4%

продовження табл. 2.11

1	2	3	4
Сумарна вартість рекламних заходів в Інтернет	Вр	56871	72124
Кількість переглядів сайту	Кк	2089	4169
Кількість відміток у блогах	Кв	412	634
Сумарно можлива кількість контактів від використання заходу	$M_{кк} = K_{к} + K_{в}$	2501	4803
Показник рекламної віддачі на 1 контакт, тис.грн	$P_{кв} = \Delta D / M_{кк} / 1000 * P_{п}$	0,90	-0,40
Показник витратомісткості реклами в Інтернет на 1 контакт, тис.грн	$P_{кз} = \Delta D / M_{кк}$	0,31	-0,17
Показник ефекту від реклами в Інтернет, тис.грн	$E_{рп} = P_{кв} - P_{кз}$	0,59	-0,23

**за даними фінансової звітності підприємства ТОВ «Візуал Солюшнс» та даних стосовно обсягу витрат на маркетинг*

Таким чином, у 2018 році показник віддачі інтернет-реклами на 1 контакт, встановлений через сайт, становив 0,9 тис.грн (тобто зростання кількості контактів через сайт з клієнтами на 1 контакт зумовлювало приріст доходів на 0,9 тис.грн), у тому числі показник витратомісткості реклами в інтернет склав 0,31 тис.грн (тобто зростання витрат на інтернет рекламу на 1 грн зумовлювало приріст доходів на 0,31 тис.грн). За рахунок цього показник ефекту від реклами в Інтернет склав 0,59 тис.грн.

У 2019 році показник віддачі інтернет-реклами на 1 контакт, встановлений через сайт, становив -0,40 тис.грн (тобто зростання кількості контактів через сайт з клієнтами супроводжувалося зниженням доходів на 0,4 тис.грн), у тому числі показник витратомісткості реклами в інтернет склав -0,17 тис.грн (тобто зростання витрат на інтернет рекламу на 1 грн супроводжувалося зниженням доходів на 0,17 тис.грн). За рахунок цього показник ефекту від реклами в Інтернет мав від'ємне значення і склав -0,23 тис.грн.

Можна зробити висновки, що результативність інтернет-реклами значно знизилась у 2019 році, що потребує розробки заходів з її удосконалення.

Результати оцінки ефективності маркетингової діяльності варто підсумувати у вигляді матриці SWOT-аналізу. Проведемо аналіз ефективності маркетингу з використанням SWOT-матриці, тобто виявимо внутрішні сильні і слабкі сторони рекламної агенції, а також зовнішні можливості та загрози діяльності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця SWOT - аналізу ТОВ «Візуал Солюшнс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
-позитивний імідж на локальному ринку ІТ послуг багаторічний досвід роботи -перебування в ком'юніті передових ІТ-компаній України - наявність великих компаній у портфелі клієнтів -досвід вищого керівництва та креативної команди -кваліфіковані фахівці у сфері ІТ -створена необхідна матеріальна база, існують власні розробки для створення веб-платформ	-недостатній рівень "промоушн" -недостатня кваліфікація окремих працівників -недосконала система внутрішнього контролю -недостатня система безпеки захисту інформації -недостатня організація документообігу -нечіткість формулювання посадових обов'язків окремих працівників
Можливості	Загрози
-розширення портфеля клієнтів -участь у міжнародних проектах -зацікавленість у зарубіжних проектах - реінжиніринг -інвестиції в персонал - навчальні тренінги, робочі поїздки на стажування за кордон	-різка зміна макроекономічної ситуації -зміна законодавства, що значно зменшить рекламні бюджети відповідних клієнтів -недобросовісна конкуренція з боку окремих гравців ринку

**складено автором*

Отже, ефективна система маркетинг-менеджменту для досліджуваного підприємства сфері надання ІТ-послуг може бути забезпечена за рахунок позитивного іміджу на ринку, багаторічного досвіду роботи, перебування підприємства в ланцюгу ІТ- проектів потенційних замовників послуг, наявності значної кількості компаній у портфелі клієнтів, наявності управлінського досвіду у вищого керівництва та досвідченої команди спеціалістів. При цьому результативність інтернет-реклами значно знизилась у 2019 році, що потребує розробки заходів з її удосконалення. У 2019 році показник віддачі інтернет-реклами на 1 контакт, встановлений через сайт, становив -0,40 тис.грн (тобто зростання кількості контактів через сайт з клієнтами супроводжувалося зниженням доходів на 0,4 тис.грн), у тому числі

показник витратомітсткості реклами в інтернет склав -0,17 тис.грн (тобто зростання витрат на інтернет рекламу на 1 грн супроводжувалося зниженням доходів на 0,17 тис.грн).

Висновки по розділу 2

Основними найближчими конкурентами досліджуваного підприємства є такі: «Clever Force»; «Decom»; «LITSLINK»; «IT Solutions». Усі конкуренти ТОВ «Віжуал Солюшнс» надають подібні послуги, які перетинаються між собою за характеристиками впроваджуваних ними проєктів. На ТОВ «Віжуал Солюшнс» припадало приблизно 5% від ринку ІТ-послуг в сегменті, який відноситься до розробки сайтів та мобільних додатків українськими компаніями для замовників. Компанії «Clever Force» та «Decom» є безумовними лідерами-конкурентами. Також варто зазначити, що усі конкуренти ТОВ «Віжуал Солюшнс» надають подібні послуги, які перетинаються між собою за характеристиками впроваджуваних ними проєктів.

Процес організації маркетинг-менеджменту здійснюється за Agile-підходом, який передбачає гнучкість у прийнятті управлінських рішень в процесі здійснення комунікацій з клієнтами, а також у процесі ведення ІТ-проєктів.

У 2018-2019 рр. зниження доходів підприємства склало 12546 тис.грн, у тому числі умовне зниження доходів за рахунок послаблення результативності заходів маркетинг-менеджменту склало 7174 тис.грн. За рахунок цього підприємств недоотримало чистого прибутку в сумі 1107 тис.грн. Таким чином можна зробити висновки про загальне зниження результативності заходів маркетинг-менеджменту

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» (М.КИЇВ)

3.1. Розробка заходів по формуванню системи маркетинг-менеджменту на підприємстві

Охарактеризуємо напрямки удосконалення процесу маркетинг-менеджменту досліджуваного підприємства. У другому розділі було визначено, що на підприємстві ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» відсутні працівники, що здійснюють спеціалізовано до своєї професії за маркетингове управління. На підприємстві за маркетинг-менеджмент відповідальні лише директор та його заступник, який виконує функції маркетингового планування та маркетингових комунікацій.

Ситуація в маркетинг-менеджменті підприємства має ряд недоліків, які виявляються у зниженні ефективності управління маркетингом, оскільки керівництво компанії повинно поєднувати виконання своїх функцій із маркетинговими цілями. Відповідно, маркетингові завдання мають низькі шанси бути виконаними вчасно та з ефективністю, що вимагається компанією. Це потребує запровадження нової посади аналітика з маркетингу, що займається управлінням маркетингом (тактичним та оперативним). Організація масштабних структурних організаційних підрозділів (наприклад, відділу маркетингу) для досліджуваної ІТ-компанії компанії є неефективним, оскільки його бюджет не витримує такого фінансового навантаження.

Вирішення наведеної проблеми можливе за рахунок впровадження нової посади маркетингового аналітика. Цей крок матиме певні переваги, хоча він також покладе додаткове фінансове навантаження на бюджет компанії. Основними етапами реалізації концепції організаційних змін для вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності на ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» є наступні:

- визначення переліку функціональних обов'язків на новій посаді маркетолога-аналітика;
- аналіз ринку праці та проведення співбесіди з потенційними кандидатами на цю посаду;
- прийняття на роботу нового працівника, укладення з ним трудового договору;
- перше ознайомлення нового працівника з діяльністю компанії.

Перспективними функціями (ролями) маркетолога є наступні (рис. 3.1):

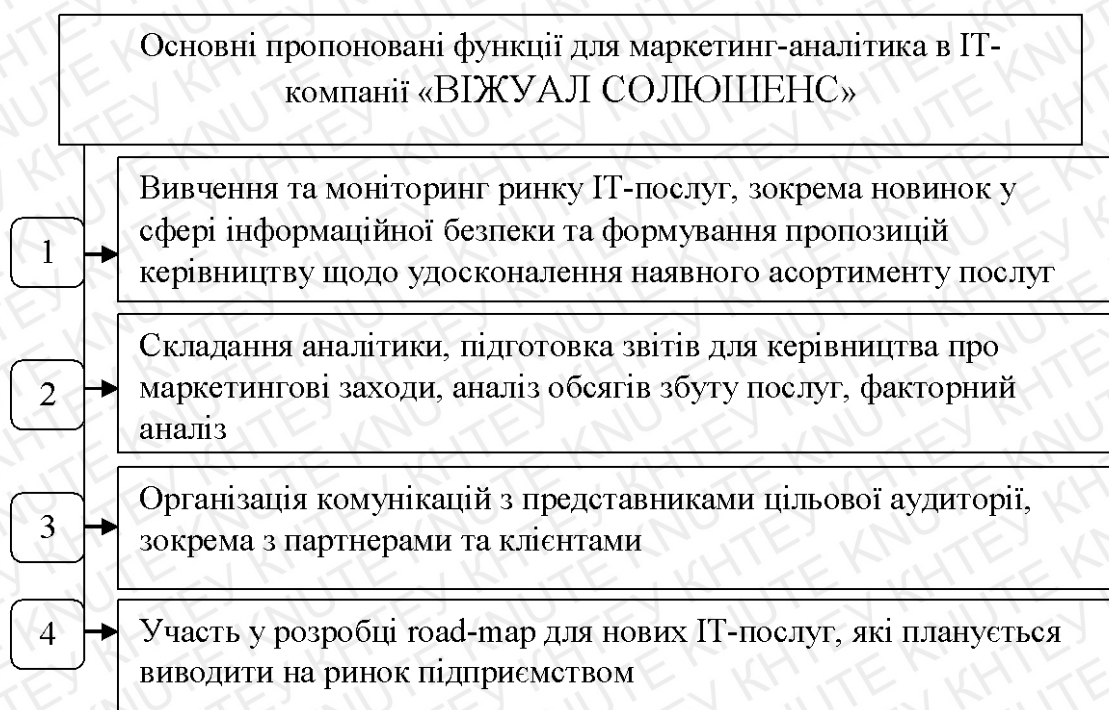


Рис. 3.1. Основні пропоновані функції для маркетинг-аналітика в ІТ-компанії «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС»

Джерело: складено автором

Розглянемо детально особливості запропонованих функцій для маркетинг-аналітика. Дослідження ринку ІТ-послуг є важливим завданням, оскільки керівництво компанії сьогодні не має достатнього практичного досвіду у виконанні такої функції. Важливо визначити нововведення в галузі інформаційної безпеки та подати пропозиції керівництву з метою удосконалення існуючого спектру послуг. Зокрема, в 2021 році в Україні

може бути запроваджена платіжна послуга PayPal, що негайно викличе ажіотаж серед служб інформаційної безпеки серед тих, хто функціонує на ринку електронної комерції та бажає користуватися цією послугою. Тому для ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» важливо не упустити момент, коли можна укласти вигідні довгострокові контракти на послуги інформаційної безпеки у сфері обробки платежів.

Аналізування маркетингової діяльності компанії в Інтернеті також є слабкою стороною та важливим завданням, яке потрібно вирішити. Аналітику потрібно створити систему аналізу. Зокрема, дуже важливо, що він розробив концепцію аналізу діяльності ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» з BigData. Ця концепція повинна включати аналіз ефективності веб-сайту та доступу до сторінок компанії в соціальних мережах.

Спілкування з цільовою аудиторією займає багато часу, і керівництво компанії не завжди встигає вирішити усі проблеми, пов'язані із зустрічами з партнерами або відповідями на листи партнерів та клієнтів. Маркетинговий аналітик повинен виконувати всі основні функції, пов'язані з організацією: зустріч з партнерами у сфері служб безпеки, онлайн-листування через соціальні мережі та офіс сайту (надання відповідей та коментарів для клієнтів).

Участь у розробці дорожньої карти для нових ІТ-сервісів, яка буде впроваджена компанією, є важливим завданням, оскільки сучасна концепція розвитку корпоративних послуг є суто "ІТ" і не має маркетингового обґрунтування. Виходячи з цього, компанія може ризикувати інвестуванням у розробку нових продуктів інформаційної безпеки, які не приносять належної віддачі, що є прямою втратою. Робота маркетингового аналітика повинна полягати в критиці поточних рішень ІТ-послуг щодо перспектив просування та пропозицій щодо нових видів послуг. Важливим завданням, яке слід негайно доручити новому спеціалісту - маркетологу, є розробка веб-сайту за принципом каскадного меню. Це дає можливість клієнтам ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» зареєструватися у своєму особистому кабінеті та оплатити

послуги в Інтернеті. Отже, організація маркетингової роботи в Інтернеті повинна бути важливим перспективним напрямком розвитку маркетингового комплексу компанії, який забезпечить маркетинговий аналітик ІТ-компанії.

Перелік наведених завдань та обов'язків дозволяє маркетологу-аналітику виконувати низку функцій, а також надає можливість удосконалити організацію маркетингової діяльності досліджуваної компанії. Важливо розробити програму вдосконалення організаційного забезпечення маркетингової діяльності на основі наведених вище пропозицій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Комплекс заходів удосконалення організаційного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС»

Заходи	Особа, що контролюватиме виконання завдання	Місяці 2021 року			Очікувані результати виконання заходу
		Січень	Лютий	Березень	
Розміщення запиту на резюме маркетинг-аналітика на відомих хантер-ресурсах	Заступник директора ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС»	+	-//-	-//-	Фіксація матеріалів в БД ресурсів
Збір відгуків, комунікації з потенційними претендентами на посаду	Заступник директора ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС»	-//-	+	-//-	Отримання відповідей, формування вибірки претендентів
Вибір претендента на посаду, досягнення з ним домовленостей про умови роботи	Заступник директора ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС»	-//-	+	+	Вибір конкретного претендента
Внесення змін до штатного розкладу, призначення посадового окладу	Директор ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС»	-//-	-//-	+	Створення організаційних передумов для прийняття на посаду
Організація процесу ознайомлення нового співробітника з діяльністю підприємства	Заступник директора ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС»	-//-	-//-	+	Передача справ новому співробітнику

Джерело: складено автором

Важливо відмітити, що вагомою частиною плану заходів удосконалення організаційного забезпечення маркетинг-менеджменту підприємства ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» у 2020 році є обґрунтування необхідної системи мотивації для нового співробітника у сфері маркетингу. На наш погляд, найбільш доцільним закріпити комбіновану систему оплати праці, яка буде враховувати постійну частину (оклад) та змінну частину (бонуси в залежності від результатів роботи).

Результати роботи мають вимірюватися рівнем виконання поставлених завдань. Ці завдання мають фіксуватися у трекінговій системі Redmine, яка використовуються на підприємстві сьогодні як планувальник завдань.

Систему мотивації для нового співробітника можна представити наступним чином:

- оклад – 15 тис.грн / міс.;
- бонус – 10 тис.грн / міс * коефіцієнт виконання завдань (% виконаних завдань, які були поставлені на початок місяця).

Методологія, яка має використовуватися для фіксації та контролю виконання завдань, обов'язково має базуватися на scrum-підходів (встановлення чіткого переліку завдань з часовою фіксацією їх виконання).

Наступним етапом удосконалення маркетинг-менеджменту є удосконалення комплексу просування послуги підприємства.

Стратегія просування послуг підприємства ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» на ринку ІТ-послуг має базуватися на принципах активного маркетингу, тобто виборі push-стратегії просування. Такий вибір стратегії пояснюється складністю умов розвитку ринку реклами в час фінансово-економічної кризи. Підприємству потрібно сконцентрувати зусилля на пошуку нових клієнтів аби утримати свої ринкові позиції.

Розробка стратегії просування послуг ІТ-компанією передбачає формування відповідної маркетингової програми просування, за допомогою якої буде проводитися впровадження обраної стратегії. Основними етапами розробки стратегії просування є наступні (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Етапи розробки стратегії просування ІТ-послуг агенством ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС»

*розроблено автором

Варто відмітити, що для підприємства потрібно використовувати в більшій мірі засоби прямого маркетингу. Це пояснюється як тим, що прямий маркетинг є найбільш ефективним в ІТ, так і тим, що для аналогічних підприємств прямий маркетинг в кризових умовах стає найбільш результативним засобом просування. Також відмітимо, що на даний момент підприємство майже не використовує засобів прямого маркетингу, оскільки його основні маркетингові функції передані на аутсорсинг. Проте, ми не думаємо, що це сьогодні найкращий варіант організації комплексу просування.

Розглянемо наведені інструменти більш детально.

Схему телемаркетингу на підприємстві ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» представлено на рис. 3.3. У процесі реалізації телемаркетингу за кожним менеджером ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» має бути закріплений певний регіон. Відповідно до маркетингової політики підприємства, менеджери

мають обов'язково пропонувати додаткові послуги у процесі супроводження споживача ІТ-послуг до моменту їх завершення. Щомісяця менеджер здійснює нагадування споживачеві про компанію, уточнення у нього потреби в послугах.



Рис. 3.3. Пропонована схема телефонного маркетингу для ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС»

Початковий дзвінок потенційному клієнту має здійснюватися з метою уточнення потреби клієнта. Як правило, під час цього дзвінка клієнту надається коротко вичерпна інформація про послуги та цікаві умови співпраці. Метою першого дзвінка має бути узгодження з клієнтом часу наступного зідзвону, у випадку, якщо клієнт не звернувся за послугами після початкового дзвінка. Другий дзвінок-нагадування має здійснюватися через 30 днів після початкового дзвінка. Метою другого дзвінка є уточнення готовності клієнта до співпраці. Якщо клієнт виявився не готовим, то уточняється приблизний час наступного нагадування, який фіксується менеджером. Третій дзвінок здійснюється, як правило, через два-три місяці після другого дзвінка.

Надалі обґрунтуємо план-графік впровадження наведених заходів прямого маркетингу (табл. 3.2). Директ-мейлінг (поштову розсилку) пропонується здійснювати вже наявним в базі клієнтам з певною періодичністю. З цією метою необхідно забезпечити доступ підприємства до

спеціального сервісу поштових розсилок. Аналогічним чином пропонується організувати і СМС-маркетинг (відносно поточних клієнтів). Для реалізації наведених заходів можливо використовувати базу клієнтів в ексел, яку потрібно буде перетворити у файл csv-формату та підвантажити на сервер поштових та смс-розсилок.

Таблиця 3.2

**План-графік впровадження програми заходів прямого маркетингу
на підприємстві ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» у 2021 році**

Інструмент прямого маркетингу	Заходи	Відповідальний	Період здійснення
Телефонний маркетинг	Придбання додаткових телефонних пристроїв	Комерційний директор	Січень 2021
	Визначення відповідальних	Комерційний директор	Січень 2021
	Складання графіку дзвінків	Комерційний директор	Січень 2021
Директ-мейлінг, смс -розсилка	Формування вихідної бази контактів	Комерційний директор	Січень-березень 2021
	Визначення відповідальних	Комерційний директор	Січень-березень 2021
	Складання графіку розсилок	Комерційний директор	Січень-березень 2021
Організація зустрічей, презентацій	Формування тематики зустрічей	Комерційний директор	Січень-лютий 2021
	Складання програми зустрічей та основних питань	Комерційний директор	Січень-лютий 2021
	Складання графіку зустрічей	Комерційний директор	Січень-лютий 2021

Важливим напрямком для реалізації наведених заходів є формування бази контактів, яке буде здійснювалось таким чином, щоб забезпечити можливість персоналізованого звернення, але при цьому не було враховано, що головне не кількість, а якість. Тому для ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» можна запропонувати варіанти поступове накопичення клієнтських даних.

З метою організації зустрічей підприємству можна укласти угоду з компаніями, які надають у строкову оренду приміщення для подібних

заходів. Це дасть можливість залучати для зустрічей більш широкую цільову аудиторію.

Надалі наступним етапом є формування медіа плану заходів директ-маркетингу на плановий період. З цією метою пропонуємо скласти медіа план заходів з помісячною розбивкою в межах 2021 року. Також варто зазначити, що період, який вказаний у табл. 3.2, не має входити до медіа плану по відповідному маркетинговому інструменту, оскільки в даний період буде відбуватися лише впровадження даного інструменту прямого маркетингу на підприємстві.

Медіа план заходів прямого маркетингу наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Медіа-план заходів прямого маркетингу на 2021 рік

Заходи	Січ	Лют	Бер	Квіт	Тра в	Чер	Ли п	Сер	Ве р	Ж ов	Лис	Груд
Холодні дзвінки												
Поштова розсилка												
Смс-розсилка												
Організація зустрічей з потенційними (корпоративними) клієнтами												
Організація презентацій												

Як видно з табл. 3.3, заходи холодних дзвінків, поштової та смс-розсилки будуть здійснюватися неперервно за графіком, який буде розроблено для кожного відповідального працівника. Частота здійснення телефонних дзвінків має становити мінімум 1 раз на місяць. Дзвінки мають проводитися в рамках поміркованої політики нагадувань клієнтам про

діяльність рекламної компанії та озвучування цікавих пропозицій на ринку реклами.

Організація зустрічей з потенційними корпоративними клієнтами передбачає залучення цільової аудиторії з сегменту B2B. Такі зустрічі доцільно проводити раз на 2 місяці з кожним великим потенційним клієнтом задля обговорення можливостей та умов співпраці. Організація презентацій також має відбуватися раз на 2 місяці. На презентації мають запрошуватися представники корпоративних клієнтів, а також інші зацікавлені сторони (інвестори, посередники тощо).

Отже, основними етапами удосконалення маркетинг-менеджменту на ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» є такі: визначення переліку функціональних обов'язків для нової посади маркетинг-аналітика; аналіз резюме, проведення співбесід з потенційними кандидатами на посаду; прийняття на роботу нового співробітника, укладення з ним трудового договору; проведення початкового ознайомлення нового співробітника з діяльністю компанії. Основними інструментами програми просування послуг підприємства є такі: телефонний маркетинг, директ-мейлінг, смс –розсилка, організація зустрічей, презентацій. Організація дзвінків, поштової та смс-розсилки будуть здійснюватися неперервно за графіком, який буде розроблено для кожного відповідального працівника. Частота здійснення телефонних дзвінків має становити мінімум 1 раз на місяць. Дзвінки мають проводитися в рамках поміркованої політики нагадувань клієнтам про діяльність рекламної компанії та озвучування цікавих пропозицій на ринку реклами. Організація зустрічей з потенційними корпоративними клієнтами передбачає залучення цільової аудиторії з сегменту B2B. Такі зустрічі доцільно проводити раз на 2 місяці з кожним великим потенційним клієнтом задля обговорення можливостей та умов співпраці.

3.2. Прогнозна оцінка заходів по формуванню системи маркетинг-менеджменту на підприємстві

Обґрунтувавши окремі напрямки покращення маркетинг-менеджменту на підприємстві, доцільно узагальнити можливі витрати та очікувані результати, які будуть отримані в результаті наведених заходів (табл. 3.4).

Дані табл. 3.4 будуть використані для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів.

Таблиця 3.4

Очікувані прогнозні витрати та результати від впровадження заходів з покращення маркетингової діяльності «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» на 2021-2023 роки

Заходи	Очікувані витрати	Очікувані результати
Впровадження нової посади маркетингового аналітика	25 тис.грн – щомісячна нетто-заробітна плата маркетинг-аналітика. Додатково потрібно нарахувати 38% на ЗП – відрахування до пенсійного фонду. Річний фонд оплати праці разом з податками складе 414 тис.грн	Збільшення обсягу продажу ІТ-послуг на 10%
Впровадження заходів прямого маркетингу у процес просування:	-	-
Телефонний маркетинг	15 тис.грн – щомісячні послуги кол-центру на аутсорсингу. Річні витрати відповідно складуть 180 тис.грн	Збільшення обсягу продажу ІТ-послуг додатково на 5%
Директ-мейлінг, смс –розсилка	Ці функції буде виконувати маркетинг-аналітик з використанням CRM-системи	
Організація зустрічей, презентацій	Орієнтовний бюджет має скласти 200 тис.грн	

*складено автором

Загальна сума витрат на реалізацію заходів складе 809 тис.грн.

Розраховуючи економічний ефект від реалізації запропонованих напрямків, нам необхідно скористатися наступним алгоритмом:

1. Визначити прогнозні показники операційного прибутку ІТ-компанії до оподаткування виходячи з наявних тенденцій розвитку без врахування заходів. Це будемо здійснювати спираючись на статистичні темпи росту показників та їх екстраполювання на 2021-2023 роки.
2. Визначити прогнозні показники операційного прибутку ІТ-компанії до оподаткування враховуючи наведені заходи.
3. Знайдемо різницю між перспективними та ретроспективними показниками.

Для визначення планового обсягу доходів ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» скористаємося двома найбільш поширеними методами планування: економіко-статистичним; факторно-аналітичним. Планування обсягів доходу будемо розраховувати виходячи з умов, що система управління на підприємстві залишатиметься без змін. Результати планування виручки від реалізації наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозування обсягу чистого доходу від реалізації ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» різними методами на 2020 – 2021 рік, тис.грн

Показники	Формули та умовні позначення	Факт			Прогноз	
		2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід, тис.грн	Д, з Форми 2	39 843	57 254	44 708	-	-
Чисельність персоналу, осіб	Ч	182	194	215	218	225
Середньорічний темп зростання чистого доходу	Трв	-	-	1,059	-	-
Ланцюговий темп зростання	Трл	-	-	0,781	-	-

продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
<i>Планування обсягу доходу від реалізації за допомогою економіко-статистичного методу:</i>						
Чистий дохід від реалізації на основі середнього темпу зростання, тис.грн	$Д_{пл1} = Д * Трв * Кд$	-	-	-	47359	52676
Чистий дохід від реалізації на основі ланцюгового темпу зростання, тис.грн	$Д_{пл2} = Д * Трл * Кд$	-	-	-	34912	28625
<i>Планування обсягу доходу від реалізації за допомогою факторно-аналітичного методу</i>						
Середньорічний темп зростання чисельності персоналу	Трч	-	-	1,09	-	-
Коефіцієнт еластичності	$Ке = Трв / Трч$	-	-	0,975	-	-
Чистий дохід від реалізації, прогнозний, тис.грн	$Д_{лт} = Д * (1 + Ч_{пл} * Ке / 100) * Кд$	-	-	-	44718	46964
Середньозважений обсяг чистого доходу від реалізації, тис.грн	$Д_{пл} = Д_{пл1} * 25\% + Д_{пл2} * 5\% + Д_{п3} * 70\%$	-	-	-	44888	47475

Таким чином, плановий обсяг можливих доходів підприємства складає 44888 тис.грн. у 2020 році та 47475 тис.грн у 2021 році.

На основі отриманих планових значень доходів спрогнозуємо фінансові результати досліджуваного підприємства. Для знаходження планових обсягів собівартості, адміністративних витрат та інших операційних витрат використано значення середнього рівня показників у чистому доході від реалізації компанії. Для знаходження рівня собівартості, приміром, визначали співвідношення середнього обсягу собівартості за останні 3 роки до середнього обсягу чистого доходу від реалізації за цей же період. Аналогічно було розраховано й інші показники. Також врахуємо, що

запропоновані заходи дають змогу отримати додатковий приріст чистого доходу на 15% (табл. 3.4).

Результати розрахунку показників фінансових результатів наведено у табл. 3.6.

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2020 році передбачається обсяг чистого доходу у розмірі 44888 тис.грн, обсяг собівартості на рівні 33820 тис.грн та обсяг чистого фінансового результату на рівні 6759 тис.грн.

Таблиця 3.6

**Планування фінансових результатів діяльності ТОВ «ВІЖУАЛ
СОЛЮШЕНС» на 2020-2021 рр., тис.грн**

Показники	Факт			Пояснення до розрахунку	Прогноз без урахування заходів		Прогноз з урахуванням заходів
	2017	2018	2019		2020	2021	2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39843	57254	44708	Визначено за даними табл. 3.5	44888	47475	54596
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	29096	44664	33081	Розаховано за середнім рівнем показника в доходах	33820	35769	41134
Валовий: прибуток	10748	12591	11627	-	11068	11706	13462
Інші операційні доходи	802	540	554	Розаховано за середнім темпом зростання	569	584	584
Інші операційні витрати	5376	4180	3767	Розаховано за середнім темпом зростання	3395	3059	3868
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6174	8951	8414		8242,2	9231	10177

Інші доходи	8,0	31,7	0,5	зміни не прогнозувалис я	1	1	-
Фінансовий результат до оподаткування : прибуток	6182	8982	8415	-	8243	9231	10177
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2912	2794	2912	Розаховано як 18% від бази оподаткування	1484	1662	1832
Чистий фінансовий результат: прибуток	3270	6188	5503	-	6759	7569	8345

*складено автором

За умови відсутності пропонованих заходів у 2021 році передбачається обсяг чистого доходу у розмірі 47475 тис.грн, обсяг собівартості на рівні 35769 тис.грн та обсяг чистого фінансового результату на рівні 7569 тис.грн. Однак, за умови впровадження заходів обсяг чистого доходу складе 54596 тис.грн, а чистий прибуток - 8345 тис.грн.

Економічний ефект заходів визначається як різниця між варіантами чистого прибутку у 2021 році:

$$E = 8345 - 7569 = 776 \text{ тис.грн}$$

Також здійснимо оцінку економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів по удосконаленню організаційних засад маркетинг-менеджменту та удосконалення комплексу просування послуг на засадах прямого маркетингу. Для цього спочатку визначимо прогнозні обсяги діяльності з урахуванням впровадження заходів. Загальна сума витрат на реалізацію заходів складе 809 тис.грн. Сума економічного ефекту від впровадження заходів складає 776 тис.грн.

Висновки по розділу 3

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

Головними етапами удосконалення маркетинг-менеджменту на ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» є такі: визначення переліку функціональних обов'язків для нової посади маркетинг-аналітика; аналіз резюме, проведення співбесід з потенційними кандидатами на посаду; прийняття на роботу нового співробітника, укладення з ним трудового договору; проведення початкового ознайомлення нового співробітника з діяльністю компанії. Основними інструментами програми просування послуг підприємства є такі: телефонний маркетинг, директ-мейлінг, смс –розсилка, організація зустрічей, презентацій. Організація дзвінків, поштової та смс-розсилки будуть здійснюватися неперервно за графіком, який буде розроблено для кожного відповідального працівника.

За умови відсутності пропонованих заходів у 2021 році передбачається обсяг чистого доходу у розмірі 47475 тис.грн, обсяг собівартості на рівні 35769 тис.грн та обсяг чистого фінансового результату на рівні 7569 тис.грн. Однак, за умови впровадження заходів обсяг чистого доходу складе 54596 тис.грн, а чистий прибуток - 8345 тис.грн. Загальна сума витрат на реалізацію заходів складе 809 тис.грн. Сума економічного ефекту від впровадження заходів складає 776 тис.грн

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Загалом у ході виконання роботи були виконані всі завдання, а саме: визначена система маркетингового менеджменту підприємства, проаналізоване оцінювання її ефективності, надана конкурентна оцінка маркетингової діяльності підприємства, проаналізована діяльність маркетингових організаційних структур на підприємстві, досліджена оцінка результативності їх діяльності, розроблені заходи по формуванню системи маркетинг-менеджменту в компанії та встановлено прогнозну оцінку результатів цих заходів.

Запровадження маркетингового менеджменту в компанії є об'єктивною необхідністю, адже за умов ринкової економіки постійно зростає рівень конкуренції і ризиків для організації. Компанії потрібно вміти вчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Маркетинговий менеджмент – це програмно цільовий, системний механізм взаємодії інструментів менеджменту і маркетингу стосовно адаптації компанії до змін в маркетинговому середовищі, з метою задоволення потреб споживачів та цілі організації при розподілі ресурсів. Аналіз є важливою передумовою ефективного функціонування будь якої організації. При формуванні маркетингового менеджменту в організації, варто з'ясувати його головні функції та визначити алгоритм, який буде займатись формування маркетингової діяльності. Процес формування маркетингового менеджменту складається з семи етапів, які спрямовані на попит споживачів, його управління, а також задоволення і обслуговування потреб ринку.

Процес організації маркетинг-менеджменту компанії ТОВ “Візуал Солюшнс” здійснюється за Agile-підходом, який передбачає гнучкість у прийнятті управлінських рішень в процесі здійснення комунікацій з клієнтами, а також у процесі ведення IT-проектів.

Основними найближчими конкурентами досліджуваного підприємства є такі: «Clever Force»; «Decom»; «LITSLINK»; «IT Solutions». Усі конкуренти

ТОВ «Візуал Солюшнс» надають подібні послуги, які перетинаються між собою за характеристиками впроваджуваних ними проєктів. На ТОВ «Візуал Солюшнс» припадало приблизно 5% від ринку ІТ-послуг в сегменті, який відноситься до розробки сайтів та мобільних додатків українськими компаніями для замовників. Компанії «Clever Force» та «Decom» є безумовними лідерами-конкурентами. Також варто зазначити, що усі конкуренти ТОВ «Візуал Солюшнс» надають подібні послуги, які перетинаються між собою за характеристиками впроваджуваних ними проєктів.

У 2018-2019 рр. зниження доходів підприємства склало 12546 тис.грн, у тому числі умовне зниження доходів за рахунок послаблення результативності заходів маркетинг-менеджменту склало 7174 тис.грн. За рахунок цього підприємств недоотримало чистого прибутку в сумі 1107 тис.грн. Таким чином можна зробити висновки про загальне зниження результативності заходів маркетинг-менеджменту.

У роботі розроблені заходи по формуванню системи маркетинг-менеджменту на підприємстві а також встановлено прогнозну оцінку їх результатів. Головними етапами удосконалення маркетинг-менеджменту на ТОВ «ВІЖУАЛ СОЛЮШЕНС» є такі: визначення переліку функціональних обов'язків для нової посади маркетинг-аналітика; аналіз резюме, проведення співбесід з потенційними кандидатами на посаду; прийняття на роботу нового співробітника, укладення з ним трудового договору; проведення початкового ознайомлення нового співробітника з діяльністю компанії. Основними інструментами програми просування послуг підприємства є такі: телефонний маркетинг, директ-мейлінг, смс –розсилка, організація зустрічей, презентацій. Організація дзвінків, поштової та смс-розсилки будуть здійснюватися неперервно за графіком, який буде розроблено для кожного відповідального працівника.

За умови відсутності пропонованих заходів у 2021 році передбачається обсяг чистого доходу у розмірі 47475 тис.грн, обсяг собівартості на рівні

35769 тис.грн та обсяг чистого фінансового результату на рівні 7569 тис.грн. Однак, за умови впровадження заходів обсяг чистого доходу складе 54596 тис.грн, а чистий прибуток - 8345 тис.грн. Загальна сума витрат на реалізацію заходів складе 809 тис.грн. Сума економічного ефекту від впровадження заходів складає 776 тис.грн

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук В.В. Економіка праці: навчальних посібників / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев. М.: Финстатинформ, 2015. – 345 с.
2. Баришевська І.В. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку аграрних підприємств / І.В. Баришевська // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - 2018. с. 47–54.
3. Біловодська О. А. Інноваційний потенціал як невід'ємна частина успішного розвитку підприємства / О. А. Біловодська, Т. В. Кириченко // Економічні студії. – 2017. – № 4 (17). – С. 60-63.
4. Гірченко Т.Д. Маркетинг: навч. посіб. / Т.Д. Гірченко. – Київ: ІНКОС, 2015. – 255 с.
5. Друкер П. Классические работы по менеджменту / П. Друкер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 218 с.
6. Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства / С.В. Захарін // Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. – 2016.
7. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.
8. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2016. – 366 с.
9. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. – [2-е вид., без змін]. – К. : Київський нац. екон. ун-т, 2016. –152 с.
10. Кудлай В. Г. Теоретичні аспекти управління маркетингом підприємства //Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 2. - С. 7-10.
11. Кушнір І.Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в птахівничому під комплексі АПК: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «економіка та

- управління національним господарством» / І.Г. Кушнір. – Київ, 2019. – 16 с.
- 12.Ковшова І. О. К 56 Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія [Текст] / І. О. Ковшова. – Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. – 516 с.
 - 13.Короткова, Т.Л. Управление маркетингом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Л. Короткова. – 2-е изд., исп. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – 322 с.
 - 14.Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2016. – 480 с.
 - 15.Куценко Т. М., Кузьминчук В. // Маркетинг і менеджмент інновацій Marketing and Management of Innovations. – 2016. – № 4. – С. 269-284
 - 16.Луцяк В.В. Маркетинг виробничого підприємства: дисертація на здобуття наук. ступ.д.е.н., спеціаль- ність 08.00.04 / В.В. Луцяк. - Київ: НУХТ, 2020. - 473 с.
 - 17.Маркетинговий менеджмент / За ред. Штефанича Д. А. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 241 с.
 - 18.Маркетингова інформація: підручник / Є. В. Крикавський, О. В. Дейнега, І. О. Дейнега та ін. ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. — 412.
 - 19.Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні / І.В. Мосійчук. – 2021. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>
 - 20.Основи менеджменту [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент та адміністрування у видавничо-поліграфічній галузі» / О. М. Барзилович, З. В. Григорова, Л. А. Пунчак, А. І. Сухоруков, О. А. Сухорукова, І. Б. Шевченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. — Електронні текстові дані (1 файл: 2,37 Мбайт). — Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. — 296 с.

- 21.Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент. – К., 2019.— 93 с.
- 22.Похабов В. Методика оценки эффективности управления маркетингом на предприятии //Маркетинг. - 2018. - № 21.
- 23.Страховий менеджмент: навч. посіб. / П. О. Куцик, Т. Г. Васильців, В. М. Сороківський, М. В. Сороківська; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. — Львів, 2015. — 243 с. — Бібліогр.: с. 232—237.
- 24.Сухорська У.Р. Роль функцій маркетингу в управлінні підприємством / У. Р. Сухорська // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. — 2016. — Вип. 16.1. — С. 410—413.
- 25.Сайт статистичної інформації про ринки [Електронний ресурс] / режим доступу: www.business.org.ua
- 26.Управління персоналом. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент та адміністрування у видавничо-поліграфічній галузі» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. О. А. Сухорукова. — Електронні текстові дані (1 файл: 61 Кбайт). — Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. — 20 с.
- 27.Фінанси, гроші та кредит [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів освітнього ступеня «бакалавр», спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Медіаменеджмент та адміністрування у видавничо-поліграфічній галузі» / КПІ ім Ігоря Сікорського ; уклад.: О. М. Дем'яненко, Н. І. Передерієнко. — Електронні текстові дані (1 файл: 659.93 Кбайт). — Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. — 32 с.
- 28.Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій : підруч. / Н. І. Чухрай. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. – 256 с.
- 29.Copley P. Marketing Communications Management: Concepts and Theories, Cases and Practices. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2014. 441 p.
- 30.Womack, J.P. and Jones, D.T. Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – New York et al.: Free Press, 2015. – 397 p.

ДОДАТКИ**ДОДАТОК А**

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту**

**МЕНЕДЖМЕНТ:
ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ**

**Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізацією «Управління бізнесом»**

Частина 1

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
БЕСПАЛОВ В. Управління комерційною діяльністю на підприємстві	6
КАЧАНЮК Я. Методичні підходи до формування товарного асортименту	11
КІНДРУК В. Стратегічне планування: сутність та етапи	18
КРАВЧЕНКО А. Закордонний та вітчизняний досвід розвитку операційного менеджменту	21
КРЕМІНСЬКА Т. Формування системи управлінського контролю на підприємстві	27
КУРАНДА К. Теоретико-методичні основи процесу побудови та управління брендом підприємства	32
ОЛІЙНИК К. Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві	37
ПУЛЕНКО М. Аналіз ринку банківських послуг	41
РИБАЛКО Д. Наукові підходи до формування системи управління підприємством	49
ТАТАРЕНКО О. Методичні підходи до управління якістю продукції на підприємстві	55
ТУРЦЕВИЧ Н. Особливості ринку керамічної плитки України	63
ХМЕЛЬНИЦЬКА С. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Кайер Україна»	69
ЯКУБІВ Ю. Формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві	74
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
ЖЕЛЕЗНЯК В. Особливості механізму управління діловою репутацією підприємства	80

асортиментної та маркетингової політики підприємства. Для успішної діяльності торгового підприємства необхідно постійно відстежувати динаміку основних показників за товарними групами та мобільно реагувати на зміни всередині діючого ринку.

Перспективою подальших досліджень є з'ясування мотиваційних чинників інноваційних змін в управлінні запасами на підприємствах різного типу.

Список рекомендованих джерел

1. Бородіна Н.О. Маркетинг : навч. посіб. / Н.О. Бородіна. – К. : Кондор, 2007. – 362 с.
2. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку економіки України : монографія / Н.М. Сіренко. – Миколаїв, 2010. – 416 с
3. Біловодська О.А. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика» / О.А. Біловодська. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 70 с.
4. Гик В.В. До питання контролю витрат на інновації [Електронний ресурс] / В.В. Гик, В.О. Озеран. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22978/1/83-Нук-153-154.pdf>
5. Грицай О.І. Удосконалення класифікації витрат на інноваційні процеси промислового підприємства / О.І. Грицай // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 3, №6. – С. 219.
6. Тридід О.М. Логістика : навч. посіб. / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко. – Київ: Знання, 2008. – 566 с.
7. Офіційний сайт компанії «KAYER». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kayer.eu/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ХМУРОВОЇ В. В.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ЯКУБІВ Ю., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті досліджено та проаналізовано теоретичні засади формування маркетингового управління на підприємстві. Окремлено необхідність планування та впровадження маркетингового менеджменту. Розглянуто менеджмент та маркетинг, як окремі науки, для глибшого розуміння поняття «маркетинговий менеджмент». Наведені визначення термінів «менеджмент» і «маркетинг» відомих вітчизняних та зарубіжних науковців. Досліджена роль менеджменту та маркетингу у процесах діяльності та розвитку організації згідно з сучасними умовами господарювання. Окремлено принципи та інструменти маркетингового управління, як супутні засоби і методи маркетинг менеджменту компанії.

The article investigates and analyzes the theoretical foundations of marketing management in the enterprise. The need for planning and implementation of marketing management is outlined. Management and marketing are considered as separate sciences for a deeper understanding of the concept of «marketing management». Definitions of the terms «management» and «marketing» of

well-known domestic and foreign scientists are given. The role of management and marketing in the processes of activity and development of the organization in accordance with modern business conditions is investigated. The principles and tools of marketing management as ancillary tools and methods of marketing management of the company are outlined.

Актуальність Сучасний ринок перенасичений товарами та послугами, конкуренція між бізнесами щосекунди стає все жорсткішою, а споживачі все більш вимогливими. Тому крім якості продукту чи сервісу кожне підприємство приділяє значну увагу управлінню своєю маркетинговою діяльністю. Для ефективності маркетингових дій і досягнення бажаних бізнес-цілей кожен крок повинен бути завчасно спланований згідно зі стратегією компанії. Аналіз конкурентного середовища та ринкових можливостей, чітке позиціонування, знання свого цільового споживача, ефективний комплекс маркетингу, плани дій для кризових ситуацій та гнучкий підхід зі сторони менеджменту є необхідними складовими для виживання компанії на ринку. Загострення конкурентного середовища зумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. Динамічний розвиток потребує інноваційних рішень, пошуку нових ринків, розширення аудиторії. Застосування маркетингового менеджменту є однією з основних умов для сталого розвитку підприємства та формування ефективних ринкових відносин, саме тому обрана тема є актуальною і потребує подальшого дослідження.

Теоретико – методологічна база. Велика кількість вітчизняних та іноземних вчених досліджували аспект формування системи управління маркетингу на підприємствах.

У зарубіжній економічній теорії це питання вивчали Ф. Котлер, К. Макконелл, Г. Багієв, П. Зав'ялов, Е. Уткін та ін.

Серед українських вчених-економістів над питанням формування системи маркетинг-менеджменту працювали П. Березівський, А. Вовчак, В. Збарський, В. Котков, С. Захарін, П. Саблук, Д. Олійник, Г. Черевко, М. Шульський, В. Юрчишин, А. Войчак, М. Волкова, Т. Гірченко, І. Комарницький, І. Клімова, І. Мосійчук, А. Ткаченко, І. Щєбликіна та ін.

Вони дослідили та проаналізували теоретичне підґрунтя формування системи маркетингового управління на підприємстві, а також зміст економічної категорії маркетингового менеджменту. Проте існують розбіжності щодо визначення сутності та змісту економічної категорії «маркетинговий менеджмент». Це питання вивчено недостатньо і залишається актуальним, незважаючи на велику кількість досліджень у цій сфері, тому обумовлює необхідність щодо проведення поглиблених досліджень.

Мета. Основною метою написання статті є визначення сутності та ролі маркетингового менеджменту у підприємстві, а також визначення етапів формування системи управління маркетингом для підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасної ринкової економіки система управління маркетингом є основою діяльності будь-яких підприємств чи організацій. Маркетинг дає змогу компанії визначити своє місце на ринку, де діє серйозна конкуренція. Для забезпечення конкурентоспроможності продукції чи послуги підприємства, маркетинг передбачає швидкий розвиток виробництва та вимагає покращених методів організації господарської та виробничої діяльності. Саме тому в організаціях, які впевнено та успішно почувують себе на ринку, маркетингова служба є однією з найголовніших в управлінській системі і має вплив на підготовку та прийняття рішень вищих ланок організації [8].

Ефективне використання і впровадження маркетингової структури організацією потребує в першу чергу чіткого розуміння змісту та суті менеджменту в маркетингу та цілей його застосування, функцій та етапів його створення.

Велика кількість сучасних вчених для більш глибокого розуміння поняття «маркетинговий менеджмент», розглядають менеджмент та маркетинг як окремі системи знань.

Маркетинг – це вид діяльності, здійснюваний на ринку з метою досягнення найбільш ефективного обміну для задоволення конкретних потреб [6].

На думку Короткової Т. Л. маркетинг – це провідний напрям управлінської діяльності, що включає вивчення, аналіз, планування, здійснення і контроль за виконанням програм з вивчення споживчого попиту і створення оперативного управління виробництвом для реалізації продукції і вартостей, які максимально задовольняють вимогам споживачів і виробників [4].

Професор Гарвардського університету, П. Друкер формулює наступне поняття маркетингу: «Маркетинг – це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити» [2].

Давши характеристику поняттю «маркетинг», далі ми розглянемо термін «менеджмент».

Менеджмент з англійської мови перекладається як «управління» або «адміністрація» і як окрема наука сформувався в кінці 19 століття.

Сучасні науковці дають наступні визначення даному поняттю:

- менеджмент – це управління, тобто вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей [9].

- менеджмент – це професійно – здійснюване управління підприємством в умовах ринкових відносин у будь-якій сфері господарської діяльності, направлений на отримання прибутку шляхом раціонального використання ресурсів [10].

- менеджмент – це система управління на рівні підприємства як комерційної організації [11].

- менеджмент – це управління в соціально-економічній системі, в виробничо-господарській сфері, тобто в комерційній організації, з метою вилучення та примноження прибутку [12].

Якщо ці характеристики підвести до сучасних вимог господарювання, то менеджмент – це процес управління людськими та матеріальними ресурсами, який дає змогу найбільш ефективного їх використання для досягнення визначеної мети [8].

Отже, після розкриття понять «маркетинг» та «менеджмент», як окремих наук та систем знань, далі ми визначимо сутність «маркетингового менеджменту».

Маркетинговий менеджмент – це визначення ширше ніж загальна функція управління організацією, оскільки це управління абсолютно всіма індивідуальними та загальними функціями організації, а також усіма підрозділами компанії на основі маркетингу [8].

Основою маркетингового управління є функції, які розглядають послуги, товари, ідеї як основні критерії. Головним завданням маркетингового менеджменту є змога досягнути задоволеність усіма сторонами обміну. Концепція управління в маркетингу була започаткована на розподілі обмежених ресурсів, в процесі переходу маркетингової інформації у дії маркетингу.

Згідно визначення Ковшової І.О. маркетинговий менеджмент – це інноваційний підхід до управління підприємством в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища для досягнення структурованих цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним стандартам у суспільстві та дозволяє досягти оптимального рівня діяльності з урахуванням економічних та соціальних ефектів [4].

О.А.Біловодська під управлінням маркетингу розуміє цілеспрямовану координацію та формування всіх видів діяльності підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на ринку та суспільстві в цілому, та ґрунтується на принципах маркетингу [1]. Вона стверджує, що термін «маркетинговий менеджмент» в іншій інтерпретації (концептуальні підходи до визначення) не охоплює всіх рівнів маркетингу.

Ще один вчений, що спеціалізується на даній тематиці, В.М.Кущенко, який розуміє маркетинговий менеджмент як процес аналізу, планування, впровадження та контролю за виконанням заходів, спрямованих на встановлення та підтримку взаємовигідних відносин з цільовим ринком для досягнення певних цілей організації (збільшення продажів, прибутку.

збільшення частки ринку) [7]. Це визначення є універсальним і відповідає декільком підходам. Однак далі автор зазначає, що управління маркетингом слід розглядати в загальній системі управління підприємством, тобто в цілісній системі управління бізнесом [7].

В наукових працях [2] управління маркетингом вивчається як швидко зростаюча система із характерними для неї тенденціями розвитку. Управління маркетингом відіграє вирішальну роль в управлінні. Це бізнес в цілому, який розглядається з точки зору кінцевого результату, тобто з точки зору споживача.

Управління маркетингом – невід’ємна частина загального процесу управління на підприємстві, де маркетинг є однією з функцій менеджменту. Всі інструменти маркетингового менеджменту мають бути орієнтовані на швидке та якісне вирішення існуючих або можливих проблем, які виникають у потенційних споживачів.

Тому, основними завданнями маркетингового менеджменту є [8]: аналіз ринку, організація, планування, мотивація, реалізація поставлених завдань, здійснення контролю та аналізу виконання маркетингових заходів.

Основними функціями маркетингового менеджменту є [8]:

- Розробка завдань та мети організації, її стратегічної програми розвитку підприємства;
- Вивчення та пошук ринків збуту;
- Планування, розробка та збут продукції підприємства;
- Створення виробничого плану;
- Підбір працівників;
- Обробка маркетингової інформації;
- Формування структури маркетингу та рівнів каналу розподілу;
- Створення фінансового плану;
- Розроблення цінової політики організації;
- Формування та введення в дію методів впливу керівництва.

Управління маркетингу в компанії тісно пов’язане з дослідженнями, аналізом та можливостями реакції організації на зміни, що відбуваються в її внутрішньому, а також зовнішньому середовищі. Формування маркетингового менеджменту в організації передбачає наявність знань щодо ринку, фінансових та господарських операцій, процесів виробництва тощо [3].

Головним стратегічним ресурсом маркетингового менеджменту організації має бути задоволення потреб споживачів.

Для того щоб правильно сформувати маркетинговий менеджмент компанією, потрібно розуміння послідовності здійснення процесу маркетингового менеджменту. Даний процес має певну послідовність, а саме:

Перший етап. Аналіз можливостей підприємства на ринку. Оцінка стратегічного та тактичного попиту. Пошук нових ніш та оцінка маркетингових можливостей. Оцінюючи можливості маркетингу варто врахувати ціль та ресурси організації. Головним завданням аналізу ринку є визначення можливостей фірми.

Другий етап. Пошук цільового ринку. Оцінювання та прогнозування попиту, підбір сегментів, ринку та позиціонування товару чи послуг на ринку.

Третій етап. Обрання стратегії маркетингової діяльності. Стратегія маркетингу це в першу чергу формування мети і задачі організації по кожному ринковому сегменту і в цілому ринку та кожній продукції на окремий термін часу, для того щоб провести виробничу і комерційну види діяльності, відповідно до діючої ринкової ситуації та можливостями підприємства [3]. Стратегія маркетингу поєднує цілі підприємства і тактичні заходи [3].

Четвертий етап. Розробка комплексу маркетингу. Четвертий етап включає в себе розробку, а також вибір маркетингових інструментів та дій. Інструменти маркетингу – це проведення досліджень, вибір каналів збуту, щоб вони були оптимальними, здійснення

товарної політики, проведення промоційних компаній, сервісне обслуговування, ієрархія, ринок та організаційна культура тощо. Дані інструменти використовуються в деяких сферах менеджменту: фінанси, виробництво, облік, політика збуту та реалізації, зовнішньоекономічна діяльність.

П'ятий етап. Створення програми маркетингу відбувається з урахуванням цілей, завдань організації, середовища маркетингу тощо.

Шостий етап. Впровадження маркетингових принципів передбачає застосування практичних маркетингових методів для задоволення потреб споживача та отримання прибутків фірмою

Принципи маркетингу:

- Інформаційна система маркетингу – це діюча, практично безперервна система, до якої належать способи і процедури для своєчасного та регулярного збирання, аналізу інформації з різноманітних джерел (внутрішніх та зовнішніх) і забезпечення підтримки та передачі менеджерам інформації, яка потрібна для прийняття важливих рішень в маркетингу [3].

- Маркетингова система планування. Ця система тісно пов'язана з системою стратегічного планування в компанії. Це здатність стосовно виокремлення товарів, для яких властивий високий потенціал до збільшення продажів. Планування в маркетингу передбачає створення двох видів плану: оперативний/тактичний (до 5 років) і стратегічний (терміном більше 5 років)[3].

- Система організації служб маркетингу. Дані служби є передумовою індивідуального підходу до розроблення функціональних чи організаційних систем маркетингового менеджменту [3].

Сьомий етап. Контроль і аналіз діяльності компанії в маркетингу. Даний етап є заключною фазою процесу маркетингового менеджменту, яка спрямована на вимірювання і оцінювання результатів виконання плану щодо реалізації обраної стратегії. Завдяки контролю можна виявити проблеми маркетингової діяльності і визначити ті заходи, які будуть потрібні для усунення цих проблем.

Даний етап потрібен для перевірки ефективності маркетингу в організації. Також він сприяє адаптації політики маркетингу на підприємстві до зміни середовища маркетингу. Результатом сьомого етапу є коригування планів та поведінки компанії на ринку товарів та послуг. В зв'язку з цим передбачаються заходи щодо початку контролю маркетингової діяльності підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, можна виділити таке визначення: маркетинговий менеджмент – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу та управління щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів.

Висновки. Запровадження маркетингового менеджменту в компанії є об'єктивною необхідністю, адже за умов ринкової економіки постійно зростає рівень конкуренції і ризиків для організації. Компанії потрібно вміти вчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Маркетинговий менеджмент – це програмно-цільовий, системний механізм взаємодії інструментів менеджменту і маркетингу стосовно адаптації компанії до змін в маркетинговому середовищі, з метою задоволення потреб споживачів та цілі організації при розподілі ресурсів. Аналіз є важливою передумовою ефективного функціонування будь якої організації. При формуванні маркетингового менеджменту в організації, варто з'ясувати його головні функції та визначити алгоритм, який буде займатись формування маркетингової

діяльності. Процес формування маркетингового менеджменту складається з семи етапів, які спрямовані на попит споживачів, його управління, а також задоволення і обслуговування потреб ринку. Системою управління маркетингової діяльності використовують наступні методи досліджень та дій [6]:

- Вивчення середовища
- Вивчення товарів, які може запропонувати фірма зараз, а також планування розробки майбутніх товарів
- Планування руху товарів і їх продаж
- Забезпечення цінової політики в організації
- Забезпечення потрібного рівня безпеки для товарів.

Далі проводиться розробка комплексу маркетингу в організації, тобто ціноутворення, методи збуту та просування товарів на ринку. Розробка та продаж заходів маркетингу вимагають створення допоміжних маркетингових систем, до яких належать система контролю, планування та система організації маркетингових служб. Ринковий успіх компанії, якраз зумовлюють гармонійне поєднання і взаємодія цих підсистем.

Список використаних джерел

1. Біловодська О. А. Інноваційний потенціал як невід'ємна частина успішного розвитку підприємства / О.А.Біловодська, Т.В.Кириченко // Економічні студії. – 2017. – № 4 (17). – С. 60-63.
2. Друкер П. Классические работы по менеджменту / П.Друкер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 218 с.
2. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М.Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.
3. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія / І. О. Ковшова. – Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. – 516 с.
4. Короткова, Т.Л. Управление маркетингом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Л. Короткова. – 2-е изд., исп. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 322 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Ф.Котлер, К.Л.Келлер. – СПб.: Питер, 2016. – 480 с.
6. Куценко Т. М., Кузьминчук В. // Маркетинг і менеджмент інновацій / Marketing and Management of Innovations. – 2016. – № 4. – С. 269-284.
7. Маркетинговий менеджмент / За ред. Штефаніча Д.А. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 241 с.
8. Основи менеджменту [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент та адміністрування у видавничо-поліграфічній галузі» / О.М.Барзилович, З.В.Григорова, Л.А Пунчак, Сухоруков А.І., Сухорукова О.А., Шевченко І. Б.; КПП ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,37 Мбайт). – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 296 с.
9. Страховий менеджмент: навч. посіб. / П.О.Куцик, Т.Г.Васильців, В.М.Сороківський, М.В.Сороківська; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. – Львів, 2015. – 243 с.

10. Управління персоналом. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент та адміністрування у видавничо-поліграфічній галузі» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. О.А.Сухорукова. – Електронні текстові дані (1 файл: 61 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 20 с.
11. Фінанси, гроші та кредит [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів освітнього ступеня «бакалавр», спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Медіаменеджмент та адміністрування у видавничо-поліграфічній галузі» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: О.М.Дем'яненко, Н.І.Передерієнко. – Електронні текстові дані (1 файл: 659.93 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 32 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ДЄЄВОЇ Н. Е.

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

**ЖЕЛЕЗНЯК В., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

У статті наведено визначення сутності механізму управління діловою репутацією компанії. Обґрунтовано основні особливості формування механізму управління діловою репутацією. Наведено характеристику основних елементів механізму управління діловою репутацією.

The article grounds the essence of the mechanism for business reputation management of the company. The features of the business reputation mechanism creating are grounded in the article. The key items of the business reputation mechanism have been described.

Актуальність теми. Діяльність підприємства здійснюється в умовах різноманітних взаємодій та взаємозв'язків, у колі стейкхолдерів, котрі має різні інтереси – економічні, політичні, правові, соціальні, духовні та ін. Формування механізму управління діловою репутацією, що впливає на підприємство, безсумнівно, є однією з найважливіших функцій підприємству досягти таких цілей: надати додаткову психологічну цінність продуктів і послуг; залучити нових споживачів у разі, якщо перед ними стоїть вибір між функціонально схожими товарами або послугами; залучити в компанію більш кваліфікованих співробітників і збільшити задоволеність роботою вже наявного персоналу; збільшити ефективність реклами і продажів, забезпечити підтримку дистриб'юторів, рекламних агентств, постачальників і ділових партнерів; зібрати кошти на фондовому ринку і вистояти в разі кризи. Механізм управління діловою репутацією є дуже важливим елементом діяльності будь-якої компанії, над яким слід працювати постійно. Однак, не зважаючи на це, в сучасних

ДОДАТОК Б

Рис. Організаційна структура ТОВ «Візуал Солюшнс»

ДОДАТОК В

**Розподіл основних функцій персоналу підприємства ТОВ «Візуал
Солюшнс»**

Посади	Функції управління					
	Загальне фінансове управління	Управління дохідом складовою	Управління витратно складовою формування інвестиційної вартості	Управління маркетингово складовою	Управління кадровим потенціалом вартості	Організація планування, обліку та аналізу в процесі управління
Директор	+	+	+	+	+	+
Головний інженер-розробник	о	+	о	+		
Керівник відділу технічної підтримки	о	о	о		о	

+ прийняття рішення, О – виконання рішення, * за даними внутрішнього документу підприємства

ДОДАТОК Г

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство

**Товариство з обмеженою відповідальністю "Віжуал
Солюшнс"**Територія КиївОрганізаційно-правова форма господарювання Товариство з
обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності Діяльність в сфері комп'ютерного
програмуванняСередня кількість працівників, осіб 44Одиниця виміру тис.грн. з одним десятковим знакомАдреса, телефон вулиця 01030, м.Київ, Шевченківський р-н,
вул. Богдана Хмельницького, буд. 29/2

Коди	
Дата	2018 01 01
за ЄДРПОУ	42339910
за КОДТУУ	8038900000
за КОПФГ	240
за КВЕД	62.01

1. Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
1. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1,3	9,1
первісна вартість	1011	57,8	107,0
знос	1012	-56,5	-97,9
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом 1	1095	1,3	9,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11599,7	16854,3
у тому числі готова продукція	1103	1097,8	814,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4249,5	2929,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	27,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	27,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1904,0	800,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2836,0	2973,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	406,3	221,3
Усього за розділом II	1195	20995,5	23806,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	20996,8	23815,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42,0	42,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16967,4	19466,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	17009,4	19508,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1118,5	2741,7
розрахунками з бюджетом	1620	529,0	37,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	120,5	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	241,5
Інші поточні зобов'язання	1690	2339,9	1286,3
Усього за розділом III	1695	3987,4	4307,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	20996,8	23815,5

2. Звіт про фінансові результати за 2017 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39 843,2	29 824,8
Інші операційні доходи	2120	801,9	200,6
Інші доходи	2240	8,0	2,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	40 653,1	30 028,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-29 095,5	-19 610,8
Інші операційні витрати	2180	-5 376,1	-2 156,3
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-34 471,6	-21 767,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	6 181,5	8 261,2
Податок на прибуток	2300	-1 112,7	-1 487,0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 068,8	6 774,2

ДОДАТОК Д

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю "Віжуал
Солюшнс"Територія Київ

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності Діяльність в сфері комп'ютерного
програмуванняСередня кількість працівників, осіб 45Одиниця виміру тис.грн. з одним десятковим знакомАдреса, телефон вулиця 01030, м.Київ, Шевченківський
р-н, вул. Богдана Хмельницького, буд. 29/2

	Коди
Дата	2019 01 01
за ЄДРПОУ	42339910
за КОДТУУ	8038900000
за КОПФГ	240
за КВЕД	62.01

1. Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	9,1	25,5
первісна вартість	1011	107,0	136,8
знос	1012	-97,9	-111,3
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	9,1	25,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16 854,3	24 093,9
у тому числі готова продукція	1103	814,9	2 036,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 929,0	5 002,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	27,9	205,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	27,9	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	800,9	779,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 973,0	1 057,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	221,3	979,2
Усього за розділом II	1195	23 806,4	32 117,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	23 815,5	32 142,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42,0	42,0

Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 466,2	22 101,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	19 508,2	22 143,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 741,7	4 100,7
розрахунками з бюджетом	1620	37,8	118,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	118,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	241,5	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 286,3	5 779,9
Усього за розділом III	1695	4 307,3	9 999,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	23 815,5	32 142,9

2. Звіт про фінансові результати за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	57 254,0	39 843,2
Інші операційні доходи	2120	539,7	801,9
Інші доходи	2240	31,7	8,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	57 825,4	40 653,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-44 663,5	-29 095,5
Інші операційні витрати	2180	-4 179,6	-5 376,1
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-48 843,1	-34 471,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	8 982,3	6 181,5
Податок на прибуток	2300	-1 616,8	-1 112,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7 365,5	5 068,8

ДОДАТОК Е

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю "Віжуал
Солюшнс"Територія Київ

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності Діяльність в сфері комп'ютерного
програмуванняСередня кількість працівників, осіб 45Одиниця виміру тис.грн. з одним десятковим знакомАдреса, телефон вулиця 01030, м.Київ, Шевченківський
р-н, вул. Богдана Хмельницького, буд. 29/2

	Коди
Дата	2020 01 01
за ЄДРПОУ	42339910
за КОДТУУ	8038900000
за КОПФГ	240
за КВЕД	62.01

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
1. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1 000,0	-	2,3
первісна вартість	1 001,0	-	4,0
накопичена амортизація	1 002,0	(-)	-1,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	25,5	269,9
первісна вартість	1011	136,8	455,6
знос	1012	-111,3	-185,7
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом 1	1095	25,5	272,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	24 093,9	20 547,3
у тому числі готова продукція	1103	2 036,9	1 282,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 002,9	8 311,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	205,4	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	779,7	101,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 057,0	723,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0,6
Інші оборотні активи	1190	979,2	128,4
Усього за розділом II	1195	32 117,4	29 812,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	32 142,9	30 084,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42,0	42,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 101,6	24 556,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом 1	1495	22 143,6	24 598,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 100,7	4 541,1
розрахунками з бюджетом	1620	118,7	250,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	118,7	222,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 779,9	694,9
Усього за розділом III	1695	9 999,3	5 486,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	32 142,9	30 084,7

2. Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 708,2	57 254,0
Інші операційні доходи	2120	554,1	539,7
Інші доходи	2240	0,5	31,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 262,8	57 825,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-33 081,2	-44 663,5
Інші операційні витрати	2180	-3 766,8	-4 179,6
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-36 848,0	-48 843,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	8 414,8	8 982,3
Податок на прибуток	2300	-1 514,7	-1 616,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 900,1	7 365,5