

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу

(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на

тему:

Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи ПМм-61  
спеціальності \_\_\_\_\_

075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

Маїк С.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Бурліцька О.П.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_

(підпис)

Якимишин Л.Я.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис)

Оксентюк Б.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_

(підпис)

Тимошик Н.М.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2023



## АНОТАЦІЯ

*Maik S. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства . – Рукопис.*

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2023.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення організації маркетингової діяльності, необхідність якого виявлена в результаті аналізу маркетингового середовища підприємства. Здійснена організаційна регламентація діяльності пропонуваніх підрозділів та оцінка ефективності організаційних заходів.

Робота пройшла апробацію на ТОВ «Українське морозиво», де підтвердили практичну цінність окремих положень дослідження.

**Ключові слова:** організаційна структура, маркетингова діяльність, ТОВ «Українське морозиво», структурний підрозділ, функції, повноваження, відповідальність, рівень централізації, імітаційне моделювання, маркетолог.

*Maik S. Improving the system of management of marketing activities of the enterprise. – Manuscript.*

Research for obtaining the «Master» educational level in specialty 075 «Marketing» - Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2023

The recommendations for improving the organization of marketing activities, the need for which was identified as a result of the analysis of the marketing environment of the enterprise, are developed. The organizational regulation of the activities of the proposed units and the evaluation of the effectiveness of organizational measures were carried out.

The work was tested at Ukrainian Ice Cream LLC, where the practical value of certain provisions of the study was confirmed.

**Keywords:** organizational structure, marketing activity, Ukrainian Ice Cream LLC, structural unit, functions, powers, responsibility, level of centralization, simulation modeling, marketer.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	8
1.1. Організаційна структура управління маркетингом на підприємствах: сутність, елементи, критерії вибору.....	8
1.2. Методичні основи формування раціональних структур управління маркетингом.....	17
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТОВ «УКРАЇНСЬКЕ МОРОЗИВО».....	29
2.1. Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.....	29
2.2. Дослідження чинників, що впливають на систему управління маркетингу ТОВ «Українське морозиво».....	37
2.3 Існуючий стан організації маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві та його оцінка .....	60
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАЇНСЬКЕ МОРОЗИВО».....	69
3.1. Моделювання організаційної структури управління маркетингом на ТОВ «Українське морозиво».....	69
3.2. Оцінка ефективності запропонованих організаційних заходів на ТОВ «Українське морозиво».....	73
Висновки до розділу 3.....	82
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	83
Висновки до розділу 4.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Економічні перетворення, які нині відбуваються в Україні, докорінно змінюють характер і принципи управління підприємствами та організаціями, в тому числі й управління функціональними сферами підприємства, серед яких вагоме місце займає маркетинг.

Серед найважливіших елементів, на які може самостійно впливати підприємство, слід виокремити організацію управління. Від того, наскільки раціонально вона буде побудована, з урахуванням усіх факторів, які впливають на функціонування організації, залежить ефективність процесу управління виробничою та маркетинговою діяльністю.

Зміни в економічній сфері виробництва та збуту потребують відповідних змін професійного рівня працівників управління маркетинговою діяльністю. Під час формування організаційної структури іноді недостатньо уваги звертають на економічну обґрунтованість тих чи інших змін у її побудові, тому і виникло питання формування організаційних структур, які повинні ефективно впливати на розвиток ринкових відносин. При цьому створювана організаційна структура управління маркетингом має відповідати раціональним принципам побудови, своєчасно адаптуватися до нових умов ринку, враховувати особливості маркетингової діяльності конкретного підприємства.

Сучасний стан досліджень з проблематики створення та вдосконалення організаційних структур управління маркетингом є однією з найскладніших проблем і характеризується значним розвитком теоретичних та практичних основ, достатньою кількістю праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Гаркавенко С., Чухрай Н., Мороз Л., Котлер Ф. та багато інших.

Актуальність досліджуваної в кваліфікаційній роботі проблеми управління маркетингом на підприємстві на прикладі ТОВ «Українське морозиво», її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, її ціль та зміст.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є аналіз методичних основ та практичних аспектів управління маркетингом на підприємстві (на прикладі ТОВ «Українське морозиво»).

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

1. Досліджено теоретичні основи формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах, розглянуті їх сутність, основні елементи та критерії вибору;

2. Проаналізовано методичні основи формування раціональних структур управління маркетингом;

3. Проаналізовано маркетингову діяльність досліджуваного підприємства;

4. Визначено та проаналізовано чинники, що впливають на вибір структури управління маркетингом підприємства «Українське морозиво»;

5. Оцінено існуючий стан організації маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві;

6. Здійснено моделювання організаційної структури управління маркетингом на ТОВ «Українське морозиво»;

7. Здійснено оцінку ефективності запропонованих організаційних заходів на ТОВ «Українське морозиво».

**Об'єктом дослідження** є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства «Українське морозиво».

**Предметом дослідження** є організаційна структура управління маркетингом на підприємстві «Українське морозиво».

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з проблем маркетингу, менеджменту, стратегічного управління; законодавчі акти України, роботи фахівців по досліджуваній темі.

При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці й аналізі інформації використовувалися традиційні методи і прийоми

економічного аналізу (табличний, графічний, порівняння, групування), економіко-математичні методи, статистичний аналіз, метод експертних оцінок, імітаційне моделювання.

*Наукова новизна* обґрунтованих магістрантом положень і рекомендацій, що виносяться на захист, полягає в наступному:

– проаналізовано маркетингову діяльність підприємства ТОВ «Українське морозиво» на регіональному ринку в контексті його управління;

– Здійснено моделювання організаційної структури управління маркетингом на ТОВ «Українське морозиво» та оцінено ефективність запропонованих організаційних заходів.

*Практичне значення отриманих результатів дипломної роботи* полягає в тому, що її результати можуть бути використані підприємством «Українське морозиво» при вдосконаленні організаційної структури маркетингової діяльності.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Основні дискусійні питання проведеного дослідження розглядалися й обговорювалися на II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ, 30 листопада 2023).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,38 др. арк.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, 4-ох розділів, висновків, загальним обсягом 95 сторінки основного тексту, а також 21 таблиць і 15 рисунків, списку використаних джерел з 108 позицій.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

#### **1.1. Організаційна структура управління маркетингом на підприємствах: сутність, елементи, критерії вибору**

Вчені та бізнесмени підкреслюють важливість організаційної структури в маркетингу, все більше фірм намагаються посилити орієнтацію на клієнта, тим самим підвищити свою ефективність.

Дослідники вивчають вплив структурного дизайну організації (наприклад, орієнтовані на клієнта структури, команди, централізацію) на маркетингові результати. Таким чином, наука про маркетинг визначила «організаційні структури» головним дослідницьким пріоритетом протягом останніх двох років. Сьогодні важливим є питання: «Як організаційна структура та маркетингові можливості впливають на ефективність бізнесу?»

Організаційні структури багатьох компаній є досить лінійними або, точніше, досить трикутними. Традиційні зображення піраміди «організаційної діаграми» зображують компанії з кількома впливовими особами на вершині. Під цим знаходиться трохи ширший рівень, який підпорядковується їм. Кожен наступний рівень стає все ширшим і ширшим, з великою базою працівників початкового рівня на «низу».

Однак те, що багато організацій структуровані таким чином, не означає, що так повинно бути. Залежно від розміру команди та того, як структуровано робочі процеси, можна скористатися будь-якою кількістю альтернативних організаційних структур. Якщо команди не дають потрібних результатів, то однією з можливих винуватців є організаційна структура. Результати – це спосіб оцінити, чи ваші системи та структури працюють належним чином.

Вибір правильної структури для підприємства вимагає аналізу роботи працівників зараз і стратегічного напрямку розвитку. Перш ніж скласти



організаційну діаграму або почати пропонувати нову чисельність персоналу, слід розглянути різні типи організаційних структур, що вони собою представляють і способи їх впровадження.

### Що таке організаційна структура?

Організаційна структура – це спосіб організації компанії, фірми або команди. Він може бути ієрархічним, з різними рівнями управління. Або він може бути розділеним, з різними продуктовими лініями та підрозділами. Іноді ієрархії практично немає або взагалі немає. Кожна компанія та команда має організаційну структуру, навіть якщо вона формально не визначена.

Таблиця 1.1

### Деякі визначення організаційної структури та організації маркетингу

Визначення	Автор
"Організація маркетингу – це структурна побудова для управління маркетинговими функціями"	Чухрай Н., Мороз Л. [44, с.155]
"Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією"	Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [30, с. 322]
"Організаційна структура управління – це організаційна форма, що забезпечує ефективний процес управління"	М.Н. Близнюк [12, с.4]
"Організація маркетингової діяльності – це побудова організаційної структури управління маркетингом, добір спеціалістів з маркетингу, розподіл завдань, прав та відповідальності у системі управління маркетингом, створення умов для ефективної роботи співробітників маркетингових служб, організація ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими службами "	О.С. Братко [13, с.9], Чухрай Н.І., Мороз Л.А. [44, с.155]
"Маркетингова служба підприємства — підрозділ підприємства, який на основі принципів і методів маркетингу виконує комплекс економічних завдань: від вивчення ринку до розробки обґрунтованих рекомендацій щодо здійснення відповідних НДДКР з метою випуску нових товарів і завоювання для них ринків збуту"	[20, с. 249]

Стартапи часто мають матричну організаційну структуру, де різні відділи працюють разом над проектами. Великі організації зазвичай мають ієрархічну структуру з чіткою системою підпорядкування.

Більшість людей думають про організаційну структуру лише як про цілі компанії. Але ті самі структурні концепції також застосовуються до того, як команди організуються в межах функцій, відділу чи бізнес-підрозділу. Організаційні структури та реструктуризація здебільшого стосуються

повноважень щодо прийняття рішень, потоків інформації, пріоритетів і розподілу ресурсів.

Кожна організація унікальна (і має унікальні потреби). Незважаючи на це, кожна організаційна структура має кілька спільних ключових компонентів.

### *Ключові елементи організаційної структури*

Незалежно від розміру організації, певні аспекти прийняття рішень на робочому місці та процеси мають бути чіткими. Багато малих підприємств використовують це неофіційно. Проте, коли компанія росте, корисно переглянути та прояснити ці ієрархії (або їх відсутність). Як мінімум, кожна організація повинна визначити:

#### 1. Спеціалізацію роботи

Робочі спеціалізації менш формально відомі як ролі або посадові інструкції. Вони окреслюють, за що людина відповідає в організації або в меншій команді. Чітка спеціалізація роботи дозволяє найкращим чином використовувати талант. Вони чітко пояснюють обов'язки окремої людини та показники успіху, а також допомагають захистити фінансово.

#### 2. Ланцюжок команд

Якщо організація, як і багато інших, покладається на поєднання менеджерів з персоналу та окремих працівників, потрібно встановити ланцюг команд. Це дає людям чіткі вказівки щодо того, до кого вони мають звернутися за підтримкою. Коли людям з інших відділів потрібно перевірити статус міжфункціональних проектів, це спрощує з'ясування того, хто ними керує.

#### 3. Департаменталізація та компартаменталізація

Розподіл людей на відділи створює команди людей, робочі місця яких організовані навколо певного типу роботи. Відділ може бути відділом кадрів, продажів, маркетингу або ІТ. Люди в цих відділах часто мають спільні навички та часто працюють разом над проектами. Кожен відділ зазвичай очолює керівник.

#### 4. Діапазон контролю

Кількість членів команди, які підпорядковуються певному менеджеру, формально називається «діапазон контролю». Якщо керівник має велику кількість прямих підлеглих, команда часто підрозділяється на менші відділи. Це часто трапляється у великих компаніях, де кілька людей можуть виконувати однакові посадові обов'язки.

#### 5. Централізація і децентралізація

Терміни «централізація» та «децентралізація», які краще розглядати як «управління зверху вниз проти управління знизу», стосуються того, який вплив на організацію мають керівники вищого рівня. Звичайно, всі лідери мають владу над своїми організаціями. Але децентралізовані структури управління, як правило, мають більш гнучке прийняття рішень на всіх рівнях. Співробітники мають повноваження виконувати свої ролі та приймати рішення, які вони вважають за потрібне.

#### 6. Формалізація

Формалізація визначає ступінь стандартизації в організації. Це може вплинути на функції, системи, посадові інструкції та потік інформації. Організації з високою формалізацією часто більш зрілі та високо систематизовані. Така структура повинна стимулювати інновації, а не пригнічувати їх.

#### *Важливість організаційних структур*

Організаційні структури важливі, оскільки вони допомагають підприємствам впроваджувати ефективні процеси прийняття рішень. Призначаючи спеціалізовані ролі працівникам нижчого рівня, компанії можуть швидше приймати кращі рішення.

Крім того, організаційні структури забезпечують чітку організаційну схему, яка допомагає підприємствам відстежувати свої людські ресурси.

Також, організаційна структура допомагає визначити прогалини в навичках і підтримці у бізнесі. На великих підприємствах ролі людей стають більш спеціалізованими, а окремі команди збільшуються. Перегляд розподілу роботи запобігає дублюванню зусиль і відображає бізнес-пріоритети.

Керівники та співробітники, представлені в організаційній діаграмі, працюють найкраще за різних обставин і з різними стилями керівництва. Якщо не залучати працівників у питання про те, які і чому вводяться організаційні зміни, вони, швидше за все, будуть чинити опір таким змінам.

Таким чином, служба маркетингу зобов'язана взаємодіяти з іншими підрозділами з метою прийняття адекватних управлінських рішень (рис. 1.1.).

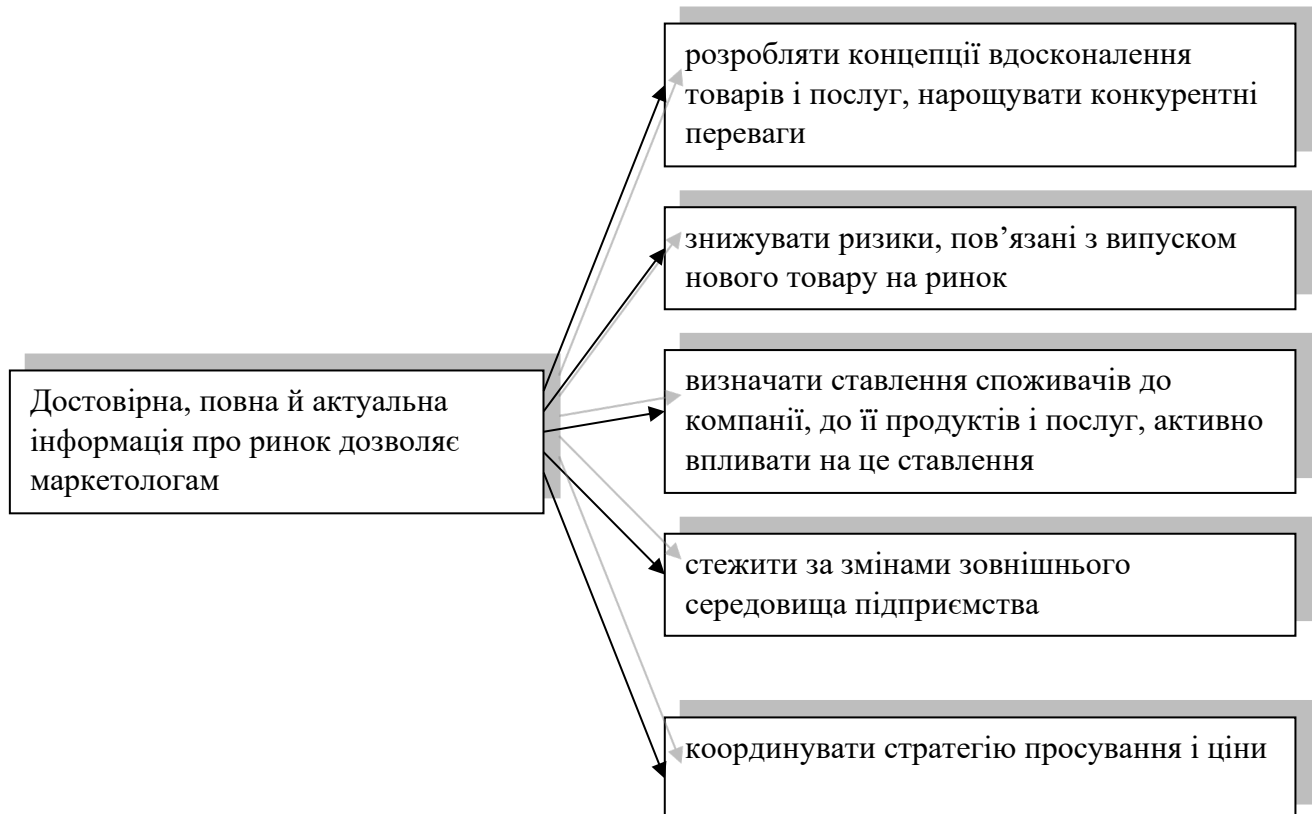


Рис. 1.1. Роль відділу маркетингу у взаємодії ринок-підприємство

Існує кілька різних типів організаційних структур, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Найпоширенішими є функціональний, дивізійний, матричний, проектний, лінійний і мережевий.

Функціональні організаційні структури найкраще підходять для малого бізнесу, оскільки вони передбачають чітку ієрархію прийняття рішень. Кожна команда працює як окремий «бункер». Коли команди ростуть, вони виграють від того, що ці функціональні структури стають менш жорсткими. Команди часто працюють швидше та краще співпрацюють із більшою взаємодією.



Рис. 1.2. Функціональна організаційна структура

Дивізійні структури найкраще підходять для великих підприємств, оскільки вони дозволяють зосередитись на спеціалізації. Наприклад, глобальна компанія може розділити свій бізнес на регіони або категорії послуг (наприклад, B2B/D2C).



Рис. 1.3. Дивізійна організаційна структура

У матричній структурі співробітники працюють як у функціональних, так і в проектних групах, які можуть бути структуровані по-різному. Працівники зазвичай підпорядковуються двом начальникам: одному, який контролює їхню повсякденну роботу, а також іншому начальнику, який контролює більші проекти чи завдання.

Підхід організації на основі проектної групи включає будь-яку кількість функціональних підрозділів, які працюють разом над конкретним проектом без постійної ієрархії. Співробітники звітують через своїх керівників. Але вони

також сприяють роботі команди під керівництвом менеджерів з інших відділів, якщо це необхідно.



Рис. 1.4. Проектна структура відділу маркетингу

Лінійні організації мають якомога менше ієрархічної структури. Керівники середньої ланки в основному відсутні в штаті. Натомість робоча сила часто підпорядковується безпосередньо менеджерам або лідерам на «найвищому» рівні. Високоавтономні співробітники часто процвітають у таких середовищах. Відсутність ієрархії спонукає людей приймати рішення, брати на себе відповідальність і полегшує вирішення проблем.

У мережевій структурі окремі фрілансери, групи чи підрозділи працюють разом. Кожна з них працює як окрема функціональна група, але може мати спільну структуру. Професійні асоціації часто мають таку структуру.

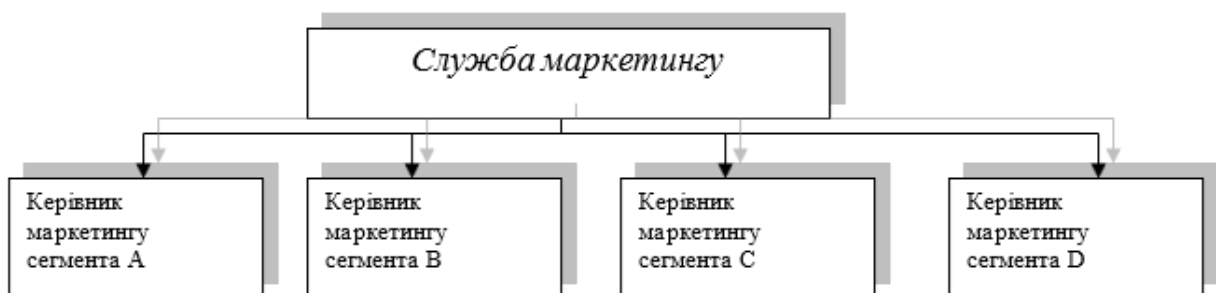


Рис. 1.5. Сегментна структура

Приймаючи рішення про організаційну структуру, важливо мати на увазі ці чотири фактори:

#### 1. Обслуговування

Вибрана структура залежатиме від типу компанії. Наприклад, компанії, які покладаються на ряд прямих співробітників, структуровані значно інакше, ніж

некомерційні організації. Кожен матиме різну організаційну діаграму залежно від того, чим вони займаються та де їм потрібно визначити пріоритети своїх зусиль.

Щоб побудувати ефективну організацію, потрібно знати, хто з членів команди де знаходиться, щоб полегшити роботу людей на місцях, і які працівники підтримують лідерів. Наприклад, керівники керівників часто мають команду, яка підтримує їхні зусилля. Але команда обслуговування клієнтів існує для підтримки кінцевого користувача. Деякі ролі, як-от маркетинг або розробка продукту, знаходяться прямо посередині. Розподіл ресурсів має відображати баланс між цими двома наборами потреб.

## 2. Розмір

При визначенні офіційної організаційної структури важливо враховувати розмір компанії. Менші компанії часто мають високий рівень дублювання ролей. Вони мають менш формалізовані структури. Відсутність стандартизації може спричинити деякі труднощі, але це дає можливість командам швидко розвиватися.

З іншого боку, більші організації, як правило, розвиваються швидше з більш централізованою формальною структурою. Це полегшує працівникам пошук інформації, комунікацію, і уникає непотрібного дублювання зусиль. Проблеми та унікальні сильні сторони кожної організації різного розміру допомагають визначити найкращий тип організації.

## 3. Етап

Щоб створити стандартизовані системи, (як правило) потрібно щось систематизувати. Досить важко — або оманливо легко — розробляти системи для бізнесу, у якого немає клієнтів, послуг і співробітників.

На ранніх етапах невеликі компанії не тільки отримують переваги від менш формалізованої структури — вони їм не потрібні. Коли з'являються робочі процеси, шаблони та проблеми, вони можуть відображати ці знання як формальний процес. Потреба у зв'язках звітності та структурі підрозділів виникає, як і потреба в системах.

#### 4. Системи

Організації на кожному етапі — навіть із лише однією людиною — прагнуть організувати свою роботу за функціями. Бухгалтерський облік, маркетинг і обслуговування з першого дня. Коли цією роботою займається одна людина, немає необхідності створювати системи. Більше людей означає більше потреби визначати, як, коли та чому відбувається командна робота.

Як існуюча, так і бажана системи відіграють роль в організаційній структурі. Якщо потрібна швидша співпраця та спілкування між командами, доцільно розробити «більш плоску» структуру. Якщо лідерів потрібно усунути від повсякденної діяльності, це допоможе мати структуру, яка делегує повноваження та відповідальність іншим.

Таблиця 1. 2

#### Відділ маркетингу та інші служби: можливі суперечності

Функції служб	Суперечності
Розроблення товару	Розробники товару зацікавлені в якомога простішій та економній моделі, навіть за рахунок зниження популярності товару на ринку
Закупівля сировини та матеріалів	Зусилля агента, який закуповує сировину та матеріали, зосереджені на зниженні витрат на їх придбання, що інколи стає причиною погіршення якості продукції. У результаті готовий товар не відповідає вимогам ринку
Виробництво товарів	Керівник виробничої служби також зацікавлений у зниженні собівартості продукції. Але така економія інколи досягається за рахунок якості товару і погіршення його споживчих характеристик
Фінансова оцінка результатів	Працівники фінансового відділу намагаються отримати прибуток від кожної операції, хоча інколи фірма має витратити додаткові кошти на завоювання прихильності споживачів
Бухгалтерський облік та аналіз	Бухгалтер зацікавлений у тому, щоб витрати на різні операції не були високими, через що він часто відхиляє нестандартні маркетингові рішення

Побудова здорової організації означає більше, ніж просто добре функціонування, хоча це важливо. Це означає створення планів підтримки співробітників і робочого місця в їхньому зростанні. Дещо поміркуювавши над типами повноважень, які існують на даний момент, можна вибрати правильну



організаційну структуру. Але знання того, куди йти, і результатів, яких хочете досягти в майбутньому, допоможе досягти цього.

## **1.2. Методичні основи формування раціональних організаційних структур управління маркетингом**

Структура управління, заснована на системному підході, дозволяє вважати організацію системою, що складається з кількох взаємопов'язаних елементів. Спочатку теорія організаційних структур управління застосовувалася в точних науках і техніці. Вона використовується в науці про управління з кінця 1950-х років, що можна вважати унікальним досягненням школи управління. Основний зміст системного підходу базується на меті, що відображає найважливішу рису організації, якою ця система відрізняється від інших. Жоден системний підхід не є набором принципів для менеджерів, а є способом систематизації організації та управління. Система – це вид цілісності, який складається з надання властивостей будь-якій цілісності (системи, якою керують усі організації), що складається з взаємопов'язаних окремих частин (елементів).

Закриті системи – мають строго визначені межі; спосіб його дії не залежить від факторів зовнішнього середовища. Відкриті системи - це форма організаційної структури, що характеризується їх взаємодією з навколишнім (зовнішнім) середовищем і може адаптуватися (адаптуватися).

Організації та підприємства потребують унікальної структури управління для досягнення її ефективної та безперебійної роботи. Ефективність організаційної структури управління є відносним показником, який оцінюється залежно від можливостей системи, ступеня реалізації можливостей системи та, зрештою, від факторів задоволення конкретних потреб.

Ми можемо узагальнити це за допомогою наступної формули:

$$E = f(P_d - P_y) \max Y_n,$$

де

$P_d$  – потужність системи;

$P_v$  – ступінь використання системою своїх можливостей;

$Y_n$  – задоволення потреб.

Основне завдання управління полягає в максимізації ( $Y_n$ ). Необхідно створити цілісну, оптимально пов'язану ланцюгом організаційну структуру, щоб дати їй достовірну оцінку. Оскільки будь-яка компанія чи установа є інтегрованою відкритою системою, це безпосередньо впливає на її життєвий цикл, вимагаючи, щоб вони були в постійному зв'язку з факторами зовнішнього середовища. Тут, як найактуальнішу проблему управління, слід визначити цілі та завдання, стратегію та місію формування організаційної структури управління. Ці фактори відіграють важливу роль у вираженні життєвого циклу як першої та найбільш відповідної та вирішальної ланки. Неможливо уявити, що будь-яка організація, цілі та завдання, стратегія та місія якої невідомі, почне діяти та керувати нею. Доцільно, щоб вимоги та умови для формування цілей та завдань організації були такими:

- поставлені цілі та завдання мають бути досяжними та не заважати злагодженості елементів системи;
- бути обмеженими у часі, тобто мають відображати роботу, яку необхідно виконати за певний проміжок часу;
- цілі та завдання мають пояснювати соціально-економічний стан підприємства, наявність фінансових ресурсів;
- повинні бути лаконічними, зрозумілими і реалізованими;
- стратегія та місія підприємства не повинні суперечити одна одній;
- цілі та завдання не повинні суперечити законам, постановам уряду та розпорядженням.

Після визначення цілі оцінюється процес її довгострокової життєздатності. Визначаються стратегії та місії підприємств та установ на наступні кілька років. Після того, як цілі та завдання з'ясовані, показник ефективності поточного стану аналізується глибоко. Основною метою аналізу є розробка стратегії майбутнього розвитку підприємства, тому що поточні цілі та завдання вимагають реалізації стратегічних планів на найближчі кілька років відповідно до напрямів і

відповідно. Стратегії також приймаються на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди. Це залежить від виду діяльності підприємства чи установи, розміру його клієнтів і стану конкурентного середовища.

Після того, як цілі та завдання, їх основний напрямок і остаточні стратегії розроблено, наступним кроком є оцінка рівня його цінності та його внутрішнього та зовнішнього середовища. Цінність стратегії, в першу чергу, визначають клієнти та працівники підприємства. Припустимо, що система має значення для обох груп. У такому випадку в майбутньому буде розроблено місію, щоб гарантувати, що ця стратегія впроваджується досконало. Основна відмінність між місією та стратегією полягає в тому, що вона втілює психологію організації.

Неможливо уявити формування місії організації без топ-менеджерів, генеральних директорів та їх лідерів. Оскільки місія є центральною частиною всієї організаційної діяльності, вона об'єднує всі цілі та завдання підприємства чи організації, стратегічні плани, тактичні дії та є зрозумілою. Найбільш суттєвою частиною є те, що цінності підприємства можна оцінити як головний, найвищий елемент організаційної структури управління, розуміючи його зв'язок із внутрішнім і зовнішнім середовищем. У таблиці 1.3 згруповані коефіцієнти та інтервали для оцінки ефективності організаційних структур у кількісному та якісному відношенні.

Таблиця 1.3

## Систематизація показників оцінки ефективності організаційної структури

Коефіцієнти	Формула	Параметри коефіцієнтів	Значення
Ступінь точності цілі	$K1=m1/m0$	$m1$ - кількість підрозділів, цілі яких визначені та взаємопов'язані; $m0$ - загальна кількість підрозділів	1
Рівень охоплення завдання	$K2=Tn/Tch$	$Tn$ - кількість нормативних цілей відділу; $Tch$ - кількість цілей підрозділу, відображеного в інструкціях	1
Рівень охоплення функцій	$K3=Fn/Fdn$	$Fd$ - фактична кількість функцій, які виконуються в організаційній структурі; $Fn$ - кількість завдань за замовчуванням	1

Коефіцієнт повторюваності та незалежності функцій	$K4=(Fda - Fn)/Fn$	$Fdi$ - кількість дублюючих і непов'язаних завдань у системі	1
Коефіцієнт спеціалізації функцій j-	$K5= m0/(m0+\sum mtj)$	$ma_j$ - кількість ділянок, що повторюють j-нормативні функції	1
j-коефіцієнт цільової спеціалізації	$K6= m0/(m0+\sum mtj)$	$mg_j$ -j-кількість повторюваних одиниць цілі	1
Частка працівників, права та обов'язки яких визначені	$K7=Enem/ D$	$Enem$ – кількість працівників, права та обов'язки яких визначені; $D$ – загальна кількість працівників	1
Середня оцінка ступеня забезпечення прав підлеглих працівників на виконання своїх обов'язків	$K8 = 1/((\sum(an+ap)/2)/n)$ an і ap j- Оцінити, чи забезпечено права члена команди та його керівника 0,33	an і ap j- Оцінити, чи забезпечено права члена команди та його керівника	0,33

З даних у цій таблиці видно, що оцінка ефективності організаційних структур базується на оцінці цілей і завдань, поставлених перед функціональними підрозділами щодо призначення системи, правової безпеки та рівня спеціалізації функцій, точності та прозорості.

Таблиця 1.4

## Матриця ефективності організаційної структури (приклад використання)

Коефіцієнт	Значення	Рекомендоване значення	Відхилення	Якісна оцінка	Оцінка
K1	0,80	1	0,20	Задовільно	8
K2	1,10	1	0,10	Добре	7
K3	0,64	1	0,36	Сумісність низького рівня	9
K4	0,70	1	0,30	Задовільно	5
K5	0,35	1	0,65	Сумісність низького рівня	6
K6	0,22	1	0,78	Незадовільно	8
K7	1	1	0,00	Добре	4
K8	0,40	0,33	0,07	Добре	6

Також оцінюється якість організаційної структури управління. Цільова структура організаційної структури оцінюється на основі відповідних інтервалів.

Таблиця 1.5

## Інтервали якісної оцінки організаційних структур

Межа відхилення в інтегральній оцінці цільової структури системи	0–0,15	0,15–0,35	0,35–0,65	> 0,65
Оцінка якості організаційної структури	Відповідає	Задовільно	Задовільно на нижчому рівні	Несумісно

Введення всіх типів суб'єктів господарювання, підприємств та установ, що діють в Україні, в диверсифіковані організаційні структури підприємств призведе до підвищення економічної та соціальної активності. Організаційні структури поділяються на лінійні, лінійно-функціональні, функціональні, матричні організаційні структури. Організаційні структури управління також можна поділити на національні та міжнародні, регіональні, міжнародно-регіональні, міжрегіональні організаційні структури. Наведені вище умови та принципи формування повною мірою застосовні навіть при роботі з цими структурами. Головне, щоб опис організаційних структур відповідав цілям і завданням організації, слугував реалізації довгострокових стратегічних планів і не викликав ускладнень у її життєвому циклі. Крім того, у структурі управління організації не повинно бути зайвих елементів.

Структура організаційної системи маркетингового управління на експортних підприємств, є видом лінійно-функціональної структури управління. Оскільки цей тип організаційної структури можна побачити як у функціональних, так і в лінійних елементах управління. Характерною особливістю лінійної структури є те, що всі функціональні відділи отримують завдання від одного керівника безпосередньо на одну сходинку вище. Тобто самоуправління кожного відповідного відділу не поширюється. Тим не менш, завдання, які необхідно виконати, кожен наявний підрозділ виконує самостійно. Такі структури можна спостерігати в основному в структурах управління підприємствами та організаціями, експортерів та імпортерів, що спеціалізуються на наданні невеликих видів продукції та послуг. Цей тип підприємства дозволяє контролювати вироблені продукти та послуги. Отже, структура управління,

наведена вище, більш специфічна для підприємств та організацій із меншою функціональною відповідальністю. Однак підприємства та організації, міжнародні холдинги, міжнародні асоціації та картелі, де масштаби виробництва є розгалужені та розширені, мають організаційні структури доволі складні.

Тим не менш, така система управління буде організована на основі елементів управління, властивих традиційним організаційним структурам, оскільки неможливо створити багатогалузеві структури управління без звичайних елементів контролю. Організаційні структури міжнародних компаній, характеризуються виконавчими, традиційними функціональними одиницями, відділами, які служать для виготовлення багатогалузевої продукції, на міжнародні регіони та розподілом у них дочірніх компаній. Управління такими міжнародними організаціями полягає в класифікації географічного розташування підрозділів у регіонах, видів продукції та послуг, а також загальної процедури адміністративного управління за допомогою дочірніх компаній. Роль і місце дочірніх компаній у прямому впливі на розвиток цієї організації є неоціненними. Представники міжнародної організації в регіонах, виконують всі завдання та відповідальність основної структури, приймають рішення на основі спільних місій і стратегій, розробляють цілі. Вони активно працюють з клієнтами. Компанії також можуть бути створені як диверсифіковані підрозділи на основі потреб і вимог клієнтів у регіонах дочірніх компаній. Крім того, у прийнятті однорічних планів, звичайно, на основі географічного розташування регіонів, враховуючи споживчі потреби і бажання. Хоча організаційні структури дочірніх компаній подібні, їхні головні цілі та завдання будуть різними. Стратегічні плани, місія, форма та рівень міжнародної конкуренції, розробляють суб'єктом господарювання глобальних регіонів. Щоб уникнути ускладнення управління міжнародними організаціями, кожне традиційне організаційне управління можна також описати як розподіл структурних компонентів у міжнародних регіонах. Це відображається в системному підході до управління складними керованими міжнародними організаційними структурами.

Визначення інтенсивності виробництва одного продукту в різних регіонах дозволяє створити жорстку конкуренцію та контроль навіть у межах філій однієї організації, але діючих у різних регіонах. Тут формування персоналу в регіонах також веде до впровадження глобального розподілу та перерозподілу персоналу на основі процедур, що діють у регіонах, і служить стратегічним цілям компанії. Іншою відмінною рисою матричної структури управління є широке застосування глобальних принципів корпоративного управління та інструментів корпоративного управління, що відрізняються від інших структур управління.

Багатогалузеві конгломерати, концерни та транснаціональні компанії розробляють організаційні структури управління та стратегії для різних сфер. Вищі представники топ-менеджменту, утворюючи складний управлінський ланцюг, роблять це самі. Такі міжнародні організації розвиваються завдяки скоординованим ситуативним принципам глобального управління. Ці форми глобалізованого контролю базуються на стратегіях із напрямками та скоординованим впровадженням глобальної стратегії. Тут також можна організувати управління шляхом поляризації відповідно до географії продуктів міжнародних організацій, партнерів і конкурентів. Тому що фактори, які становлять найбільший ризик для міжнародних організацій, можуть завдати шкоди всій системі управління та зрештою призвести до багатьох фінансових втрат у короткостроковій перспективі. Тому центральний акцент робиться на структурі управління, призначеній для організації глобального виробництва матриць. Завдяки всесвітній матричній структурі управління процес управління конгломератами може бути максимально ефективним. Швидке прийняття рішень не є унікальним для таких підприємств. Лідери таких систем намагаються організувати управління в основному шляхом розробки довгострокових рішень, цілей і стратегій. Економічний та фінансовий аналіз виробництва або надання послуг також проводиться регулярно завдяки договорам з організаціями з високим рівнем сертифікації аудиту та ліцензій на міжнародному рівні. Результати можуть бути представлені топ-менеджерам організації та міжнародним зацікавленим сторонам, оскільки зміни у фінансових показниках

таких гігантських і глобалізованих компаній можуть вплинути на конкурентне середовище та всю економічну систему, деякі міжнародні показники.

Труднощі організаційних структур можна розділити на кілька типів для їх точного вивчення та оцінки:

а) Формування місії та стратегії компаній та організацій. Поки топ-менеджери починають формування місії та стратегії, вони вже прийняли такі рішення, як захоплення всіх секторів ринку, революційний спосіб планування виробництва, реалізація рішень у короткий термін, не вивчивши стратегій усіх конкурентоспроможних партнерів, способи вирішення проблеми, не знають цінностей місії та стратегії для клієнтів.

б) Реструктуризація бачення управління та функцій. Коли топ-менеджери переглядають організаційні структури компанії, вони можуть допустити професійні помилки управління реструктуризацією. Помилки непідтримуваних елементів організації, фундаментальні помилки та нелогічні кроки планування зростання, незнання того, як ефективно розподілити бачення, цілі та функції правильно, проблеми оптимізації бізнес-процесів.

в) Пошук поведінкових патернів персоналу організацій. Поведінковий менеджмент є ефективним способом управління та роботи з персоналом у найбільш передових компаніях та організаціях. Вони впливають на бізнес-процес за допомогою поведінкових якостей людини. Керівники вищої ланки працюють якнайкраще з персоналом і вирішують багато проблем поведінки людей, їх етикету спілкування.

г) Оптимізація елементів організаційних структур. Оптимізація організаційних структур відіграє найважливішу роль у формуванні та реформуванні систем. Здійснюючи оптимізацію, топ-менеджери можуть скорочувати штати в будь-якому напрямку. На даний момент не існує практичних способів оптимізації організаційних структур для кожної компанії. Однак ми можемо знайти якийсь суб'єктивний підхід до її вирішення. Наприклад, існує дуже багато проблем між інтеграцією діяльності компаній у країнах, що розвиваються, і в розвинених.



д) Інтеграція з міжнародними організаційними структурами. Інтеграція організаційних структур є основною проблемою продуктів і послуг експортно-імпорتنих компаній, міжнародних конгломератів і деяких міжнародних організацій. Основними причинами є законодавча неузгодженість, відмінності в поведінці особистості, а також відмінності в умовах життя населення та рівнях доходів. Я вважаю, що це найбільш об'єктивні чинники для інтеграції з міжнародними організаціями.

е) Пошук легалізації формування управлінських структур. Найбільш необхідним баченням топ-менеджерів для формування або реформування організаційних структур є вибір найбільш правових форм організаційних структур. Будь-яка незаконна форма структури може зруйнувати всі адміністративні системи. Тому, працюючи з формуванням та реформуванням, топ-менеджери повинні залучати кваліфікованих юристів.

г) Лібералізація між елементами організаційних структур.

Суть змісту організаційних структур управління, їх роль в управлінській діяльності, а також роль підприємств і організацій у підвищенні ефективності повсякденної діяльності величезна. Оскільки системи управління, її елементи разом представляють усі специфічні органи організації, є основою факторів, які сильно впливають на її безперервність та співіснування із зовнішнім середовищем. На основі результатів, отриманих із проаналізованих вище прикладів, пропонується узагальнити організаційні структури управління на три основні ланки, тобто органи управління вищого рівня. До них належать рада директорів, президент і виконавчий директор, а також адміністрація. Така структура вищого керівництва в основному типова для багатoproфільних, великих виробничих або сервісних компаній, транснаціональних компаній, концернів, конгломератів тощо. Залежно від типу розміру чи обсягу діяльності, кількість цих об'єднань зменшиться. Рада директорів або акціонерів відображається в статуті компанії у здійсненні корпоративного управління управління за участю акціонерів. Припустимо, компанія організувала свою діяльність у кількох країнах світу. У такому разі президент та генеральні

директори здійснюють постакціонерне управління такими підприємствами. У той час як рада директорів або акціонери беруть безпосередню участь у розробці основних напрямків, цілей, стратегій і місії компанії, президент і виконавчий директор безпосередньо впливають на правове формування, планування, реалізацію та координацію своїх рішень, завдань і відповідальності. Наступні керівники мають адміністративне значення; вони безпосередньо з персоналу розробляють кадрову політику, вирішують економічні та фінансові проблеми компанії та встановлюють зовнішні зв'язки, враховуючи фактори внутрішнього та зовнішнього середовища компанії та передові засоби комунікації. Чи є представники управлінського підрозділу, який безпосередньо відповідає за впровадження у формування комп'ютерної та електронної систем управління? Не можна допускати ускладнення форми управлінських структур. Чим простіша структура управління, тим більш впливовим може бути управління.

На основі загальних концепцій і висновків, розроблених вище при формуванні організаційних структур, пропонуємо відповідні висновки та рекомендації:

- У більш глибокому застосуванні принципів ринкової економіки суб'єктам господарювання та підприємцям доцільно використовувати функціональних організаційних структур у формуванні організаційних структур їх діяльності;

- Необхідно подальшу функціоналізацію правил адміністративної дисципліни та лібералізацію директивного регулювання;

- Глибоке розуміння того, що лінійні структури управління не повністю відповідають правилам ринкової економіки приділяти велику увагу формуванню систем, здатних функціонувати самостійно замість принципу лідерства в організаційних структурах;

- Частий моніторинг зарубіжного досвіду, формування структури лідерства в структурах управління підприємствами та організаціями, здатних приймати тактичні рішення, спрямовані на розробку стратегії та місії, контроль за її регулярним виконанням, забезпечення здорової конкуренції з конкурентами;

- Переведення механізмів примусу на підприємствах і в організаціях до більш спрощених і демократичних систем;
- Досягти формування організаційної структури завдяки ідеальному розподілу праці; уникати дублювання всередині його складових елементів, появи персоналу в підрозділі доставки за чисельністю, обсягом, відповідністю; □ Формування виходячи з того, що немає конфліктів між ланками організаційної структури;
- При формуванні організаційної структури, основний акцент має бути зроблено на створенні системи управління, яка зможе забезпечити якісний зворотний зв'язок між відділами та менеджерами, з боку рядового персоналу;
- Однією з головних вимог сьогодення є формування елементів організаційної структури таким чином, щоб вона не заважала з легкою інтеграцією з іншими системами, щоб відповідала тактичним і стратегічним рішенням конкуруючих організацій і підприємств.

## **Висновки до розділу 1**

Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних науковців стосовно сутності, елементів, критеріїв вибору організаційних структур управління маркетингом на підприємствах показав, що єдиного підходу до цих питань немає, оскільки теоретично та практично неможливо створити одну, універсальну та оптимальну організаційну структуру управління маркетингом, а варто враховувати багато чинників, серед яких завдання, потенціал підприємства, розмір підприємства, тип виробничо-господарської діяльності, бажаний ступінь адаптивності до умов зовнішнього маркетингового середовища, а також інтенсивність впливу факторів мікро- та макромаркетингового середовища на конкретне підприємство.

Вивчення сучасного стану та особливостей формування організаційної структури на вітчизняних та закордонних підприємствах показало, що досвід формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах вагомий, відомі комбінації різних елементів організації різними способами.

Дослідження методичних основ формування раціональних організаційних структур управління маркетингом на основі аналізу літературних джерел показало наявність усталеної послідовності логічно пов'язаних між собою етапів організації, а також низки синтетичних показників ефективності сформованої організаційної структури управління маркетингом. Разом з тим серед дослідників відсутній єдиний підхід до сутності організаційної структури управління маркетингом на підприємствах, що обумовлено багатоаспектністю управління маркетингом, ситуаційним характером пріоритетів критеріїв вибору їх організаційної структури для кожного конкретного підприємства.

Використовуючи розглянуті теоретико-методичні основи формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах, подальші дослідження спрямовані на аналіз існуючої структури управління на досліджуваному нами підприємстві, виявленні шляхів вирішення маркетингової проблеми в сфері організації управління маркетингової діяльності, економічному обґрунтуванні варіанту вирішення виниклої проблеми.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТОВ «УКРАЇНСЬКЕ МОРОЗИВО»

#### 2.1. Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства

Підприємство "Українське морозиво" було засновано як ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю) та за своїм різновидом є господарським товариством. Розташоване за адресою: вул. Текстильна, будинок 30, місто Тернопіль і на сьогоднішній день перебуває у колективній власності. Засноване 22 березня 2002 року, компанія спеціалізується на виробництві та продажу морозива, зокрема, перша в Україні, яка виробляє італійське артельне морозиво - Джелато - в промислових масштабах.

ЛАСІЙ ВАСИЛЬ ЮРІЙОВИЧ виступає керівником досліджуваного підприємства. На рис. 2.1 продемонстрований дохід (виручка) в динаміці від продукції, що була реалізована протягом 2018-2022 років. За цим графіком видно, що на підприємстві «Українське морозиво» спостерігається тенденція до зменшення продажу своєї продукції і відповідно, зменшується обсяг її виробництва.

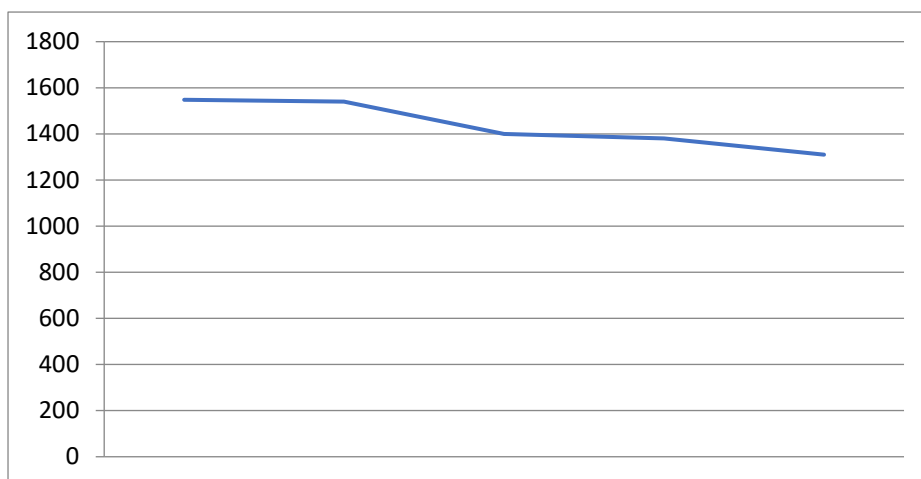


Рис. 2.1. Дохід (виручка) протягом 2018-2022 рр. в динаміці, від реалізації продукції на ТОВ «Українське морозиво».

На підприємстві, було виявлено тенденції нерівномірних та від'ємних темпів приросту та зростання під час проведеного аналізу виручки (доходу) від реалізованої продукції. Все це свідчить про наявність проблем, які, ймовірно, тривають довго і пов'язані з такими постійно діючими чинниками, основними з яких є ймовірно зовнішні маркетингові виклики для підприємства.

Підприємство "Українське морозиво" виробляє такі 3 (три) основні групи морозива, а саме: джелато (італійське артельне морозиво), дуга група - морозиво в поліетиленових пакетах, і вагове (пластичне), під назвою - морозиво "Top class".

За допомогою методу АВС-аналізу, нами було здійснено оцінку товарного асортименту ТОВ "Українське морозиво". Даним методом передбачено класифікацію асортиментних позицій, в залежності від їх внеску в загальний обсяг, на такі 3 (три) групи - А, В і С. до групи А включено (приблизно 20% асортименту), а саме позиції, що приносять 50% обороту, група В - 40% обороту (приблизно 50% асортименту), а група С - 10% обороту, при цьому може призводити до збитків.

Нами було оцінено пріоритетність продукції ТОВ "Українське морозиво" у загальному обсязі продажів за даними 2021 року, із застосуванням АВС-аналізу, в залежності від питомої ваги реалізації видів продукції.

Таблиця 2.1

Загальний обсяг збуту продукції ТОВ «Українське морозиво» за даними за 2021 р. залежно від питомої ваги асортиментних позицій

Назва асортиментної позиції	Обсяг збуту, кг.	Частка збуту в загальному обсязі збуту, %	Ціна, грн./кг.	Обсяг продажу, грн.	Частка продажу в загальному обсязі продажу, %	Група
1	2	3	4	5	6	7
Ванільний пломбір зі згущеним молоком „Top class” вагове (пластичне)	726,5	1,29	80,00	58120	1,2	С

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Пломбір крем-брюле з карамеллю „Тор class” вагове (пластичне)	1089,75	1,8	80,00	87180	1,8	С
Кокосовий пломбір з кокосовою стружкою „Тор class” вагове (пластичне)	1235,05	2,1	80,00	98804	2,2	С
Ванільний пломбір з ківі „Тор class” вагове (пластичне)	799,15	1,4	80,00	63932	1,3	С
Ванільний пломбір з чорницями „Тор class” вагове (пластичне)	5085,5	9	80,00	406840	9,2	В
Пломбір маракуя з ананасом „Тор class” вагове (пластичне)	2397,45	4	80,00	191796	4,2	В
Пломбір шоколадний з шоколадним топінгом „Тор class” вагове (пластичне)	1961,55	3,4	80,00	156924	3,4	В
Горіховий пломбір з лісовими горіхами „Тор class” вагове (пластичне)	2542,75	4,5	80,00	203420	4,5	В
Ванільний пломбір з перетертими вишнями „Тор class” вагове (пластичне)	2106,85	3,6	80,00	168548	3,7	В
Пломбір ромовий з "п'яними" родзинками „Тор class” вагове (пластичне)	2906	5	80,00	232480	5,2	В
Страчателла „Тор class” вагове (пластичне)	726,5	1,29	80,00	58120	1,1	С

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Пломбір стратечелла з кокосом „Тор class” вагове (пластичне)	581,2	1	80,00	46496	1	С
Пломбір з вишнями в шоколаді „Тор class” вагове (пластичне)	653,85	1,1	80,00	52308	1,1	С
Джелато (італійське артельне морозиво)	13512,9	23,95	100,00	1351290	29,7	А
Морозиво в поліетиленових пакетах	21203,4214	36,57	65,00	1378222,3	30,3	А
ВСЬОГО:	56416,4214	100		4374480,3	100	

Результати АВС-аналізу нами зображено на рис. 2.2.

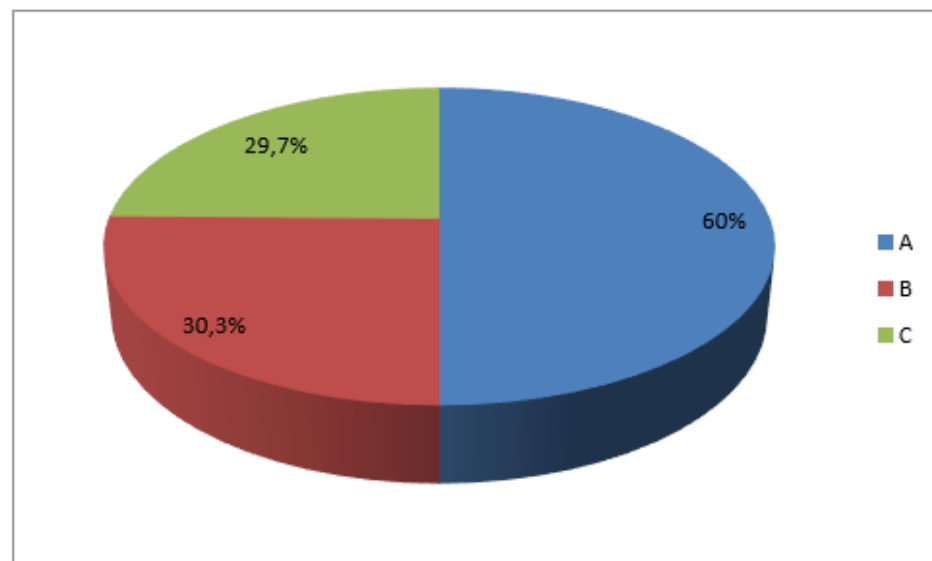


Рис. 2.2. Полоції асортименту ТОВ «Українське морозиво» згідно результатів АВС-аналізу та їх структура

Перша група, група А - включає в свій склад ті асортиментні позиції (їх частка у вартісному вираженні становить 60%), які значно сприяють загальному обсягу продажів ТОВ "Українське морозиво". До цієї групи входять такі позиції асортименту, а саме: Джелато (італійське артельне морозиво) з часткою 29,7% і



морозиво з часткою - 30,3%, в поліетиленових пакетах. Від загальної кількості продукції ТОВ "Українське морозиво", зазначені асортиментні позиції становлять - 60,52%. Оскільки підприємству вигідно зосереджувати виробництво та збут на обмеженій групі товарів, то дані товарні позиції є важливими.

До другої групи – В (їх частка становить 30,3%), включено продукцію, яка вносить середній вклад у загальний обсяг продажів ТОВ "Українське морозиво". Дана група включає в себе: ванільний пломбір з чорницями (9,2%), пломбір маракуя з ананасом (4,2%), пломбір шоколадний з шоколадним топінгом (3,4%), горіховий пломбір з лісовими горіхами (4,5%), ванільний пломбір з перетертими вишнями (3,7%) та пломбір ромовий з "п'яними" родзинками (5,2%). Дані позиції асортименту становлять 29,5% від загальної кількості продукції ТОВ "Українське морозиво".

Третя група - С охоплює продукцію (їх частка становить 9,7%), яка приносить невеликий внесок у загальний обсяг продажів. До цієї групи входять такі види, а саме: ванільний пломбір зі згущеним молоком (1,2%), пломбір крем-брюле з карамеллю (1,8%), кокосовий пломбір з кокосовою стружкою (2,2%), ванільний пломбір з ківі (1,3%), страчітелла (1,1%), пломбір стратечелла з кокосом (1%) та пломбір з вишнями в шоколаді (1,1%). Товари даної групи становлять 9,98% від загальної кількості продукції ТОВ "Українське морозиво" і можуть бути розглянуті для вилучення з асортименту.

Отже, структура асортименту товарів ТОВ "Українське морозиво", за результатами АВС-аналізу, вважається оптимальною. Ми пропонуємо необхідність забезпечувати стабільність частки товарів групи А і обов'язково уникати зменшення їх частки, а також уникати зростання групи С, для того, щоб забезпечити ефективність досліджуваного підприємства.

На підприємстві "Українське морозиво" є зареєстрований товарний знак, який зареєстрований в Держпатенті України, тобто можна сказати про володіння нематеріального активу. Охоплюючи до 13 різних видів морозива, продукція досліджуваного товариства - вражає різноманіттям. Якщо говорити про якість

виробів підприємства, то варто відзначити її високий рівень, а це можна підтвердити детальним аналізом товару - "морозиво" здійсненого на трьох рівнях під час процесу формування якості продукції.



Рис. 2.3. Зовнішній вигляд товарного знаку ТОВ «Українське морозиво»

Перший рівень нашого продукту полягає в його концепції як харчового товару. Морозиво створено для того, щоб задовольняти голод, поліпшувати наш настрій, боротися зі спекою, а також - щоб задовольнити потреби споживачів.

Характеристиками реального товару, визначається - другий рівень . Наша продукція відзначається високою якістю, привабливим дизайном, властивостями, торговою маркою, яку легко впізнати та різноманіттям упаковки, яка постійно видозмінюється. Вироби товариства мають відповідність згідно державного стандарту та володіють відповідним сертифікатом. Упаковка нашої торгової марки "Українське морозиво" є різноманітною, і до її складу входять: для вагового морозива - поліетиленові мішечки та гофровані коробки.

Товар із додатковими підкріпленнями віднесемо до третього рівня. Кожен вид морозива, який виробляється на підприємстві, має визначений термін придатності, який вказується, як на упаковці так на сертифікаті якості. Ми також пропонуємо гнучку систему постачання, систему знижок для дилерів, а також надаємо можливість щодо обговорення термінів постачання із замовником. Від обсягу закупівлі нашого товару, для дилерів, які продають лише нашу продукцію діє система знижок.

Що стосується обслуговування клієнтів, то взаємодія зі споживачами відбувається через групу аналізу та групу зв'язків відділу якості, а також через

юридичний відділ. "Українське морозиво", за необхідності, організовує тимчасові бригади для встановлення морозильних вітрин та вчасно реагує на рекламачії та запити від споживачів.

Компанія з обмеженою відповідальністю "Українське морозиво" для розробки та виробництва нових видів продукції володіє власним НТП (науково-технічним потенціалом). На підприємстві практично всі нові види морозива розробляються власними силами, за участю технологів, а упаковка "Тетра-пак" здійснюється за участю спеціалізованої компанії. За рахунок власних коштів, централізованих коштів виробництва, а також інноваційного фонду, коштів замовників, наша компанія за рік, представляє приблизно 10 нових видів морозива, забезпечуючи їх розробку та виробництво.

Ціна є значущим чинником, що впливає на стратегію маркетингу компанії. Система ціноутворення в ТОВ "Українське морозиво" є стандартною для цієї галузі та ґрунтується на методі "собівартість плюс прибуток". На основі урахування ринкової ситуації, рентабельності виробництва, а також розмірів податків та витрат, які закладаються на реалізацію продукції - обчислюється величина відсотка прибутку. Внутрішній аналіз звітності компанії свідчить про еластичний попит на продукцію "Українське морозиво". Отже, з метою збільшення обсягів продажів морозива, а також для активізації конкурентної боротьби наша компанія має намір використовувати цінові стратегії, знижуючи ціни на продукцію.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Українське морозиво" виявляє пряму залежність свого обсягу продажів від сезону, з найвищим попитом на свою продукцію протягом травня - жовтня. На товаристві постачання вагового морозива здійснюється до закладів громадського харчування (HoReCa), таких як бари та ресторани, а також через власні торгові точки відбувається продаж кінцевим споживачам, це все свідчить про основні канали розподілу компанії.

Фінансові транзакції підприємство проводить через банк "Райффайзен банк Аваль". Рекламна стратегія, через газети та радіо, спрямована на співпрацю

з рекламними агентствами, які покривають регіони збуту морозива досліджуваного підприємства.

"Українське морозиво" є локальним виробником, що фокусується на Тернопільській області. На підприємстві існує проблема неефективного управління збутом через розподіл в різних структурних підрозділах та дублювання функцій, оскільки продукція постачається підприємствам роздрібною торгівлі.

З 2024 року передбачено збільшення видатків на рекламу, оскільки підприємство "Українське морозиво" активно бере участь у спеціалізованих виставках та ярмарках, як в Україні, так і за її межами. Для інформування споживачів нашим підприємством використовуються різноманітні рекламні інструменти, а саме: документація для інвесторів, матриці порівняння, макети рекламних оголошень та каталогів, сертифікати якості, а також рекламні листки.

Компанія "Українське морозиво" активно бере участь у розважальних заходах, які проводяться в місті Тернопіль, зокрема в нічних клубах "Garden Hall" і "Максим". На заходи із маркетингу, які пов'язані із просуванням продукції товариства, найбільший відсоток витрат - (18,44%), спрямовується на розміщення реклами на автомобілях, (16,44%) спрямовано на рекламу в довідниках серії "Золоті сторінки України", (15,88%) йде на радіо-рекламу.

Таблиця 2.2

#### Видатки на рекламу підприємства та їх структура у 2023 році

Стаття видатків	Вартість, грн.	Частка в загальному обсязі, %
Розміщення реклами на автомобілях	6156,00	18,44
Розміщення рекламної інформації в довідниках серії «Золоті сторінки України»	5400,00	16,18
Реклама на радіо	5299,2	15,88
Розміщення реклами в каталозі «Діловий світ України»	4104,00	12,30
Реклама в газеті «RIA»	3936,56	11,79
Реклама в газеті «Вільне життя»	2760,60	8,27
Участь у виставці «Світ морозива та холоду» м. Київ	4272	12,64
Участь у виставці «Харчових технологій»	1500,00	4,49
Всього:	33379,29	100

Можна зробити наступні висновки, здійснивши аналіз комплексу маркетингу на ТОВ "Українське морозиво":

1. Ретельно продуманою є стратегія товарної політики підприємства, а товарний асортимент є врівноваженим. Послідовною і дієвою є товарна інноваційна політика нашого товариства.

1. Еластичність може вказувати на специфіку попиту, який є на ринку, а це робить маркетингове ціноутворення найважливішим і гнучким елементом комплексу маркетингу ТОВ "Українське морозиво".

2. Зростання витрат на заходи із маркетингу з продажу продукції протягом останніх 5 років вказують на те, що МПР (маркетингова політика просування) на підприємстві є ефективною.

3. Вирішення проблеми, яка стосується того, на підприємстві продажі організовані різними структурними підрозділами, а це призводить до неефективного управління збутом, також дублювання функцій розподілу та розсіювання зусиль персоналу, дозволить фахівцям ефективно здійснювати розподіл продукції.

Отже, для того, щоб виявити основну причину, яка впливає на зниження доходів ТОВ "Українське морозиво" та їх обсягу, необхідно проаналізувати вплив середовища маркетингу на загальну діяльність підприємства, а також на формування управління маркетингом та організаційної структури, зокрема.

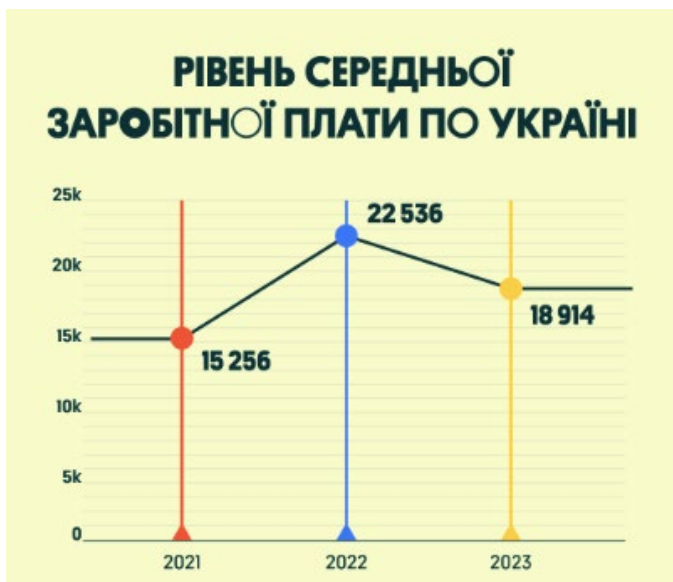
## **2.2. Дослідження чинників, що впливають на систему управління маркетингу ТОВ «Українське морозиво»**

Перед тим як прийняти рішення щодо оптимальної системи управління маркетингу нашого підприємства, необхідно провести аналіз факторів середовища маркетингу, які впливають на нашу діяльність, що пов'язана із маркетингом. Дуже великий вплив на діяльність «Українського морозива» мають фактори мікроринкового середовища, особливо на вибір організаційної форми управління маркетингу, а також чинники середовища внутрішнього, тоді

як чинники макросередовища, можуть визначати стратегічний розвиток підприємства в цілому та служби маркетингу зокрема, хоча вони є менш важливими при виборі організаційних питань в маркетингу. Таким чином, в дослідженні, ми розглянемо ці групи чинників для нашого товариства "Українське морозиво", які відносяться до маркетингового середовища. До елементів макросередовища підприємства включено ті елементи, які впливають на процеси маркетингового управління, хоча і не є прямо пов'язані з ним. Дані елементи охоплюють такі аспекти, а саме: економічні, аспекти політико-правові, природно-географічні, аспекти демографічні, соціально-культурні та науково-технічні.

Проаналізуємо економічні аспекти підприємства. Споживання морозива залежить від рівня доходів цільової аудиторії. Згідно з оцінками Національного банку України (НБУ) на кінець 2023 року, доходи населення в номінальному виразі зросли майже на 18%, а в реальному (враховуючи інфляцію) – приблизно на 4%. Основними складовими доходів українців уже другий рік поспіль залишаються бюджетні виплати, такі як пенсії, соціальні допомоги та виплати військовослужбовцям. Щодо рівня заробітної плати, існують випадки, коли місячна оплата залишалась на тому самому рівні, але з урахуванням зміни курсу гривні та зростання цін це вказує на значний спад реального доходу.

За інформацією Пенсійного Фонду України, середня заробітна плата у першому кварталі 2023 року становить 13 423 грн.



Зменшення доходів населення та примусове зростання цін на товари призводять до перегляду витрат споживачів на морозиво, переважно на користь більш доступних опцій. Виробники, відчуваючи вплив ринкових умов, розширюють асортимент морозива з низькою та середньою ціновою категорією. Мінімальна ціна дрібно-фасованого морозива становить 15,9 грн., а упаковки за величиною від 0,5 кг до 2 кг, продаються за 190 грн.

Експерти виділяють декілька ключових факторів, які впливають на споживання та виробництво, зокрема рівень доходів населення та їх споживчий настрій, інфляційні процеси та витрати на сировину (молоко, вершки, масло, шоколад і інше).

Індекс споживчих цін (індекс інфляції) за січень-листопад 2023 року становив 104,4% (у відповідний період попереднього року – 126,6%). Вартість продуктів харчування підвищилася на 1,7%, зокрема ціни на м'ясо зросли найбільше – на 12%. Також відбулося зростання цін на масло, молоко та молочні продукти, тоді як ціни на овочі зменшилися. Ціни на яйця, соняшкову олію, фрукти та цукор впали на 2,8%.

Тарифи на воду, електроенергію, газ та інші види палива піднялися на 47,2%, що пов'язано зі зростанням тарифів на опалення в 1,9 рази, гарячу воду в 1,8 рази, електроенергію – в 1,6 рази, природний газ – на 42,0%, водопостачання – на 41,2%, та каналізацію – на 27,8%.

Витрати на електроенергію та інші матеріали мають значний вплив на вартість морозива. Однак інші аспекти складають менший внесок у собівартість продукції, при цьому основним фактором є вартість сировини.

Підвищення цін є загальною тенденцією для всього ринку харчових продуктів, і морозиво не виняток. Навіть при тому, що більшість компонентів для цього десерту виробляються в Україні, всі інгредієнти подорожчали. Зростання цін також стосується цукру, який використовується всіма виробниками, та сухого молока, що використовується промисловими виробниками.

Деякі інгредієнти, такі як шоколад (какао), горіхова паста чи горіхи, доводиться закуповувати за кордоном. З метою зменшення витрат, більше складових виробляють в Україні, наприклад, фісташкова паста. Однак окремі продукти, такі як горіхи, все ще імпортуються.

Згідно з учасниками ринку, ціни на морозиво в сезоні 2023 року зросли на 10-20% порівняно з минулим сезоном. Тим не менш, для споживачів є позитивна новина: виробники традиційно не змінюють ціни протягом сезону.

Під час кризи на українському ринку морозива виникли певні тенденції. У зв'язку з нестабільністю валютного курсу, продаж імпортних товарів став не вигідним, і тому на ринку розпочалося заміщення імпортних товарів вітчизняними аналогами. Ця тенденція сприятлива для вітчизняних виробників, які працюють на ринку морозива.

У табл. 2.3. нами представлений підсумковий аналіз фактора економічного, а саме його загроз і можливостей.

Таблиця 2.3

## Аналіз факторів економічного впливу на підприємство

Група економічних факторів	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваг	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Зростання номінальних доходів населення	1	0,08	0,08	М	Здійснювати стратегію товарів середнього цінового рівня
2. Нижчий рівень доходів населення Тернопільської області	7	0,08	0,56	П	Орієнтуватись на споживачів інших областей
3. Досить високий рівень інфляції	2	0,08	0,16	П	Збільшити оборотність коштів, встановлювати контрактну повзучу ціну (з врахуванням рівня інфляції), зменшення витрат
4. Підвищення частки сімейного бюджету, що витрачається на харчування	2	0,08	0,16	М	Застосовувати стимулювання збуту
5. Збільшення вартості енергоресурсів	2	0,08	0,16	П	Використання менш енергомісткого обладнання
6. Нестабільний курс валют	6	0,08	0,48	М	Перехід на вітчизняну сировину, зменшення конкурентів імпортерів
7. Зростання цін на обладнання	2	0,08	0,16	П	Модернізація та ремонт існуючого обладнання силами працівників підприємства



Проаналізуємо аспекти політико-правові.

Проведені результати нашого дослідження вказують на чутливість до стратегій, які пов'язані з інвестиціями у вітчизняні промислові підприємства, через зміни в обстановці політичній. Нестабільність, яка присутня в зовнішньоекономічній політиці, також має значний вплив на функціонування наших вітчизняних промислових підприємств. Протягом років становлення української держави законодавство, яке регулює економічні відносини внутрішньої сфери, в основному сформувалося. Однак цей процес супроводжується не лише позитивними аспектами, а й негативними явищами: існує значна кількість нормативних актів у правовому полі, серед яких є дореформовані, а інші є поспішно прийнятими нормативами з ринковим спрямуванням. Ці умови призводять до існування численних суперечливих норм та недоліків у господарському законодавстві. Крім того, в Україні існує проблема неефективної інвестиційної політики, що спричиняє зниження припливу інвестиційних коштів в економіку.

У табл. 2. 4. нами здійснено аналіз узагальнений фактору політико-правового, його загрози та можливості

Таблиця 2. 4

Оцінка факторів політико-правових та їх вплив на підприємство

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Нестабільна політична ситуація в країні	2	0,12	0,24	П	Лобювання інтересів підприємств харчової промисловості
2. Встановлення та регламентування норм якості державою	6	0,12	0,72	М	Використання власних потужностей для здобуття конкурентних переваг
3. Низький рівень державної підтримки виробників молочної продукції	3	0,12	0,36	П	Сприяти розвитку фермерських господарств та КСП
4. Велика кількість перевірок	3	0,12	0,36	П	Вчасно сплачувати податки
5. Коруптованість органів влади	2	0,12	0,24	П	Дотримуватись законодавства

Сьогодні набув чинності новий стандарт ДСТУ, який відповідає європейським нормам і зобов'язує виробників морозива використовувати тільки натуральну сировину. Великі гравці на ринку не відчують негативного впливу від цього нововведення. Зате бізнес дрібних і середніх підприємств може опинитися під загрозою, оскільки вони частіше використовують порошкові заміники через обмежений доступ до високоякісного молока від великих постачальників.

Проаналізуємо фактори науково-технічні.

Однією з ключових областей аналізу є вивчення науково-технічних факторів. ТОВ "Українське морозиво" за допомогою власних коштів, відрахувань амортизаційних, банківських кредитів, фондів інвестиційних тощо, зосереджується на впровадженні наукових розробок, акцентуючи повне використання потенціалу наукового та потенціалу інженерного.

На підприємстві відбулися значні переваги, такі як: обслуговування машин - стало поліпшене, якість продукції - підвищилася, зменшилася кількість браку, відбулася економія сировини, виробничі потужності – стали більше завантаженні, все це пов'язано із введенням на ТОВ «Українське морозиво» нового обладнання. Однак швидкий розвиток НТП (науково-технічних процесів) може призвести до морального застаріння існуючого обладнання на підприємстві, що може становити загрозу для ТОВ "Українське морозиво", оскільки значна частина наявного обладнання на сьогоднішній день є застарілою.

Таблиця 2.5

#### Аналіз факторів впливу науково-технологічних

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Швидкі темпи науково-технічного прогресу	4	0,15	0,6	П	Збільшення амортизаційних відрахувань
2. Значна частка зношеного обладнання	5	0,15	0,75	П	Шукати інвестиції, здійснювати фінансовий лізинг
3. Висока енергомісткість виробництва	4	0,15	0,6	М	Придбати менш енергомістке обладнання

Проаналізуємо вплив чинників соціокультурних.

Розгляд соціокультурних аспектів, які визначають тривалість та якість життя, формують ціннісні установки особистості.

У 2015 році в Україні спостерігався спад на ринку морозива на 14,1% у порівнянні з попереднім роком. Проте вже в поточному році галузь почала показувати позитивні тенденції, і виробництво морозива покращилося. Офіційна статистика свідчить про зростання обсягів виробництва на 2,7 тис. тонн у першому півріччі порівняно з 2015 роком.

Середньорічне споживання морозива на одну особу в Україні становить близько 2 кг, що є значно менше, ніж у Європі (8-10 кг) та США (23,5 кг). Це свідчить про потенціал для росту ринку принаймні в п'ять разів.

Зазначено низький рівень споживання морозива в Україні, що робить експорт для внутрішніх виробників актуальним, особливо в умовах обмеженої культури споживання морозива в країні.

За даними Інституту соціальних досліджень та демографії НАН України, на початку 2023 року, кількість населення нашої країни на 1 січня 2023 року становила: від 28 млн. до 34 мільйонів осіб. У своєму звіті "World Population Prospects" у 2019 році ООН оцінила населення України як 43,99 мільйона осіб.

Це зменшення населення може негативно вплинути на ринкову потребу та обсяги продажів підприємства.

Зростаюча популярність здорового способу життя також впливає на споживчі тенденції. Покупці віддають перевагу натуральним продуктам без синтетичних добавок та барвників. Це впливає на споживчі вибори і змушує виробників переглядати свою продукцію. Виробники акцентують увагу на виробництві органічного або "екологічно чистого" морозива, що відображає міжнародні тенденції. Проте, ці продукти часто є дорогими, і в Україні спостерігається тенденція споживачів переорієнтуватися на продукцію з низьким ціновим сегментом.

У табл. 2. 6 нами представлений аналіз загроз і можливостей чинників соціокультурних, який є узагальнений.

Таблиця 2.6

## Аналіз фактора впливу соціально-культурного

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням фактору	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Різні мовні і культурні традиції східного та західного регіонів України	3	0,03	0,09	П	Виготовляти упаковку з інформацією на російській та українській мовах
2. Збільшення народжуваності	6	0,03	0,18	М	Брати на роботу молодих людей
3. Низька культура споживання морозива	7	0,03	0,21	П	Експорт морозива
4. Довіра до вітчизняних продуктів	7	0,03	0,21	М	Підтримка високої якості продукту

Проаналізуємо фактори природно-географічні.

Аналіз чинників природно-географічних в себе включає оцінку впливу природних умов на підприємство, зокрема на наявність природних ресурсів, які забезпечують підприємство сировиною, та визначення впливу людської діяльності на ці ресурси. Ринок морозива має виражену сезонність, з травня до серпня-вересня, і на підприємстві «Українське морозиво», спостерігається зростання виробництва та споживання протягом теплих і спекотних місяців. Споживання морозива зменшується в холодний період, а потужності виробництва працюють лише на рівні від 10 до 30%.

Таблиця 2.7

## Аналіз фактору впливу природно-географічного

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням фактору	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Помірний клімат, зимою та весною-осінню - холодна погода, сезонність споживання	6	0,11	0,66	П	Виготовлення морозива, що можна споживати зимою (вдома, в кафе)
2. Досить розвинута транспортна інфраструктура регіонів	7	0,11	0,77	М	Розширення мережі збуту продукції
3. Сприятливе розташування щодо сировинної бази	8	0,11	0,88	М	Можна гнучко змінювати обсяги виробництва

Спільно з експертами-фахівцями відділу економічного компанії "Українське морозиво" було визначено вагомість кожного фактора, його сума становить 100%: фактор політико-правовий становить - 26,21%, чинник економічний визначено на рівні - 22,56%, фактор науково-технологічний дорівнює - 16,46%, вагомість фактора природно-географічного становить - 17,68%, а фактор соціально-культурний, складає - 17,07%.

### **Проаналізуємо мікросередовище.**

Сили та особи, що знаходяться у безпосередньому контакті з підприємством, включають в себе мікросередовище підприємства. Дані елементи забезпечують доставку цінності споживчої підприємства для обслуговування своїх споживачів, а саме цільових та утворюють систему. До даної системи входять усі учасники, які перебувають у контакті з підприємством "Українське морозиво", а саме ринок, посередники та постачальники товариства, його конкуренти, споживачі та інших особи.

### **Проаналізуємо ринок морозива.**

У цифрах оцінка ринку морозива стала важливим завданням через зупинку Держстату та Державної митної служби в публікації даних статистичних після російського вторгнення. Можна припустити про зменшення обсягів ринку у 2022 році, спостерігаючи зниження промислового використання для переробки на 28% сирого молока, згідно з аналізом "Інфагро". Визначено кілька факторів, які призвели до такого зменшення, а саме: до двадцяти відсотків (20%) скорочення молока на ринку індустріальному відбулося внаслідок того, що відбулася значна міграція населення та частина територій попали під окупацію, інші 8% зниження обумовили - фактори, що впливають на купівельну спроможність та ріст інфляції.

Експерти стверджують, що немає об'єктивних підстав для значного зростання цін на молоко в країні. Порівняно з іншими продуктами тваринництва, такими як м'ясо, яйця, та жири тваринного та рослинного походження, інфляція молочних продуктів та зниження їх вартості, була найменшою за період війни. Таким чином, для виробників немає наразі обґрунтованої причини раптово

підвищувати ціни на морозиво, оскільки жири рослинні, молоко сухе та сире, масло вершкове, які входять до витрат на його виробництво, в порівнянні з іншими галузями харчопрому, у воєнний період зростали з меншою інтенсивністю.

Споживачі залишаються економними при купівлі морозива, і це проявляється не в обранні опцій, які є найдешевшими, а в збільшенні попиту на продукцію в більших упаковках, де ціна питома є меншою за один кілограм.

Як і усі представники молочної галузі в Україні, виробники морозива, внаслідок повернення українців із-за кордону, поступового, відчули вплив позитивний, а це сприяло більш-менш стабільній роботі виробників. Хоча травень, через холод, негативно вплинув на продажі морозива, але останні його тижні стабілізували ситуацію. Як пояснюють фахівці-експерти, морозиво є продуктом, що має виражену сезонність, основні його продажі відбуваються з травня по вересень, а піковий попит триває в червні та липні. На літні місяці концентрується виробництво морозива, а навесні розпочинається підготовка до сезону, коли підприємства закупають сировину, а саме: молоко сухе та масло. Саме на п'яти підприємствах по всій країні, які негайно перетворюють молоко сире на морозиво, зазвичай відбувається процес переробки сировини. У зв'язку із скороченням горизонту бізнес-планування, в останні часи, підприємства, що працюють в галузі морозива не можуть собі дозволити підготовчі тривалі періоди через економічні труднощі та воєнні події. Вони активно розробляють плани, які охоплюють термін - не більше одного місяця, а також здійснюють діяльність оперативну, а не стратегічну

«Українське морозиво» продовжує успішно проникати на міжнародні ринки, навіть у змінених умовах, спричинених пандемією COVID-19 та російською агресією. Обсяг експорту морозива склав за результатами 2022 року - 6,9 тис. тон, у 2021 році він склав 7,4 тис. тон, що є менше на 8%, з цього річним періодом, але на 5% зросла вартість експорту, а це становить -\$19,5 млн.

В минулому році основними партнерами, що проводили торгівлю морозива українського були: з обсягом у \$5 млн. виступає Молдова, обсяг Німеччини склав - \$3 млн., Ізраїль здійснив закупівлю на \$2 млн., обсяг закупівлі морозива в Польщі становить - \$2 млн., Литва, Болгарія та Китай здійснили закупівлю морозива на -\$1 млн. Варто відзначити, що експорт морозива до Євросоюзу досягнувши позначки понад \$9 млн., через зупинку морських перевезень та через логістичні зміни, зріс на 30%.

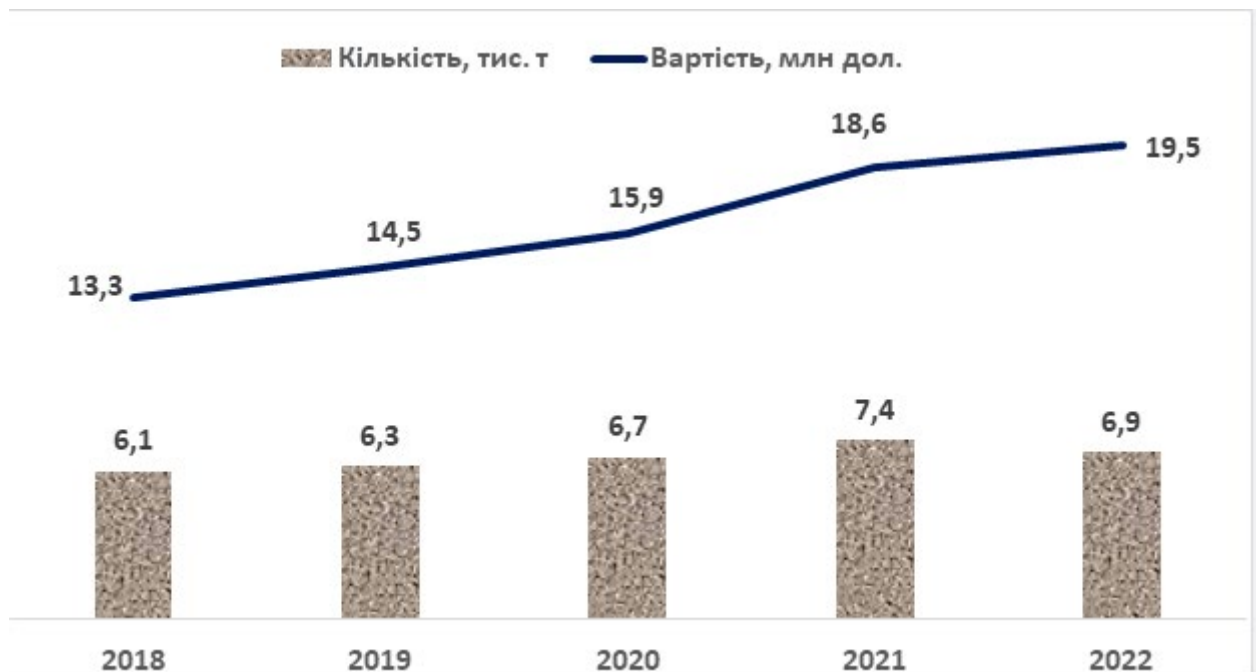


Рис. 2.4. Оцінка за 5 років експорту морозива в Україні

### **Виробники.**

Тенденції на ринку морозива визначаються передусім великими промисловими виробниками, які виробляють більшість продукції. За інформацією маркетологів, приблизно 80% українського морозива виготовляється шістьма основними виробниками, такими як Житомирський маслозавод (ТМ «Рудь»), АТ «Хладопром», Львівський холодокомбінат (ТМ «Лімо»), «Три ведмеді», «Ласунка» та «Ласка». Також до лідерів ринку входять ТМ «Геркулес», ТМ «Ажур», ТМ «Мозаїка», ТМ «Вінтер». Статистика обсягів ринку складається, перш за все, завдяки діяльності цих компаній, у той час як ситуація для малих та середніх виробників може бути відмінною.

Проте відмінності в ситуації можуть виявитися лише при розгляді конкретних цифр. Тенденції в усіх сегментах ринку морозива є схожими. Малі та середні підприємства стикаються з високим порогом входу та вартістю виробництва. Найбільш доступний комплект обладнання для виготовлення м'якого морозива типу джелато коштує близько 30 тис. євро. Якщо обмежитися лише апаратом для виготовлення та продажу м'якого морозива, вартість його може становити кілька тисяч євро. Однак конкурувати з великими виробниками ускладнено через їхню цінову політику. Малі компанії виробляють морозиво з використанням натуральних інгредієнтів та дорогих складових, що робить їхній продукт дорожчим, ніж масовий.

Щодо конкуренції серед малих та середніх компаній, то вона фактично відсутня. З малою кількістю виробників у цьому сегменті конкурувати немає з ким. Але важливе питання - за кого? Експерти ринку визнають, що споживачі переважно вибирають морозиво за коштовністю, надаючи перевагу більш доступному масовому продукту.

На внутрішньому ринку морозива в Україні існує значна кількість гравців, що призводить до високого рівня конкуренції. Проте п'ять вітчизняних компаній забезпечують більш як половину виробництва (приблизно 60% ринку). Такі компанії, як «Житомирський маслозавод», «Ласунка», «Ласка», «Еліт» та «Львівський холодокомбінат» - можна виокремити, як провідні виробники морозива в Україні.

В Україні споживачі із впевненістю відзначають продукцію, яка має власне виробництво, а не споживання - імпортного. Якщо говорити про період довоєнний, то варто відзначити, що у 2020 році: 6,74 тис. тонн морозива – нашою країною було експортовано, а імпортовано, лише 1,03 тис. тон - імпортовано. Імпортна продукція займала лише невелику частину ринку, на рівні 1-2%. У минулому році імпорт додатково зменшився на 60%. Однак через інфляцію гривні, коливання курсу валют та проблеми з логістикою імпорту став ще й дорожчим. Отже, три фактори, а саме висока вартість молочної сировини в



Європі порівняно з Україною, зростання вартості логістики та девальвація гривні, зробили імпорт морозива маловигідним.

У Тернопільській області морозиво виготовляють підприємства, такі як ПП Юзвик Л. (з торговою маркою "Капітошка"), ТОВ "Джерела", ТОВ "Бучацьке морозиво", ТОВ "Українське морозиво" та ВАТ "Галичина".

**Посередники.** Український ринок морозива відрізняється відмінностями в дистрибуції та споживанням порівняно з західними країнами. Більшість вітчизняних виробників мають обмежену мережу дистрибуції, що сягає лише 60% українських міст. Головні центри дистрибуції знаходяться в столиці та містах-мільйонниках, обмежуючи доступ до продукції в регіональних центрах.

На ринку виділяють три основні групи фірм-продавців. Перша група - лідери - великі компанії, які отримують товар безпосередньо від виробників і спеціалізуються на реалізації морозива. Для них морозиво є стратегічно важливим продуктом, з великим асортиментом, високими обсягами продажів та гнучкою системою знижок. До другої групи відносяться ті фірми, які закупають морозиво, як для перепродажу, так і власного виробництва, це фірми-перекупники. Зазвичай в невеликих містах поза промисловими центрами існують фірми, які торгують морозивом, як за конкретним замовленням або епізодично, це - посередники.

Українська культура споживання морозива відрізняється від західноєвропейської. Більшість українців споживає морозиво на ходу, переважно у вигляді морозива на паличці або у вафельних стаканчиках. Всього 2% споживає морозиво у кафе. Навпаки, в Європі 80% споживають морозиво вдома чи у кафе.

Зменшення продажів у вересні-жовтні та підвищення інтересу під час новорічних свят, свідчить про те, що ринок морозива в Україні має виражену сезонність. Влітку можна відзначити пік попиту на морозиво. Найбільш популярним сегментом є морозиво дешеве, проте, морозиво на паличці та в вафельних ріжках також здобуває популярність. Ринок також відзначається зростанням виробництва середнього та дорогого морозива, що пов'язано зі зростанням особистих доходів населення.

Ціни на морозиво визначаються декількома факторами, включаючи тип сировини, кількість посередників та обсяги закупівель. За певних умов діють системи знижок для оптових покупців, що впливає на кінцеву ціну продукту.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ринок морозива в Україні відзначається своєрідністю в споживанні та сезонності, дистрибуції, впливом цінових сегментів та ростом виробництва більш високоякісного морозива.

Таблиця 2.8

**Аналіз фактора «ринок» та його вплив на діяльність досліджуваного підприємства**

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу в врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Висока місткість ринку	6	0,06	0,36	М	Утримувати свою частку на ринку
2. Невисока місткість окремих сегментів ринку	7	0,06	0,42	П	Шукати та створювати нові ніші
3. Незначні зміни тенденцій ринку	5	0,06	0,30	М	Стратегічне планування

**Аналіз фактора «споживачі».** Аналізуючи фактор "споживачі", важливо враховувати, що їхні потреби та вподобання можуть значно відрізнятись, що має суттєвий вплив на діяльність підприємства, зокрема на ТОВ "Українське морозиво". Основними клієнтами є кафе та ресторани, а також приватні покупці в меншій мірі.

Цікаво відзначити, що ресторани зазвичай обирають обмежений асортимент морозива, такий як ванільне, шоколадне, фісташкове. Це обумовлено необхідністю включення ванільного морозива до певних страв, таких як яблучний штрудель чи банановий спліт. Ресторани віддають перевагу збалансованому набору смаків для різноманітності. Тримання великого асортименту морозива у ресторані виявляється неефективним, оскільки немає значного попиту на це.

У випадку кафе, де більше акцентується на різноманітності смаків, ситуація змінюється. Тим не менш, кафе часто мають меншу цінову політику, порівняно

з ресторанами, тому не кожен може дозволити собі високоякісне морозиво джелато.

На ринку також відзначається зміна у культурі споживання морозива в Україні. З'являється шар споживачів, які приділяють увагу якості та смаку, а не лише ціні. Це відбивається в попиті на якісне магазинне морозиво, а також на м'яке та джелато, що продаються на вагу - саме ті види морозива, які пропонує малий та середній бізнес.

Оскільки існують різні види морозива, а саме: морозиво молочне та вершкове, пломбір, сорбет, лід фруктовий лід або заморожений сік, можна зробити висновок, що морозиво є заморожений молочний продукт. Смакові якості, як фактор вибору морозива споживачами складають - 15,3%, ціна, як ключовий чинник становить - 13,5%, та досвід споживання, який становить 12,9% є основними аспектами при виборі морозива споживачами. Крім цих ключових аспектів, для покупців важливе значення мають: назва морозива, його склад та інші аспекти, а також упаковка.

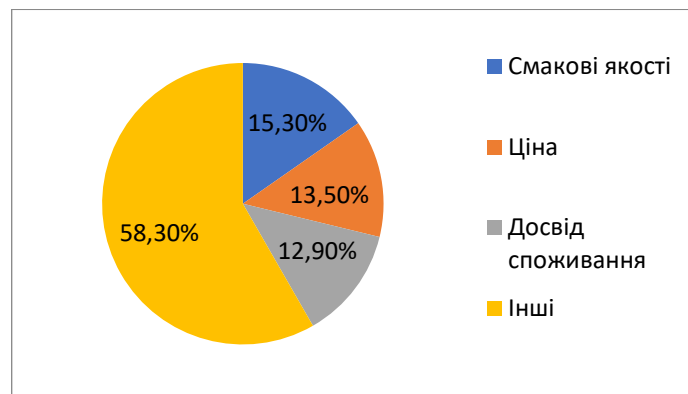


Рис. 2.10. Ключові аспекти під час вибору морозива

Кожен споживач визначається уподобаннями, які є індивідуальними, а це впливає на частота придбання морозива. В сезон, близько 2/3 споживачів купують морозиво один або три рази на тиждень, тоді як кожен день, споживають його лише 11% .

За висновками виробників і фахівців-експертів, українці виявляють певні вподобання при виборі солодошів, найчастіше віддаючи перевагу класичному морозиву у вафельному стаканчику, частка якого становить близько 50%.

Популярні також інші форми фасованого морозива, такі як в ріжку, на паличці та у вигляді брикетів.

За статистикою, упаковка морозива вагою від 0,5кг до 2 кг є другою групою, що користується популярністю у споживачів. Приблизно 80% населення вибирає традиційний пломбір, молочне вершкове морозиво без додаткових складників або з різними наповнювачами, такими як шоколад, карамель чи фруктовий джем.

Компанія "Українське морозиво" активно працює, як на ринку виробників, так і ринку споживчого сектору й посередників. Наша компанія провела ринкову мікросегментацію, та визначила найбільш доцільні сегменти за фактором соціально-демографічним, до них відносять: для ринку споживчого, це буде - рівень доходів та характеристики демографічні, для ринку промислового, це буде розмір компанії.

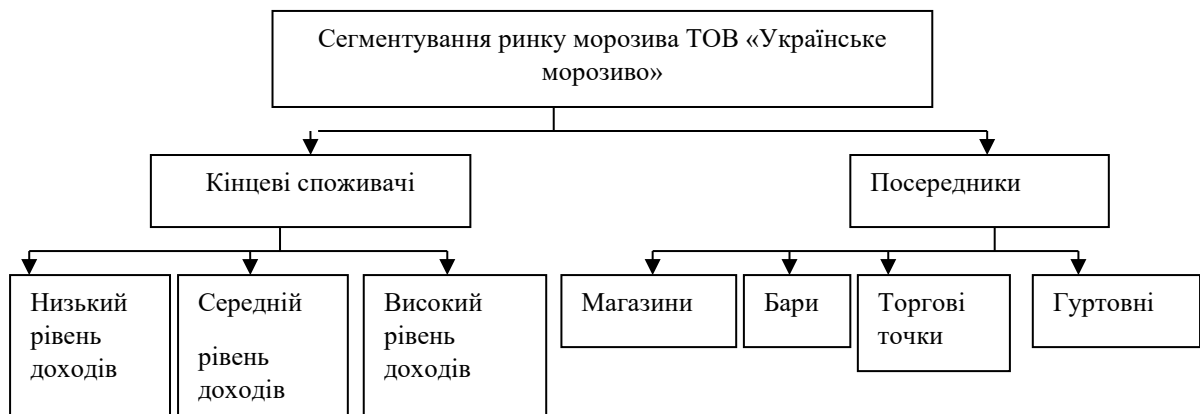


Рис. 2.11. ТОВ «Українське морозиво» та його сегментування

На успішному виробничому підприємстві ключовий вплив справляє добре налаштована система постачання. Компанія "Українське морозиво", щоб забезпечити стабільність виробничого процесу протягом тривалого періоду, ефективно співпрацює із постачальниками, що забезпечують товариство сировиною та матеріалами. Однак, однією з проблем виробників морозива залишається дефіцит сировини та зростання цін на неї.

Таблиця 2.9

## Аналіз фактора «споживачі» та його вплив на досліджуване підприємство

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Вплив фактора з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Прихильність споживачів до вітчизняних товарів	5	0,12	0,6	М	Підтримувати імідж фірми
2. Значна кількість потенційних споживачів	9	0,12	1,08	М	Знайти інформацію про потенційних споживачів
3. Неоднорідний ринок	3	0,12	0,36	П	Орієнтуватись на окремі групи споживачів
4. Рішення про купівлю приймається на основі переважно ірраціональних чинників	9	0,12	1,08	М	Відмінна упаковка і яскраве оформлення торгової точки

За інформацією учасників ринку, у сезоні 2023 року ціни на морозиво підвищилися на 10-20% порівняно із попереднім сезоном. Незважаючи на те, що більшість складових для виробництва холодного десерту виробляється в Україні, усі інгредієнти подорожчали. Підвищилися також ціни на цукор, який використовується у всіх виробниках, та сухе молоко, яким користуються промислові виробники. Деякі інгредієнти, такі як шоколад (какао), горіхова паста чи горіхи, виробники змушені закуповувати за кордоном. Рентабельність виробництва морозива становить від 8% до 20% (для дорогих сортів), оптовики отримують на цьому прибуток від 50% до 100%, тоді як націнка роздрібу може сягати до 100%. Прогнозується подальше зростання цін на морозиво, оскільки виробникам продовжує бракувати якісної сировини. Також варто відзначити введення нового ДСТУ, який відповідає європейським стандартам і вимагає використання виключно натуральних наповнювачів та молока.

Ряд Європейських країн надає фінансову підтримку виробникам молока, що суттєво впливає на ринкову ціну цього продукту. Тим не менше, в сфері морозива, яке є готовим до споживання товаром, вартість формується на основі більш ніж двадцяти різних видів сировини та матеріалів. Наприклад, розвинена галузь деревообробної промисловості в Україні пропонує до замовлення палички дерев'яні для морозива, підприємства борошномельні, забезпечують

доступ до економічних стаканчиків вафельних, а українські наповнювачі фруктові чи ягідні, виробники упаковки є набагато дешевші, ніж їхні європейські аналоги.

Вартість молочної сировини в Україні наразі також нижча порівняно з європейським рівнем. Ціни на "сухе знежирене молоко" (СЗМ)/"масло" в Україні складають 25% менше в порівнянні з Європейським Союзом, а ринкова вартість сирого молока в Україні на 7% нижча в порівнянні з вартістю в ЄС.

Нововведення не призводять до значущих змін для великих гравців ринку, проте можуть впливати на дрібні та середні підприємства, які частіше використовують порошкові замітники через обмежені можливості закупівлі високоякісного молока у великих постачальників. Аналіз фактора "постачальники" представлений у підсумковій таблиці 2.10.

**Аналіз фактора «посередники».** Компанія "Українське морозиво" використовує різних посередників, таких як "Новус", "Сільпо", "Теко", "Хмельничанка" та інші. Залучення посередників може впливати на рівень контролю компанії над процесом реалізації продукції. Однак це також має свої позитивні сторони для бізнесу. Зокрема, це обумовлено нестачею фінансових ресурсів для прямого маркетингу, особливо в галузі виробництва морозива.

Таблиця 2.10

## Аналіз постачальників та їх вплив на ТОВ «Українське морозиво»

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Мала кількість постачальників з якісною продукцією	8	0,03	0,24	П	Встановлення контактів із постачальниками конкурентів
2. Висока ціна сировини	7	0,03	0,21	П	Зниження операційних витрат, впровадження логістики постачання
Продовження табл.2.12					
3. вигідні умови постачання	7	0,03	0,21	М	Довгострокові договори з надійними постачальниками
4. Хороша репутація постачальників	4	0,03	0,12	М	Незначні ризики постачання
5. Можливість отримувати кредит	7	0,03	0,21	М	Брати сировину в кредит
6. Прямі контакти постачання	5	0,03	0,15	М	Особисто спілкуватися з постачальниками

Важливу роль у допомозі укладання різних угод та забезпеченні майна відіграють посередники фінансові, такі як банки та компанії страхові. "Українське морозиво" співпрацює з такими банками-посередниками, як: "Райффайзен Банк Аваль" та "Приватбанк". У табл. 2. 11 можна знайти аналіз фактора "посередники".

Таблиця 2.11

## Аналіз посередників та їх вплив на підприємство «Українське морозиво»

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Наявність достатньої кількості підприємств по організації збуту	8	0,07	0,56	М	Розширення контактів з більшою кількістю підприємств по організації товаропросування
2. Недостатній обсяг збуту продукції посередниками	6	0,07	0,42	П	Застосування стратегії стимулювання як кінцевих споживачів, так і посередників
3. Недостатня кваліфікація персоналу посередника	7	0,07	0,49	П	Проводити навчання персоналу посередника
4. Не дотримання умов співпраці	9	0,07	0,63	П	Укладання договорів
5. Близьке розташування посередників	8	0,07	0,56	М	Оптимізація логістики збуту підприємства

**Проаналізуємо такий фактор, як «конкуренти».** Існує значна кількість гравців, що призводить до високого рівня конкуренції ринку морозива українському. Проте приблизно 60% ринку виробляють п'ять вітчизняних компаній, а це більша половина усього асортименту.

«Житомирський маслозавод»; «Ласунка»; «Ласка»; «Еліт»; «Львівський холодокомбінат» є основними підприємствами, що виробляють морозиво в Україні.

В місті Тернопіль, на ринку морозива, ТОВ «Українське морозиво» має двох ключових конкурентів, а саме: ТОВ «Ласунка» і ТОВ «Капітошка». Нами було здійснено аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Українське морозиво» у порівнянні з цими конкурентами місцевими.

У табл. 2. 12 подано аналіз детальний переваг та недоліків ТОВ «Українське морозиво».

Таблиця 2.12

## Сильні та слабкі сторони ТОВ «Українське морозиво» та їх аналіз

№ з/п	Фактор	РЕЙТИНГ						
		- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
1	Асортимент продукції			◀		■		●
2	Кваліфікація персоналу			●		◀	■	
3	Імідж підприємства		◀			■	●	
4	Рівень цін на продукцію				●		◀	■
5	Якість продукції		◀			●		■
6	Додаткові канали збуту			◀		●	■	
7	Рекламні кампанії				◀		●	
8	Виробничі потужності			◀	■			●
9	Додаткові послуги				◀	●	■	

де, ● - ТОВ «Ласунка»;

■ - ТОВ «Українське морозиво»;

◀ - ТОВ «Капітошка».

Отже, можемо зробити висновок, що ТОВ "Українське морозиво" виявляється в достатньо сильній конкурентній позиції порівняно з іншими учасниками ринку. Навіть при тому, що конкуренти можуть вирізнитися більшим товарним асортиментом, чи якістю продукції, яка є вищою і виробничими потужностями, що є більшими, наше підприємство відзначається конкурентоспроможністю за такими ключовими параметрами, як конкурентоздатні ціни, надання послуг додаткових і рекламні кампанії, які є досить успішними.

Таблиця 2.13

## Вплив конкурентів на підприємство «Українське морозиво» та їх аналіз

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Висока частка ринку основних конкурентів	9	0,15	1,35	П	Утримувати свою частку ринку і збільшувати її
2. Великі масштаби виробництва конкурентів	6	0,15	0,9	П	Використовувати економію на масштабах
3. Високі ціни конкурентів	7	0,15	1,05	М	Утримувати сталі ціни
4. Відсутність гнучких знижок в конкурентів	6	0,15	0,9	М	Використовувати знижки
5. Відсутність відстрочки платежу в конкурентів	6	0,15	0,9	М	Використовувати кредити
6. Відсутня система контролю запасів на підприємстві	4	0,15	0,6	П	Контролювати запаси на підприємстві
7. Недостатня реклама місцевих конкурентів	5	0,15	0,75	М	Використовувати рекламу на місцевому ринку



**Проаналізуємо «контактні аудиторії».** Підприємство «Українське морозиво» взаємодіє з різними групами осіб, які мають інтерес реальний чи інтерес потенційний до його діяльності, або можуть на неї впливати. Ці групи можуть сприяти або ставити перешкоди на ринку перед діяльністю підприємства. На діяльність ТОВ "Українське морозиво" основний вплив здійснюють суб'єкти фінансові, а саме: банки, компанії інвестиційні та акціонери. У таблиці 2.14. з урахуванням загроз і можливостей, подано узагальнений аналіз фактору "контактні аудиторії".

Таблиця 2.14

## Аналіз контактних аудиторій та їх вплив на ТОВ «Українське морозиво»

Фактори	Вплив фактора	Проблема (П) чи можливість (М)	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням фактору	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Хороші стосунки з фінансовими контактними аудиторіями	8	М	0,02	0,16	Можливість утримувати хорошу репутацію
2. Відсутність контактів із місцевими ЗМІ	7	П	0,02	0,14	Замовляти рекламу, статті в місцевих ЗМІ

За допомогою методу порівняльних оцінок, визначено вагомість кожного з факторів, в підсумку, сума ваг дорівнює 1.

Нами була складена матриця SWOT для визначення напрямків стратегічного розвитку підприємства, після ретельного вивчення середовища зовнішнього ТОВ "Українське морозиво" та проведення аналізу. Сильні та слабкі сторони компанії з відповідними оцінками – відзначено у лівій частині матриці, а можливості та загрози середовища зовнішнього також з їх оцінками – виявлені верхній частині. На основі цього аналізу було визначено дії стратегічні для нашого підприємства.

Таблиця 2.15

Фактори маркетингового середовища ТОВ «Українське морозиво» та їх вагомість

Фактори	Вага коефіцієнта
Політично-правовий	0,12
Економічний	0,08
Технологічний	0,15
Демографічний	0,06
Соціально-культурний	0,03
Природно-географічний	0,11
Ринок	0,06
Постачальники	0,03
Посередники	0,07
Споживачі	0,12
Конкуренти	0,15
Контактні аудиторії	0,02
Разом	1

Варто відзначити, оцінки сторін сильних та слабких, були отримані за допомогою оцінок експертних і, не були зваженими, відмінно від загроз і можливостей. Таким чином, може відрізнятись, розмірність оцінок, але це дозволяє порівняти можливості із загрозами, а також сторони сильні та слабкі між собою. Лише ті загрози та можливості, оцінка яких була найвищою, і взаємовпливи враховані між ними, були включені у матрицю SWOT.

Нами були визначені стратегічні проблеми підприємства, а для його подальшого розвитку розроблені альтернативи, на основі складеної матриці SWOT. Були встановлені та проаналізовані всі можливі варіанти взаємодії сторін сильних і слабких, в кожному полі матриці з можливостями та загрозами в середовищі зовнішньому.

Нами було визначено одну з чотирьох корпоративних стратегій для ТОВ "Українське морозиво", після здійсненого ретельного аналізу взаємодії факторів, за допомогою SWOT- аналізу.

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1. Вихід на нові ринки; 2. Можливість розширення виробництва; 3. Зменшувати витрати виробництва; 4. Можливість розширення зовнішнього ринку збуту; 5. Можливість використання новітніх технологій; <b>Разом</b>	<b>0,9</b> <b>0,88</b> <b>0,49</b> <b>0,65</b> <b>0,6</b> <b>3,52</b>	1. Спад виробництва в підгалузі промисловості; 2. Зміна уподобань споживачів; 3. Посилення конкурентного тиску; 4. Високий рівень безробіття; 5. Низькі доходи споживачів; 6. Встановлення і регламентування норм якості державою. <b>Разом</b>	<b>0,56</b> <b>1,08</b> <b>1,35</b> <b>0,48</b> <b>0,56</b> <b>0,72</b> <b>4,75</b>
Сильні сторони	Оцінка в балах	Поле СіМ		Поле СіЗ	
1. Ефективний менеджмент; 2. Висока кваліфікація персоналу 3. Перевага у сфері якості 4. Наявність інноваційних можливостей; 5. Передова технологія, сучасне обладнання 6. Високий фінансовий потенціал; <b>Разом</b>	<b>6</b> <b>7</b> <b>7</b> <b>6</b> <b>8</b> <b>9</b> <b>43</b>	<b>(СИЛА І МОЖЛИВІСТЬ)</b> Високий фінансовий потенціал; Невисока рентабельність Перевага у сфері якості Можливість розширення зовнішнього ринку збуту Вихід на нові ринки		<b>(СИЛА І ЗАГРОЗИ)</b> Високий фінансовий потенціал; Невисока рентабельність Передова технологія, сучасне обладнання Зміна уподобань споживачів щодо морозива; Спад виробництва в промисловості	
Слабкі сторони	Оцінка в балах	Поле СлМ		Поле СлЗ	
1. Низький рівень організації маркетингової діяльності 2. Недосконала система контролю якості товару 3. Слабкі позиції в конкурентній боротьбі 4. Великі витрати 5. Невисокий імідж підприємства 6. Невисока рентабельність <b>Разом</b>	<b>10</b> <b>8</b> <b>6</b> <b>7</b> <b>4</b> <b>6</b> <b>41</b>	<b>(СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ)</b> Недосконала система контролю якості товару Великі витрати Вихід на нові ринки; Можливість розширення виробництва; Можливість розширення зовнішнього ринку		<b>(СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ)</b> Низький рівень організації маркетингової діяльності Старіння діючої техніки Регламентування стандартів якості державою Невисокий імідж підприємства Посилення конкурентного тиску	

Рис. 2.12. Матриця SWOT для ТОВ «Українське морозиво» та її аналіз

Вибір стратегії "МАКСИ-МІНІ" обґрунтовується наступним чином:

1. Бал 3,52 мають можливості, тоді як зовнішні загрози, які мають 4,75 бали, є значно вищими, про що свідчить економічна оцінка можливостей та загроз.

2. За економічною оцінкою, а саме 43 бали порівняно з 41 балом свідчать про те, сильні сторони підприємства перевершують слабкі.

3. Можливості є меншими за загрози, з урахуванням цих факторів, при цьому:  $P > C$ ;  $Z > M$ , переваги - переважають над слабкими сторонами.

Умови нестабільності ситуації економічної підтверджують, що таку стратегію слід постійно удосконалювати, використовуючи сторони сильні підприємства. Проте для успішної реалізації цієї стратегії необхідно покращити структуру організаційну діяльності маркетингової ТОВ "Українське морозиво". Це дозволить максимально використовувати сторони підприємства, а саме: сильні та ефективно використовувати можливості, уникаючи при цьому загроз середовища маркетингу зовнішнього.

### **2.3 Існуючий стан організації маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві та його оцінка**

Проаналізувавши фактори, що впливають на діяльність маркетингову ТОВ "Українське морозиво", нами виявлено сторони сильні та слабкі підприємства, а також на ринку морозива України, ідентифіковано їх загрози та можливості. Зважаючи на бажання підприємства збільшити його частку ринкову, зокрема, за допомогою привертання клієнтів, які використовують продукцію конкурентів, ми обрали стратегію, яка спрямована на зростання обсягів продажів нашої існуючої продукції на наявних ринках - поглиблення ринку.

Проте варто дати відповідь на запитання, шляхом оцінки, чи відповідає організаційна система управління маркетингом, для того, щоб збільшити обсяги продажу у майбутньому – самим можливостям підприємства. А тому нам, необхідно визначити наскільки ефективною є структура із організації маркетингової діяльності на підприємстві "Українське морозиво".

З метою вивчення поточного стану системи організації маркетингової діяльності підприємства нами заплановано проведення дослідження, а саме: маркетингового. Під час дослідження передбачається отримати інформацію про те, які конкретні функції із маркетингу виконують структурні одиниці підприємства, у порівнянні із галузевими стандартами, а саме: гнучкість, спеціалізація, адаптивність та її рівень та пропорційність. Це дозволить з'ясувати, наскільки підприємство "Українське морозиво" відповідає вимогам ринку.

Таблиця 2.15

## Джерело інформації, пошукові питання та гіпотези

Пошукові питання	Гіпотези	Джерело інформації
Який рівень адаптивності, гнучкості, спеціалізації, пропорційності в досліджуваного підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Високий</li> <li>➤ Середній</li> <li>➤ Низький</li> </ul>	Первинне
Які основні недоліки існуючої організаційної структури підприємства.	Немає	Первинне
Яка структура управління маркетингом переважає на підприємствах-виробниках морозива.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Функціональна</li> <li>◀ Товарна</li> <li>◀ Регіональна</li> <li>◀ Ринкова</li> <li>◀ Матрична</li> <li>◀ Комбінована</li> </ul>	Вторинне
Які маркетингові функції виконують структурні одиниці підприємства;	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Маркетингові дослідження</li> <li>◀ Цінова політика</li> <li>◀ Товарна політика</li> <li>◀ Стратегічне планування</li> <li>◀ Політика розподілу</li> <li>◀ Комунікаційна політика</li> <li>◀ Контроль</li> </ul>	Первинне
Як виконуються маркетингові функції структурними підрозділами підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Функції виконуються відмінно</li> <li>➤ Функції виконуються добре</li> <li>➤ Функції виконуються задовільно</li> <li>➤ Функції виконуються незадовільно</li> <li>➤ Функції не виконуються взагалі</li> </ul>	Первинне
Який професійно-кваліфікаційний склад працівників, що виконують функції з маркетингу	Немає	Первинне
Чи ефективно працюють працівники	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ефективно</li> <li>➤ Неєфективно</li> </ul>	Первинне
Чи добре налагоджені інформаційні зв'язки між підрозділами	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Так</li> <li>◀ Ні</li> </ul>	Первинне
Який рівень централізації управління маркетингом	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Високий</li> <li>◀ Середній</li> <li>◀ Низький</li> </ul>	Первинне

Окрім того, буде проаналізовано основні недоліки організаційної системи підприємства, які існують, з метою виявити всі можливі вузькі місця в

маркетинговому управлінні. Також для проведення порівняльного аналізу, буде розглянута система управління маркетингом на всіх інших підприємствах ринку морозива.

Отже, з метою покращення стратегії поглиблення ринку, планується вивчити ефективність організаційної системи управління маркетингом підприємства "Українське морозиво" та провести його оцінку.

Під час проведення дослідження із маркетингу виникли певні труднощі під час збору та аналізу інформації маркетингової, яка є вторинною, тому що преса надає обмежену кількість даних про організаційні системи підприємств, які займаються виробництвом морозива. Для вирішення цього питання та отримання відповідей на наші пошукові запитання, ми використали джерела маркетингової інформації, а саме вторинної.

Таблиця 2.16

## Інформація, що отримана з джерел вторинних

Пошукове питання	Відповідь	Джерело
Яка структура управління маркетингом переважає на підприємствах ринку морозива.	На українських підприємствах харчової промисловості використовують такі організаційні структури управління маркетингом: 60% функціональна 20% регіональна 20% товарна	[62, с.98-99]

Метою нашого дослідження із маркетингу є вивчення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, експерти як респонденти, будуть використовуватися з цією ціллю. Респондентами (10 осіб) виступлять спеціалісти з різних відділів підприємства, що досліджується. Вони повинні відповідати таким вимогам, а саме: не менше 5 років повинен бути стаж роботи у сфері збуту або маркетингу, бути комунікабельними та мати вищу економічну освіту.

З метою економії коштів і часу під час дослідження буде використовуватися метод - опитування, оскільки він дозволить отримати відповіді експертів, які є дуже достовірними і відповідають найоптимальнішим умовам даного дослідження. Наше дослідження буде проведено в Тернопільській області. Оскільки є ймовірність відмов респондентів, обрано

інтерв'ю особисте для покращення співпраці та можливості пояснення запитань. Також цей метод обраний нами через потребу зібрати велику кількість інформації, яка при плідній співпраці з респондентами має бути достовірною.

Із усіх спеціалістів сфери збуту продукції галузі, що займається виробництвом морозива складається генеральна сукупність. Оскільки через географічну розсіяність та велику кількість респондентів здійснити дослідження всієї генеральної сукупності не можливо, нами було обрано спостереження, а саме - вибіркоче.

Методом зручної вибірки, який базується на принципах контакту, що встановлюється з елементами сукупності та зручності, сформована вибірка. За допомогою даного методу можна швидко і ефективно здійснити апробацію анкети і якщо потрібно для подальшого дослідження - коригувати їх. Розмір вибірки обрано таким, що дорівнює 10 респондентам, через обмежений бюджет досліджень із маркетингу. Метою досліджень із маркетингу є отримання відповідей на пошукові питання, що виникли під час дослідження. У додатку Б кваліфікаційної роботи подано розроблену анкету для експертів.

Таблиця 2.17

## Запитання анкети для експертів та їх формулювання

Формулювання запитань	Типи запитань
Які маркетингові функції виконують структурні одиниці підприємства;	Багатоваріантне, відкрите
Який рівень адаптивності, гнучкості, спеціалізації, пропорційності досліджуваного підприємства.	Багатоваріантне, закрите
Які основні недоліки існуючої організаційної структури підприємства.	Багатоваріантне, відкрите
Який професійно-кваліфікаційний склад працівників, що виконують функції з маркетингу	Багатоваріантне, закрите
Чи ефективно працюють працівники	Багатоваріантне, закрите
Чи добре налагоджені інформаційні зв'язки між підрозділами	Багатоваріантне, закрите

У табл. 2.18 можна ознайомитися із результатами, які ми отримали в ході дослідження:

Таблиця 2.18

## Маркетингове дослідження та його результати

Пошукові запитання	Результати дослідження
Який рівень адаптивності, гнучкості, спеціалізації, пропорційності в досліджуваного підприємства.	Рівень адаптивності: Середній. Рівень гнучкості: Високий Рівень спеціалізації: Середній Рівень пропорційності: Низький
Які основні недоліки існуючої організаційної структури підприємства.	Значна централізація основних маркетингових функцій: 60% опитаних. Відсутність посади маркетолога: 50% опитаних. Працівники відділів не мають освіти та достатніх знань з маркетингу: 100% опитаних.
Як виконуються маркетингові функції структурними підрозділами підприємства	Ефективно: 10% опитаних* Швидше ефективно: 90% опитаних* Швидше неефективно: 0% опитаних* Неефективно: 0% опитаних* * - оцінка може бути завищеною, оскільки експертами були працівники підприємства
Який професійно-кваліфікаційний склад працівників, що виконують функції з маркетингу	5 працівників з вищою економічною освітою; 6 працівників з досвідом роботи в сфері маркетингу та збуту; 0 працівників за фахом "Маркетинг"; 1 працівник навчається за спеціальністю "Маркетинг" на заочному відділенні
Чи ефективно працюють працівники	Працівник 1: Швидше ефективно Працівник 2: Швидше ефективно Працівник 3: Швидше ефективно Працівник 4: Швидше ефективно Працівник 5: Швидше ефективно Працівник 6: Швидше ефективно
Чи добре налагоджені інформаційні зв'язки між підрозділами	Менеджер зі збуту 1-комерційний директор: Добре Менеджер зі збуту 2-комерційний директор: Добре Менеджер зі збуту 3-комерційний директор: Добре Експедитор 1-комерційний директор: Добре Експедитор 2-комерційний директор: Добре

Результати, які отримали під час дослідження вказують на те, що всі експерти, які брали участь, вважають необхідним змінити систему управління маркетингом у ТОВ "Українське морозиво". Як показали дані опитування, важливою конкурентною перевагою для підприємства ТОВ "Українське морозиво" є спеціалізація на функції, а саме – збутовій, це відзначили сімдесят відсотків (70%) респондентів. Загальна оцінка системи маркетингової діяльності "Українське морозиво" шляхом оцінки експертної, показала, що система управління маркетингом цього підприємства є подібною до інших малих підприємств у галузі виробництва морозива. Крім того, підприємство "Українське морозиво" завдяки високій спеціалізації в сфері збуту, про що вказує відповідна маркетингова функція - має значну конкурентну перевагу. У табл.



2.19 було визначено та охарактеризовано структурні підрозділи "Українське морозиво" які відповідають за функції з маркетингу.

Таблиця 2.19

Структурні підрозділи підприємства «Українське морозиво», що виконують функції з маркетингу та їх характеристика

Підрозділи	Функції	Кількість працюючих
Менеджер зі збуту	Здійснює продаж продукції в закріпленому регіоні; маркетингові дослідження	3
Експедитор	Приймає, зберігає, відправляє споживачам продукцію, займається оформленням товарно-збутових операцій, веде облік і контроль товарно-збутових операцій;	2
Комерційний директор	Цінова політика, планування та бюджетування просування продукції, контроль відділів продаж, збуту, відділу периферійних продаж, планування роботи з маркетингу, укладання контрактів з постачання сировини та матеріалів; планування потреби в матеріально-технічних ресурсах; облік продажів.	1

У табл. 2.20 узагальнено результати нашого дослідження, вказано, які саме завдання виконують окремі підрозділи підприємства в галузі маркетингу та відображено їх у вигляді матриці.

Таблиця 2.20

Структурні підрозділи підприємства "Українське морозиво" та розподіл їх маркетингових функцій

	Маркетингові дослідження	Цінова політика	Товарна політика	Стратегічне планування	Політика розподілу	Комунікаційна політика	Контроль
Комерційний директор	-	+	+	-	+	+	+
Менеджер зі збуту	+	-	-	-	+	-	-
Експедитор	+	-	-	-	+	-	+

Проаналізувавши функцій маркетингу в компанії "Українське морозиво" можна зробити висновок про те, високий рівень спеціалізації має збутова функція, а інші функції із маркетингу знаходяться під централізованим управлінням комерційного директора підприємства. Такий розподіл функцій, який є нерівномірним, призводить до того, що комерційний директор підприємства «Українське морозиво» не може ефективно виконувати всі свої обов'язки, а це впливає на прийняття керівних рішень та їх оперативність і, як результат погіршується якість системи управління маркетингом. Важливо

відзначити, що досвід комерційного директора «Українське морозиво» та професіоналізм, який має бути в нього на високому рівні, забезпечать гнучкість системи управління маркетинговою діяльністю. Нами було виявлено показники, що вказують на ефективність даної системи управління маркетингу, а саме: на підставі результатів інтерв'ю особистих із працівниками нашого підприємства та спостережень.

1. Нижче середнього рівня є коефіцієнт раціональності організаційної системи управління:

$$K_{p.c.} = 1 - \frac{KП_{\phi}}{KП_m} = 1 - \frac{4}{6} = 0,33 ; \quad (2.1)$$

2. Нижче середнього рівня є коефіцієнт рівня централізації функцій:

$$K_{\psi} = 1 - \frac{P_{ep}}{P_{zag}} = 1 - \frac{40}{65} = 0,38 ; \quad (2.2)$$

3. Проаналізувавши табл. 2.21 нами було визначено розподіл функцій для окремих маркетингових аспектів та їх коефіцієнт згідно посадових інструкцій менеджера зі збуту та комерційного директора підприємства.

4. Виконання функцій із маркетингу та їх коефіцієнт якості. Оскільки не має точної інформації про неякісне виконання функцій із маркетингу, а також відсутні дані про втрати робочого часу, комерційним директором досліджуваного підприємства визначено цей показник якості на рівні - 0,7. Іншими словами, за оцінкою комерційного директора належним чином, працівниками середньої ланки управління підприємством, виконується коефіцієнт 70% функцій. Варто врахувати, що існує ймовірність такої завищеної оцінки.

Таблиця 2.21

Окремі маркетингові функції серед працівників підприємства "Українське морозиво" та розподіл їх коефіцієнтів

Функції маркетингу	Формули	Висновки
Збут	$K_o = 1 - \frac{K_o}{K_{заг}} = 1 - \frac{7}{16} = 0,5625$	Функція середньо розподілена
Просування	$K_o = 1 - \frac{K_o}{K_{заг}} = 1 - \frac{2}{16} = 0,875$	Функція слабо розподілена
Маркетингові дослідження	$K_o = 1 - \frac{K_o}{K_{заг}} = 1 - \frac{2}{16} = 0,875$	Функція слабо розподілена

Отже, можна зробити висновок, про оптимізацію існуючої системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Українське морозиво», а саме: внесення змін у систему управління маркетингом, що в контексті передбачає ввести в штат підприємства маркетолога, здійснити перерозподіл деяких обов'язків комерційного директора та додати нові функції; делегувати комерційному директорові підприємства «Українське морозиво» ту частину функцій із маркетингу, які наразі не здійснюються.

## Висновки до розділу 2

Аналіз елементів маркетингового комплексу ТОВ «Українське морозиво» дозволяє зробити такі висновки:

1. Товарна політика підприємства продумана, товарний асортимент є збалансований, товарна інноваційна політика послідовна та ефективна;
2. Маркетингова політика ціноутворення внаслідок специфіки ринкового попиту, а саме еластичного, є найважливішим та найгнучкішим елементом комплексу маркетингу ТОВ «Українське морозиво»;
3. Маркетингова політика просування на досліджуваному підприємстві здійснюється ефективно, протягом останніх п'яти років спостерігається тенденція до зростання величини витрат на маркетингові заходи з просування продукції;

4. Збут на підприємстві здійснюється різними структурними підрозділами. Це призводить до дублювання функцій розподілу, розпорошення зусиль персоналу, неефективного управління збутом. Саме вирішення цієї проблеми дозволить фахівцям оперативно і якісно здійснювати розподіл своєї продукції.

Аналіз чинників, що впливають на маркетингову діяльність ТОВ «Українське морозиво», виявив сильні та слабкі сторони у досліджуваного підприємства, а також загрози і можливості, що існують на вітчизняному ринку морозива. Оскільки підприємство успішно працює на ринку і на даному етапі прагне збільшити свою ринкову частку на ньому, то доцільно обрати стратегію поглиблення ринку, тобто збільшити обсяги продажу продукції підприємства (існуючої) на існуючих ринках, наприклад, шляхом залучення споживачів, які використовували продукцію конкурентів.

Існуючу структуру організації маркетингової діяльності підприємства варто вдосконалити. При цьому можливі такі альтернативи: введення в структуру управління маркетингом посади маркетолога з передачею йому частини повноважень комерційного директора та частиною нових повноважень; покласти частину функцій маркетингу, що ще не здійснюються, на комерційного директора підприємства «Українське морозиво».

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАЇНСЬКЕ МОРОЗИВО»

#### 3.1. Моделювання організаційної структури управління маркетингом на ТОВ «Українське морозиво»

Вивчивши фактори, що впливають на організацію маркетингового управління підприємства, ми розглянули два можливих рішення поліпшення системи управління маркетингом на ТОВ "Українське морозиво":

Перший варіант: додати до штату досліджуваного підприємства посаду маркетолога.

Другий варіант: розширити обов'язки комерційного директора, та включити до його зобов'язань функції з маркетингової політики комунікацій та функції із управління асортиментом. При даних змінах органіграма маркетингової діяльності підприємства "Українське морозиво" залишиться незмінною.

Для того, щоб перевірити ефективність даних рекомендацій нами було проведено числовий експеримент через якісний аналіз. Також було проведено особисті інтерв'ю із комерційним директором та менеджерами даного підприємства, які допомогли визначити обсяги змін показників для двох варіантів поданих організаційних змін, що відображаються в таблиці 3.1.

Важливо зауважити, що саме показники затримок із прийняття рішень з маркетингу та впровадження заходів із маркетингу буде представляти певну суму зважених часткових показників, а саме: невизначеність, відсутність певного досвіду в працівників щодо вирішення певних питань, опір керівництва підприємства, що стосується фінансування певних маркетингових рішень, недостача часу для оцінки всіх альтернатив та прийняття оптимальних рішень із маркетингу, відсутність знань стосовно певних питань та недосконале інформаційне забезпечення на підприємстві).

Таблиця 3.1

Оцінка показників варіантів із організації управління маркетингової діяльності ТОВ «Українське морозиво»

Часткові показники затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів	Варіант організації 2			Варіант організації 1					
	Значення	Вагомість	Зважене значення	Значення за сценарію:			Зважене значення за сценарію:		
				песимістичного	реального	оптимістичного	песимістичного	Реального	Оптимістичного
невизначеність	1	0,167	0,167	0,9	1	1,1	0,150	0,167	0,184
відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	1	0,167	0,167	0,9	1	1,1	0,150	0,167	0,184
опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	1	0,167	0,167	0,7	0,8	0,9	0,117	0,134	0,150
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення;	1	0,167	0,167	0,2	0,3	0,4	0,033	0,05	0,067
відсутність знань стосовно певного питання	1	0,167	0,167	0,3	0,4	0,5	0,050	0,067	0,084
погане інформаційне забезпечення	1	0,167	0,167	0,4	0,5	0,6	0,067	0,084	0,100

Дані показники є якісними та були визначені нами у співпраці з експертами підприємства «Українське морозиво», включаючи вище керівництво, менеджерів із продажів та комерційного директора досліджуваного підприємства. В другому варіанті з маркетингової діяльності, яке було запропоновано нами до розгляду, кількість посад залишиться незмінною, а тому всі часткові показники були прийняті на першому рівні, а вагомість даних показників - узгоджена на рівні 0,167.

Для реалізації імітаційного моделювання на третьому етапі, нами використовувалася електронна таблиця MS Excel і вбудована математична

функція СЛЧИС() для генерації випадкових дійсних чисел. Отримані вихідні дані включають певні показники, такі як: опір вищого керівництва щодо фінансування рішень із маркетингу, відсутність знань працівників щодо певних питань, невизначеність, певна відсутність досвіду працівників щодо вирішення завдань, а також, нестача часу на ухвалення оптимальних рішень із маркетингу та оцінку альтернатив, а також недостатнє інформаційне забезпечення досліджуваного підприємства.

Після цього було визначено формули для результуючих показників та змінних показників. Після копіювання та вставлення 499 разів даних формул, була створена генеральна сукупність для 500 імітацій з випадковими значеннями показників, а саме: вихідних та результуючих.

Отримані результати, які були проведені для організаційної структури «Українське морозиво», за допомогою імітаційного аналізу показали, що середнє значення показника затримок прийняття рішень із маркетингу та реалізації заходів із становить - 0,467715304. Також можна відзначити і стандартне відхилення для цього показника, яке дорівнює - 0,024509332. 19,08315184 складає коефіцієнт варіації.

Таблиця 3.2

## Статистичні показники та їх значення

Статистичні показники	Значення показників
Середнє значення	0,467715304
Стандартне відхилення	0,024509332
Коефіцієнт варіації	19,08315184
Мінімум	0,391702
Максимум	0,5400164

Відомості максимальних значення показників свідчать про максимальну затримку в прийнятті рішень із маркетингу та впровадженні заходів із маркетингу, яка становить - 0,5400164, відповідно - 0,391702 мінімальні значення.

Проведений аналіз, який виконувався за допомогою імітаційного моделювання, показав, що варіант 1, що передбачає виділення нового

структурного підрозділу, є менш ризикованим, у порівнянні варіантом 2, що не передбачає виділення посади маркетолога в організаційній структурі маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.

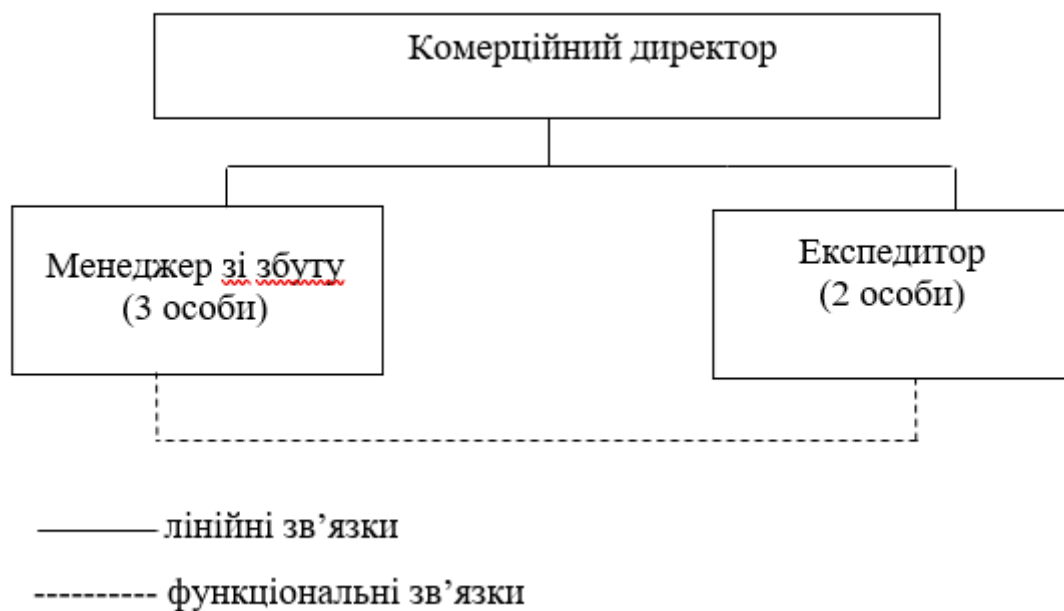


Рис. 3.1. Організаційна структура маркетингової діяльності ТОВ «Українське морозиво», яка існує на сьогоднішній день



Рис. 3.2. Організаційна структура маркетингової діяльності ТОВ «Українське морозиво», яка пропонується для вдосконалення



При виборі для ТОВ "Українське морозиво" оптимальної організаційної структури маркетингової діяльності враховуються різноманітні ситуації, які виникають під впливом різних факторів, що призводить до нестабільності у прийнятті маркетингових рішень. Із врахуванням даних умов, важливим буде рішення, включити посаду маркетолога в штат досліджуваного підприємства. При прийнятті даного рішення потрібно здійснити організаційне визначення певних обов'язків для працівників підприємства та провести економічне обґрунтування, що розглядається в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

### **3.2. Оцінка ефективності запропонованих організаційних заходів на ТОВ «Українське морозиво»**

Під час ретельного дослідження та оцінки можливих варіантів організаційної структури для ТОВ "Українське морозиво" було визначено, що оптимальним рішенням є включення у структуру штату підприємства посади маркетолога. У результаті аналізу аспектів діяльності із маркетингу досліджуваного підприємства, які будуть функціональними, були визначені наступні напрями:

- 1) збутова діяльність в системі маркетингу;
- 2) товарно-інноваційна та товарна політика в маркетинговій діяльності підприємства ;
- 3) маркетингове ціноутворення;
- 4) комунікаційна політика.

Було розроблено короткий перелік основних функцій для кожного з цих напрямків (див. табл. 3. 3). При введенні посади маркетолога в організаційну структуру підприємства "Українське морозиво" дозволить належним чином врахувати такі важливі аспекти маркетингу, а саме: взаємодія з громадськістю, рекламну діяльність та стимулювання збуту. Це надасть можливість оперативно реагувати, розробляти відповідні контрзаходи та випереджувати комунікаційні

ініціативи в ситуації з інтенсифікацією просувальних заходів зі сторони конкурентів "Українського морозива".

Таблиця 3.3

Посадові інструкції в розрізі основних напрямків із маркетингу  
працівників ТОВ «Українське морозиво»

Посада	Основна мета діяльності	Посадові обов'язки
1	2	3
Комерційний директор	Планує, направляє і координує маркетингову діяльність підприємства для досягнення встановлених цілей по отриманню прибутку, задоволенню потреб споживачів, завоювання, утримання і розширення цільових сегментів ринку Розробляє і координує маркетингові програми по товарах і послугах	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Координація щоденної оперативної діяльності підприємства щодо реалізації товарів і послуг</li> <li>2. Координація розробки і проведення маркетингових досліджень власними силами і силами сторонніх організацій, пов'язання програми досліджень і розробок на підставі досліджень</li> <li>3. Розробка і втілення маркетингових стратегій щодо представлення нових товарів і послуг, збільшення обсягу продажів існуючих товарів і послуг</li> <li>4. Розробка прогнозів продажів</li> <li>5. Розробка і контроль бюджету маркетингу</li> <li>6. Підбір і найм персоналу у підрозділі</li> <li>7. Атестація, оцінка, навчання, оперативний контроль за діяльністю персоналу</li> <li>8. Участь у розробці стратегічного плану фірми</li> <li>9. Розробка і втілення стандартів виконання маркетингових функцій на підприємстві, навчання лінійного керівництва</li> <li>10. Керівництво рекламними кампаніями і програмами просування товарів і послуг</li> <li>11. Участь у розробці і аналізі програм тестування товарів і послуг</li> <li>12. Участь у підборі, оцінці, атестації і підвищенні кваліфікації підконтрольного персоналу</li> <li>13. Планування, контроль і координацію програм по управлінню асортиментом і якістю товарів і послуг</li> <li>14. Аналіз потреб споживачів, визначення перспективних потреб</li> <li>15. Оцінка товарного портфеля підприємства, розробка пропозицій щодо відновлення асортименту товарів і переліку послуг</li> <li>16. Аналіз товарів і послуг конкурентів</li> <li>17. Здійснення контролю якості товарів</li> <li>18. Складання бюджету на НДДКР</li> <li>19. Тестування дослідних товарів на ринку</li> </ol>
Менеджер зі збуту	Розробляє і втілює стратегії реалізації товарів і послуг, досягнення встановлених показників реалізації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка програм по управлінню збутом і розподілом</li> <li>2. Розробка бюджетів реалізації товарів і послуг, контроль їхнього виконання</li> <li>3. Розрахунок прогнозів реалізації</li> <li>4. Складання звітів щодо реалізації</li> <li>5. Управління базами даних щодо реалізації продукції</li> <li>6. Розробка і втілення процедур продажу товарів і надання послуг</li> <li>7. Здійснення ціноутворення товарів і послуг</li> <li>8. Здійснення відбору і найму, атестація і навчання торговельно-оперативного персоналу</li> </ol>
Маркетолог	Здійснює розробку і втілення програм спрямованих на формування позитивного іміджу підприємства Здійснює керівництво розробкою і втіленням рекламних кампаній і заходів СТИЗ підприємства Відповідає за задоволення потреб підприємства у дослідженні споживачів, товарів, послуг, конкурентів.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка ставлення зовнішнього середовища кампанії щодо її діяльності, товарів, послуг</li> <li>2. Розробка і втілення програм стосовно іміджу підприємства</li> <li>3. Пов'язання політики підприємства з інтересами суспільства і ринку</li> <li>4. Організація прес-конференцій стосовно основних напрямків діяльності підприємства, нових товарів і послуг підприємства</li> <li>5. Організація і спрямування інтерв'ю менеджерів з представниками ЗМІ</li> <li>6. Підготовка внутрішньофірмових публікацій, випуск корпоративної газети</li> <li>7. Оцінка, аналіз і планування рекламних роликів і телевізійних передач, які пов'язані з формуванням іміджу</li> <li>8. Розробка, контроль бюджету щодо зв'язків з громадськістю</li> <li>9. Розробка, узгодження і контроль бюджету рекламних кампаній і заходів СТИЗ</li> <li>10. Розповсюдження рекламних і інформаційних матеріалів підприємства, підготовка виставок, семінарів, презентацій</li> <li>11. Контакти зі сторонніми організаціями щодо питань ставок рекламних кампаній</li> <li>12. Розробка і контроль проведення рекламних кампаній</li> <li>13. Організація розробки рекламних матеріалів власними силами або силами сторонніх організацій, тестування рекламних матеріалів</li> <li>14. Участь у підборі, оцінці, атестації, підвищенні кваліфікації підконтрольного персоналу</li> <li>15. Оцінка ефективності рекламних кампаній і заходів СТИЗ</li> <li>16. Планування і проведення маркетингових досліджень, складання запитальників, анкетування, обробка відповідей респондентів, аналіз отриманих даних, складання аналітичних записок і звітів, надання рекомендацій</li> <li>17. Взаємодія з консалтинговими агентствами</li> <li>18. Участь у спеціалізованих маркетингових проектах пов'язаних з аналізом економічних трендів, ціноутворенням, сегментацією ринку, просуванням товарів і послуг, аналізом потреб споживачів, прогнозуванням продажів і каналів реалізації, пошуком нових ринків, оцінкою ефективності реклами</li> <li>19. Розробка, узгодження і контроль бюджетів маркетингових досліджень</li> </ol>

Ті обов'язки, які покладаються на менеджера з управління якістю та товарною політикою, ми пропонуємо розширити та покласти на комерційного директора даного підприємства. Обґрунтовуємо це тим, що комерційний директор, який є впливовим менеджером та має необхідні повноваження, може сприяти заходам із вдосконалення маркетингової товарної політики підприємства «Українське морозиво», а це дозволить ефективно поєднати як керівництво так і формування маркетингової політики досліджуваного підприємства.

Рекомендуємо для нової посади маркетолога залучити кандидата із досвідом роботи у харчовій промисловості, відповідною освітою та певною діяльністю у сфері маркетингу. Це дозволить прискоренню адаптації працівника до специфіки діяльності підприємства. Крім того, обрана особа, яка буде займати посаду маркетолога, повинна виявляти творчий підхід, організованість та виконавчі якості. Пропонуємо надати фінансування підприємством для нового працівника, для участі в спеціальному тренінгу з комунікацій.

Також висловлюється ідея щодо переведення одного з менеджерів зі збуту на посаду маркетолога, оскільки він уже отримує освіту в галузі маркетингу. Важливим аспектом нашого дослідження є розробка посадових інструкцій для нових обов'язків, що будуть покладатися на комерційного директора «Українське морозиво», а також визначення вищим керівництвом товариства їх затвердження.

Для оцінки організаційних заходів, які є запропоновані у дослідженні, ми використали діаграму Парето та розглянули два показники: ефективність економічну та ефективність за неекономічними критеріями.

#### **Заходи із економічної ефективності:**

1. На управління маркетингом ми розглядали *прогноз ефективності витрат*, та використали зазначену формулу з літературного джерела [51, с. 543]:

$$E_{vy} = \frac{O_{m.n.}}{B_y}, \quad (3.1)$$

де,  $O_{т.п.}$  - це показник річного обсягу валової продукції (порівняно із 2022 р., заплановано зростання на 18%);

$B_y$  – річні сумарні витрати, які використовують на управління маркетингом.

Оскільки нами передбачено зростання заробітної платні, включаються витрати на тренінг для маркетолога, витрати на управління маркетингом практично не змінюються, а тому прогноз ефективності буде становити - 357,1.

$$E_{vy} = \frac{1307700 * 1,18}{83200} = 357,1, \quad (3.2)$$

***Проведення оцінки зміни оперативності прийняття рішень із маркетингу за діаграмою Парето:***

Для визначення факторів, які впливають на якісні характеристики процесу, а зокрема і на процес прийняття рішень, ми використовували діаграму Парето. Діаграма Парето є впорядкованою за спаданням частоти виникнення подій, а тому її ще називають стовпчастою діаграмою. При складанні даної діаграми, ми враховували чинники, які впливають на ефективність прийняття рішень із маркетингу:

1. Було визначено основні причини, які впливають на затримку у прийнятті та виконанні певних рішень із маркетингу в старій та новій організаційній структурі товариства "Українське морозиво". У результаті проведених інтерв'ю з працівниками відділу маркетингу, нами було виявлено основні фактори, які ускладнюють процес прийняття маркетингових рішень, вони включають:

- ситуації та рішення, які не можна заздалегідь спрогнозувати – невизначеність;
- працівники, які працюють з рекламою, стимулюванням збуту та зв'язками із громадськістю не володіють певним досвідом в цій сфері;
- опір вищого керівництва щодо фінансування маркетингових рішень;
- обмеження часу для оцінки альтернатив та прийняття оптимального рішення із маркетингу;
- додаткове вивчення з певних питань через відсутність необхідних знань;

- відсутність архіву прийнятих рішень, даних про ефективність раніше прийнятих рішень, інформації про маркетингових посередників та конкурентів, свідчить про недосконалу інформаційну базу.

2. Для складання діаграми Парето дослідження було проведено протягом 1 місяця у вересні 2023 року. Працівники відділу маркетингу систематично фіксували та передавали інформацію про основні перешкоди, що ускладнювали прийняття маркетингових рішень, протягом цього періоду.

3. Було розроблено зведену аналітичну таблицю, що включає інформацію про причини затримок при прийнятті та виконанні певних рішень із маркетингу та заповнено контрольні картки.

Таблиця 3.4

Запропонований зразок контрольної карти щодо причин затримки прийняття рішень із маркетингу/нереалізації маркетингових заходів

Працівник: <u>Менеджер зі збуту</u>		Дата: <u>03.03.11-7.03.11</u>
Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Число прийняття рішення/нереалізації заходу	Частота
невизначеність	IIII	4
відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	III	3
опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	I	1
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення;	II	2
відсутність знань стосовно певного питання	II	2
Погане інформаційне забезпечення	I	1
<b>РАЗОМ</b>		<b>13</b>

Нами було впорядковано отримані дані, укладено аналітичну таблицю й визначено, як часто ці дані зустрічаються, все це представлено у табл. 3. 5. Дана таблиця була використана для створення діаграми Парето, відображає важливість різних елементів у відсортованому порядку та є зведеною.

Таблиця 3.5

## Побудова діаграми Парето із використанням зведеної аналітичної таблиці

Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Питома вага затримок обслуговування клієнтів, %	Загальна частка затримок прийняття рішення/нереалізації заходу	Нагромаджена частота	Нагромаджена відносна частота
невизначеність	7,84	172	172	0,49
відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	3,33	73	245	0,71
опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	2,78	61	306	0,87
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення	0,86	19	325	0,93
відсутність знань стосовно певного питання	0,73	16	341	0,97
погане інформаційне забезпечення	0,46	10	351	1,00
Разом	16,0*	351		

Для досягнення оптимального прийняття рішень із маркетингу та ефективної реалізації заходів із маркетингу були обмежені затримки в прийнятті рішень та невиконанні заходів із маркетингу протягом дослідницького періоду, що становило близько 16% від загальної кількості маркетингових рішень на товаристві «Українське морозиво». Згідно даних табл. 3.5 та прогнозованими значеннями частоти та ваги щодо причин низької оперативності у реалізації заходів та прийнятті рішень із маркетингу, було створено табл. 3.6. дані, що прогнозувалися, враховували наступне:

- Оскільки маркетологи будуть мати певну спеціалізованість у вирішенні маркетингових питань це покращить організаційну структуру маркетингової діяльності та призведе на 60% до зменшення відсутності знань у працівників.

- Оскільки до обов'язків працівників буде включено участь у проведенні маркетингових досліджень, це призведе до зменшення недостатнього інформаційного забезпечення на 50% та покращить організаційну структуру.

- Після покращення оргструктури через ефективну реалізацію заходів, зменшиться опір вищого керівництва товариства на 20% щодо фінансування рішень із маркетингу.

- Через відсутність досвіду працівників, затримки не зменшаться.

- На 70% зменшаться затримки, які пов'язані із невизначеністю та нестачу часу на оцінку альтернатив, через делегування певних обов'язків для маркетологів.

Отже, для поточної та удосконаленої організаційної структури маркетингової діяльності на ТОВ «Українське морозиво» були включені порівняльні дані, які використані для побудови діаграм Парето у табл. 3. 6.

4. Для ТОВ "Українське морозиво" було створено 2 діаграми Парето: перша - початкова, вона відображає існуючу організаційну структуру, та друга - вдосконалена, яка відображає організаційну структуру маркетингової діяльності, яка є покращеною. Ліва вертикальна вісь відобразила на графіку абсолютні значення, тоді як відносні значення, відображає - права вісь. Конкретну категорію - представляє кожен стовпчик, а накопичені відносні значення, відображає - ламана лінія. За даними, які використанні у табл. 3.7, нами побудовано обидві діаграми Парето, які представлені на рис. 3. 3. та 3. 4.

Таблиця 3.6

Таблиця даних до та після вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності ТОВ «Українське морозиво», яка є зведеною

Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Питома вага затримок, %		Загальна частота затримок	
	існуюча оргструктура	вдосконалена оргструктура	існуюча оргструктура	Вдосконалена оргструктура
1	2	3	4	5
А) невизначеність	7,84	3,136	172	69
Б) відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	3,33	1,665	73	37
В) опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	2,78	2,224	61	49
Г) брак часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення	0,86	0,86	19	19
Д) відсутність знань стосовно певного питання	0,73	0,73	16	16
Е) погане інформаційне забезпечення	0,46	0,138	10	3
Разом	16,0	8,753	351	192

Таблиця 3.7

Аналітична таблиця даних для визначення ефективності вдосконаленої організаційної структури (прогноз) для ТОВ «Українське морозиво», яка є зведеною

Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Загальна частка затримок прийняття рішення/нереалізації заходу	Нагромаджена частота	Нагромаджена відносна частота
невизначеність	69	69	0,36
відсутність досвіду у вирішенні питань	37	106	0,55
опір менеджменту профінансувати маркетингові рішення	49	155	0,8
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення	19	174	0,9
відсутність знань стосовно певного питання	16	190	0,98
погане інформаційне забезпечення	3	193	1,00
Разом	193		

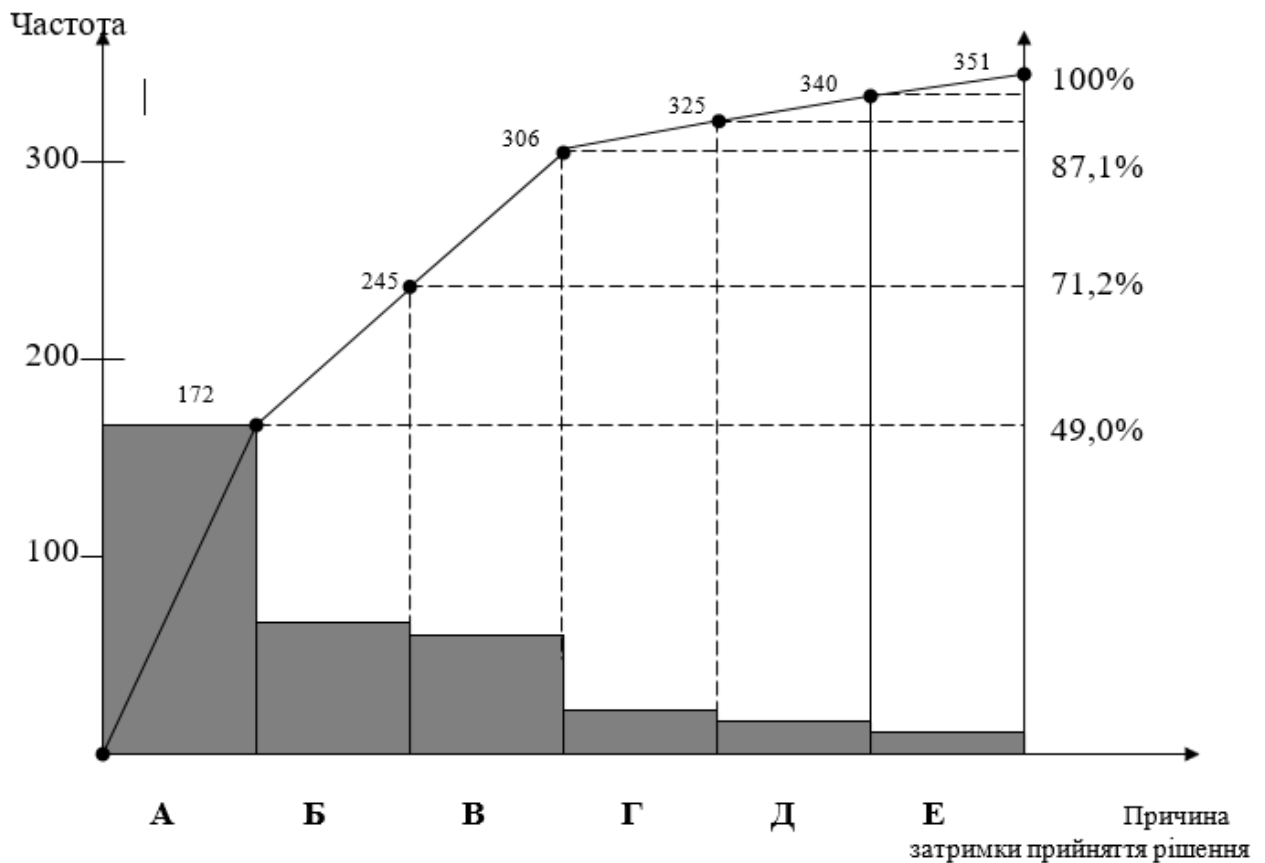


Рис. 3.3. Ефективність існуючої організаційної структури маркетингової діяльності за оцінкою діаграми Парето



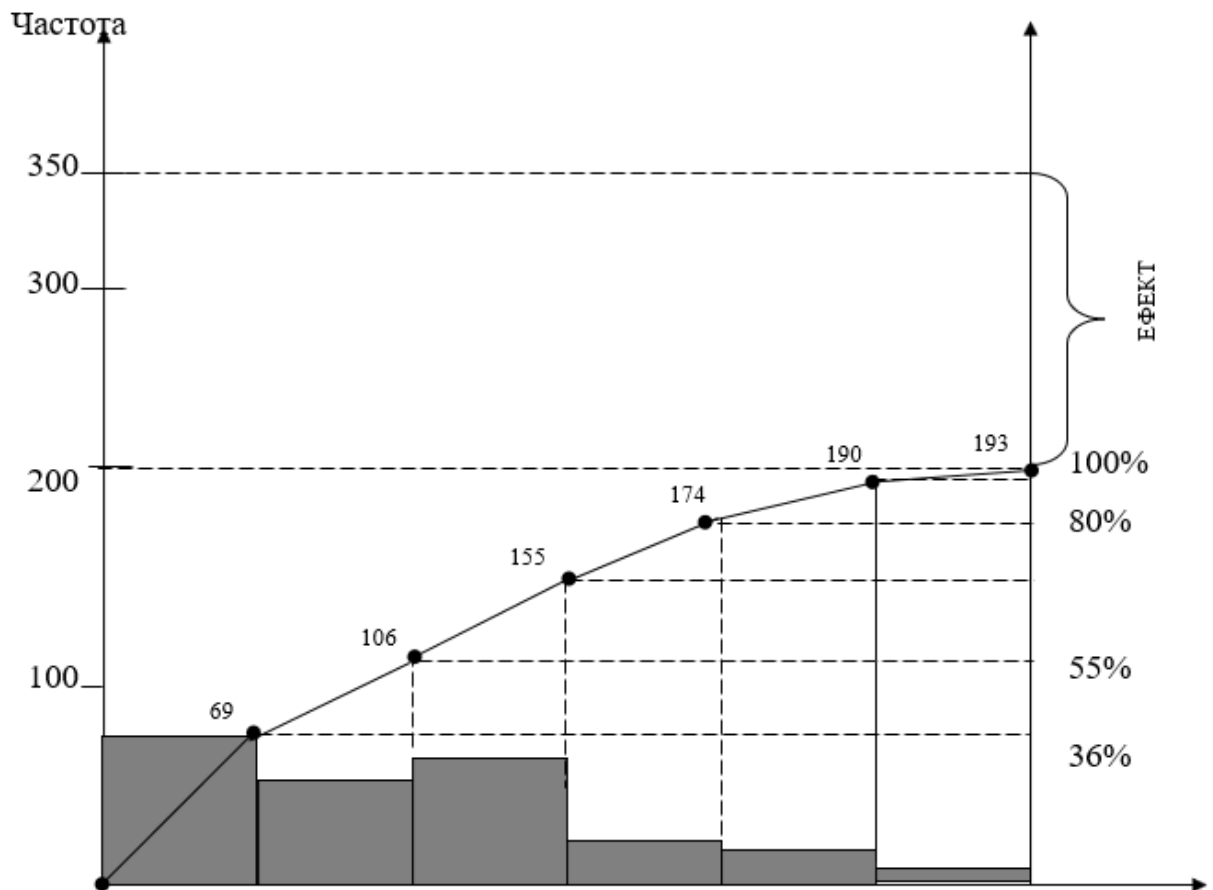


Рис. 3.4. Ефективність пропонованої організаційної структури маркетингової діяльності на ТОВ «Українське морозиво» за оцінкою діаграми Парето

Нами було створено список категорій, щодо ефективності у прийнятті та реалізації рішень із маркетингу, які в своїй сукупності становлять 80%. Проаналізувавши діаграми 3.3 та 3.4 можемо побачити, основні причини затримок у прийнятті рішень із маркетингу та впровадженні маркетингових заходів, а саме: відсутність досвіду в комерційного директора при вирішенні питань, що стосуються сфери маркетингу, опір вищого менеджменту щодо фінансування заходів із маркетингу та невизначеність маркетингового середовища.

Для поліпшення організаційної структури маркетингової діяльності у ТОВ "Українське морозиво", після впровадження запропонованих заходів можемо очікувати помітний ефект, як економічний так неекономічний. А це сприятиме збільшенню оперативності у прийнятті рішень маркетингу та підвищенні їх

обґрунтованості. Як видно з діаграми 3.4, частота затримок скоротиться із 351 до 193 у прийнятті рішень та впровадженні заходів із маркетингу.

$$K = \frac{351}{193} * 100\% = 181,87 \quad (3.3)$$

Відповідно до формули (3.3), за неекономічним параметром ефективність буде становити  $K = 181,87$ , а це вказує на практично подвійне прискорення процесу впровадження заходів із маркетингу та прийняття рішень із маркетингу. Як показав прогноз за покращеної організаційної структури маркетингової діяльності, зростання економічної ефективності, на одну гривню заробітної плати працівникам сфери маркетингу припадатиме 357,1 грн. валової продукції, що є на 118% більше, ніж за існуючої структури ТОВ «Українське морозиво». Таким чином, можемо підтвердити доцільність у створенні посади маркетолога в штаті ТОВ "Українське морозиво".

### **Висновки до розділу 3**

Успіх сучасного підприємства залежить від виваженості маркетингової стратегії, що застосовується підприємством на ринку.

В ході імітаційного моделювання було виявлено, що найбільш ефективним варіантом організаційних змін на ТОВ «Українське морозиво» є виокремлення в штатному розписі посади маркетолога.

В результаті впровадження пропонованих нами заходів з покращення організаційної структури маркетингової діяльності на ТОВ «Українське морозиво» ми отримаємо відчутний економічний та неекономічний ефект, що полягатиме у збільшенні оперативності прийняття маркетингових рішень та підвищенні їх обґрунтованості.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях – система законодавчих актів, соціально-економічних, організаційних, технічних, гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і коштів, які забезпечують безпеку, збереження здоров'я та працездатності людини під час праці. Науково-технічний прогрес вніс серйозні зміни у умови виробничої діяльності працівників. Їхня праця стала інтенсивнішою, напруженішою, яка вимагає значних витрат розумової, емоційної фізичної енергії. Це спричиняє необхідність комплексного вирішення питань ергономіки, гігієни та організації праці, регламентації режимів праці та відпочинку.

Охорона здоров'я, забезпечення безпеки умов праці, ліквідація професійних захворювань, і виробничого травматизму становить одну з головних турбот суспільства. Цей розподіл кваліфікаційної роботи присвячений розгляду таких питань:

- 1) визначення оптимальних умов праці на досліджуваному підприємстві;
- 2) розрахунок вентиляції виробничих приміщень;
- 3) розрахунок освітленості.

*Визначення оптимальних умов праці.*

Робоче місце і взаємне розташування усіх його елементів має відповідати антропометричним, фізичним і неординарним психологічним вимогам. Важливе значення має також характер роботи. Зокрема, з організацією робочого місця мають бути дотримані такі основні умови:

- оптимальне розміщення устаткування стосовно робочого місця;
- достатній робочий простір, що дозволяє здійснювати всі необхідні рухи і переміщення;
- необхідно природне і штучне висвітлення для виконання поставлених завдань;

– рівень акустичного шуму не повинен перевищувати припустимого значення.

– достатня вентиляція робочого місця.

Раціональне планування робочого місця передбачає чіткий лад і сталість розміщення предметів, засобів праці та документації. Те, що потрібно виконання частіше, лежить у зоні легкої досяжності робочого простору.

Створення сприятливих умов праці та правильне естетичне оформлення робочих місць з виробництва має значення як для полегшення праці, так і для підвищення його привабливості, позитивно впливає на продуктивність праці. Забарвлення приміщень та меблів має сприяти створенню сприятливих умов зорового сприйняття, доброго настрою. У службових приміщеннях, у яких виконується одноманітна розумова і трудова робота, що потребує значного нервового й фізичного напруження і великого зосередження, забарвлення мусить бути спокійних тонів – мало насичені відтінки холодного зеленого чи блакитного квітів.

#### *Розрахунок вентиляції.*

Вентиляція є системою технічних засобів, що забезпечує регулярний повітрообмін у приміщенні. Вона слугує для видалення із приміщення надлишкового тепла, вологи, шкідливих газів і парів шляхом створення найсприятливішого (відповідного санітарно-гігієнічним вимогам) мікроклімату і іонного складу.

Повітрообмін у приміщенні можна проводити природним шляхом через кватирку чи вентиляційні канали за допомогою різниці температур і тисків повітря в середині приміщень і поза ним.

Більш ефективна штучна механічна вентиляція, яка здійснюється за допомогою вентиляторів та інжекторів.

Поєднання природної та штучної вентиляції утворює змішану систему вентиляції.

Природна вентиляція вважається неорганізованою, коли повітря подається до приміщення і видаляється потім із нього з допомогою інфільтрації через

нешільності і пори зовнішніх огорожень. Природна вентиляція вважається організованою, якщо вона не має витоків, дозволяє регулювати напрям повітряних потоків величину повітрообміну (витяжні канали, шахти, кватирки і фрамуги будинків, аераційні ліхтарі та інше.).

Природна вентиляція дозволяє подавати і видаляти з приміщень більше об'ємів повітря не залучаючи вентиляторів. Недоліком є залежність її ефективності від температури зовнішнього повітря, сили та напрямку вітру.

Подачу повітря з допомогою природної вентиляції в теплий період року варто передбачати на висоті щонайменше 0,3 метрів і не вище 1,8 м., а в холодну пору року — щонайменше 4 м від рівня підлоги. Загальна площа каналів на шляху подання повітря через бічні світлові отвори мусить бути щонайменше 20% площі світлових отворів, а фрамуги і жалюзі повинні мати пристрої, щоб забезпечити напрям повітря угору у холодну пору року й вниз в теплий період року.

Цей вид вентиляції допускається у деяких приміщеннях допоміжних служб, на молокоприймальних пунктах, низових молочних підприємствах малої потужності.

Штучна механічна вентиляція, яка здійснюється за допомогою вентиляторів та інжекторів, дозволяє на відміну від природної вентиляції, подавати повітря у будь-яку зону приміщення чи видаляти його з місць накопичення пилу, вологи, тепла, газів. У системах механічної вентиляції можна передбачати пристрої для підігріву, зволоження і очищення повітря від пилу, і навіть його іонізацію.

Механічна вентиляція може застосовуватися як подача повітря в приміщення, тоді вона називається приточною, і для видалення повітря із приміщення, тоді вона називається витяжною.

Приточно-витяжна вентиляція забезпечує приплив повітря в приміщення і водночас його видалення із приміщення.

Системи механічної вентиляції складаються з вентиляторів, пристроїв для забору й подачі повітря, повітроводів, фільтрів тощо.

Загально-обмінна механічна вентиляція застосовується при рівномірному розташуванні джерел забруднення у приміщенні.

Місцева приточна вентиляція служить до створення необхідних умов повітряного середовища в обмеженій зоні виробничого приміщення.

До пристроїв місцевої приточної вентиляції відносяться повітряні душі, оазиси і завіси.

Повітряне душовання застосовується у гарячих цехах та характеризується впливом променистого тепла інтенсивністю 300ккал/м<sup>2</sup>ч і більше. Швидкість обдуву повинна бути від 1,0 до 3,5 м/с. Установки повітряного душовання бувають: стаціонарні і пересувні.

Повітряні оазиси дозволяють поліпшити метеорологічні умови на обмеженій площі приміщення, яка при цьому відокремлюється з усіх боків легкими мобільними перегородками і заповнюється повітрям холоднішим і чистим, ніж повітря приміщення.

Повітряні повітряно-теплові завіси влаштовуються для захисту від охолодження.

Місцева витяжна вентиляція служить для уловлювання і видалення шкідливих речовини безпосередньо з джерела їхнього накопичення й задля унеможливлення їх поширення по всьому приміщенню.

Пристрої місцевої витяжної вентиляції встановлюють в укритті (витяжні шафи, кабінки, камери, бічні відсоси тощо.). Усередині укриття створюється розрідження, завдяки якому шкідливі речовини не потрапляють у повітря приміщення. Такий спосіб запобігання влучення шкідливих виділень до приміщення називається аспірацією.

Місцеві відсоси здатні видалити до 75% всіх виділень шкідливих речовин, значно знижуючи їх доступ у зону дихання працюючих.

Найпоширенішими системами промислової вентиляції є комбіновані, у яких разом з загальною вентиляцією використовують і місцеву вентиляцію.

Вентиляційні системи повинні відповідати наступним основним вимогам:

1. Обсяг приточного повітря в приміщенні має відповідати обсягу повітря, яке видаляється із приміщення (допускається різниця +10 – 15%). Ця різниця визначається характером забруднення приміщення. Наприклад, в чистих приміщеннях важливо усунути неорганізований приплив повітря через нещільності, що і досягається надлишковим у них тиском. У помешканнях із наявністю джерел забруднення повітря важливо забезпечити знижений тиск.

2. Притік повітря повинен забезпечуватися у ті частини приміщення чи робочі зони, де обсяг виділення забруднень мінімальний, а видалення — з зон з максимальним їх виділенням із верхньої зони.

3. Вентиляційні системи не повинні створювати додаткові небезпеки (вибухи, пожежі), бути надійними і економічними в експлуатації.

*Розрахунок повітряного обміну в виробничих приміщеннях.*

Під час проектування і розрахунку вентиляції враховуються кліматична зона, сезон, присутність в повітряному середовищі домішок (надлишкового тепла і вологи, газів, пилу й т.д.).

Якщо в повітря виділяється одночасно кілька шкідливих речовин односпрямованої дії, то розрахунок вентиляції здійснюється шляхом підсумовування обсягів повітря, необхідного для розведення кожної речовини окремо.

При одночасному виділенні кількох шкідливих речовин різноспрямованої дії розрахунок повітряного обміну ведеться для кожного з них і для подальших розрахунків вентиляції використовують найбільше значення повітряного обміну.

Для приміщення з мікрокліматом за відсутності шкідливих речовин чи їх вмісті в межах норм, повітрообмін визначається шляхом множення кількості працівників у приміщенні на нормовану величину витрати повітря одного працюючого.

Коли на одного працюючого припадає менш як 20 м<sup>3</sup> обсягу приміщення, то повітрообмін становить 30м<sup>3</sup>/люд., а коли на одного працюючого припадає 20 м<sup>3</sup> і більше обсягу приміщення, то > 20м<sup>3</sup>/люд.

Повітрообмін видалення із приміщення домішків, таких як газу, пар, пилю й надлишкова волога, розраховується за їх балансом.

У деяких виробничих приміщеннях можливо виділення надлишкового тепла. Повітрообмін в приміщеннях розраховується за тепловим балансом.

*Розрахунок основних параметрів витяжних пристроїв для природної вентиляції*

Сумарна площа перерізу витяжних каналів визначається, з необхідного повітрообмін для даного приміщення і швидкості повітряного потоку в каналі чи отворі.

Для посилення тяги через вентиляційні канали з їхньої верхньої частини встановлюють дефлектори. Потік вітру, огинаючи дефлектор, створює в каналі деяке розрідження, завдяки якому швидкість руху повітря в каналі збільшується.

Під час розробки оптимальних умов праці необхідно враховувати освітленість, рівень шуму і мікроклімат.

На підприємствах молочної промисловості, у виробничих та побутових приміщеннях, лабораторіях та інших приміщеннях слід передбачати приточно-витяжну загально-обмінну механічну вентиляцію (чи кондиціонування) у поєднанні, за необхідності, із місцевою витяжною вентиляцією. Побутові приміщення, туалети, приміщення заквасочної, лабораторії повинні мати незалежні системи загально-обмінної вентиляції. Припливне повітря має піддаватися очищенню від пилу. Приточне повітря, що надходить у заквасочну і виробничі приміщення з відкритими технологічними процесами, цех дитячих молочних продуктів, у відділення виробництва пастеризованого молока з розливом в асептичних умовах - в обов'язковому порядку повинен очищуватися від пилу на олійних та інших фільтрах тонкого очищення. Устаткування, що є джерелом інтенсивного виділення тепла, вологи і шкідливих речовин, має оснащуватись місцевими системами витяжної вентиляції. Устаткування, що є джерелом пилу, має бути забезпечене індивідуальними спеціалізованими системами очищення (фільтрами, циклонами тощо.). Низ приймального отвору



повітряно-забірної шахти приточної вентиляції слід ставити на висоті не нижче 2 м від рівня землі.

Повітря, що видаляється системами витяжної вентиляції, повинне виводитися через витяжні шахти заввишки щонайменше 1 м вище рівня даху. Викиди у повітря з систем вентиляції слід ставити з відривом повітряно-приймальної вентиляції щонайменше 10 м за горизонталлю чи 6 м за вертикаллю, при горизонтальній відстані менше 10 м. Вентиляційне устаткування слід ставити в технічних приміщеннях.

#### *Розрахунок освітленості.*

Раціональне освітлення робочого місця один із найважливіших чинників, які впливають на ефективність праці людини, покликане унеможливити травматизм та професійні захворювання. Правильно організоване освітлення створює сприятливі умови праці, підвищує працездатність і продуктивність праці. Освітлення робочого місця має бути таким, щоб працівник міг без напруження зору виконувати свою роботу. Втомлюваність органів зору залежить від низки причин:

- 1) недостатність освітленості;
- 2) надмірна освітленість;
- 3) неправильний напрям світла.

Недостатність освітлення призводить до напруги зору, послаблює увагу, призводить до передчасної втоменості. Надмірно яскраве освітлення викликає осліплення, роздратування і різь у очах.

Неправильний напрям світла на робочому місці може створювати різкі тіні, відблиски, дезорієнтувати працюючого.

Розрахунок освітленості робочого місця зводиться до вибору системи освітлення, визначенню потрібної кількості світильників, їх типу, і розміщення.

У виробничих приміщеннях найбільш прийнятне природне освітлення: світловий коефіцієнт (СК) має бути о межах 1:6 - 1:8. У побутових приміщеннях СК може бути не менше від 1:10. Коефіцієнт природного освітлення (>КПО) має бути передбачений з урахуванням характеру праці та зорової напруги. При

недостатньому природному освітленні треба використовувати штучне освітлення – переважно люмінесцентні лампи. У приміщеннях із важкими умовами праці, або які не мають постійні робочі місця (термостатні, холодильні, солильні відділення, складські приміщення тощо.) варто використовувати лампи розжарювання. Використання люмінесцентних ламп має суттєві переваги:

- 1) із спектрального складу світла вони близькі до денного, природного освітлення;
- 2) мають вищий ККД (в 1.5-2 рази вище, ніж ККД ламп розжарювання);
- 3) мають підвищену світловіддачу (в 3-4 разу вищу, ніж в ламп розжарювання);
- 4) довший термін їхньої служби.

Виконання виробничих операцій, які потребують особливої зорової напруги, варто використовувати комбіноване чи місцеве освітлення в залежності від обсягу й характеру роботи.

Світильники з люмінесцентними лампами повинні бути обладнані захисними ґратами (сіткою), розсіювачем чи спеціальними ламповими патронами, що виключають можливість випадання ламп з світильників; світильники з лампами розжарювання - суцільним захисним склом.

Світильники помешкань з відкритими технологічними процесами (виробництво сиру, та інших продуктів в ваннах без кришок) не повинні розташовуватись над технологічним устаткуванням, аби внеможливити влучення осколків в продукт. Світлові отвори забороняється захарашувати тарою, обладнанням і т.п. усередині та поза будинком. Не допускається заміна шибок в світлових прорізах непрозорими матеріалами.

Що стосується перепланування, зміни у призначенні виробничого приміщення, і навіть при перенесенні або заміні одного устаткування іншим, освітленість приміщення у зв'язку з новими умовами має бути приведена у відповідність із нормами освітлення.

У приміщеннях, які потребують особливого санітарного режиму (в заквасочній, відділенні упаковки у плівку, розфасовки дитячих молочних

продуктів, лабораторних боксах тощо.), слід передбачати установку бактерицидних ламп для знезараження повітря. Режим роботи бактерицидних ламп має відповідати вимогам інструкції з їхньої експлуатації. Підприємства мають забезпечуватися крім основного освітлення – аварійним.

#### **Висновки до розділу 4**

Охорона праці – система законодавчих актів, соціально-економічних, організаційних, технічних, гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і коштів, які забезпечують безпеку, збереження здоров'я та працездатності людини під час праці. Науково-технічний прогрес вніс серйозні зміни у умови виробничої діяльності працівників. Їхня праця стала інтенсивнішою, напруженішою, яка вимагає значних витрат розумової, емоційної фізичної енергії. Це спричиняє необхідність комплексного вирішення питань ергономіки, гігієни та організації праці, регламентації режимів праці та відпочинку.

Охорона здоров'я, забезпечення безпеки умов праці, ліквідація професійних захворювань, і виробничого травматизму становить одну з головних турбот суспільства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено нове вирішення наукової проблеми щодо вдосконалення структури управління маркетингом на підприємстві «Українське морозиво». В ході дослідження отримані такі результати:

1. Продукція ТОВ «Українське морозиво» на ринку м. Тернопіль добре відома. Цільовими споживачами є сімейні та саодинокі люди всіх вікових груп з середнім та нижчим за середній рівнем доходу.

2. Аналіз елементів маркетингового комплексу ТОВ «Українське морозиво» дозволив зробити такі висновки:

– товарна політика досліджуваного підприємства добре продумана, структура товарного асортименту є збалансованою, товарна інноваційна політика здійснюється послідовно та є ефективною;

– маркетингова політика ціноутворення внаслідок специфіки ринкового попиту, а саме еластичного, є найважливішим та найгнучкішим елементом комплексу маркетингу ТОВ «Українське морозиво»;

– маркетингова політика просування на досліджуваному підприємстві здійснюється ефективно, протягом останніх п'яти років спостерігається тенденція до зростання величини витрат на маркетингові заходи з просування продукції;

– збутові операції на досліджуваному підприємстві здійснюються у різних структурних підрозділах. Це призводить до дублювання функцій розподілу, розпорошення зусиль персоналу, неефективного управління збутом. Саме вирішення цієї проблеми дозволить фахівцям оперативно і якісно здійснювати розподіл своєї продукції.

3. Проведене економічне оцінювання можливостей і загроз досліджуваного підприємства свідчить про те, що зовнішні загрози підприємства є більшими за можливості. Сильні сторони випереджають за економічним оцінюванням слабкі сторони «Українського морозива».

4. Результати маркетингового дослідження методом експертного опитування показали, що 100% експертів відзначили, що організаційну структуру управління маркетингом ТОВ «Українське морозиво» треба змінити. 70% респондентів зазначили, що в ТОВ «Українське морозиво» спеціалізація на збутовій функції є вагомою конкурентною перевагою. В цілому, оцінка стану організації маркетингової діяльності «Українське морозиво» методом експертних оцінок виявила, що організаційна структура управління маркетингом підприємства здійснюється аналогічно іншим малим підприємствам галузі.

5. Аналіз функцій маркетингу, які виконують відділи підприємства «Українське морозиво», показав, що така функція маркетингу, як збут, тут здійснюють із значним ступенем спеціалізації. А от решта функцій маркетингу централізовано в руках комерційного директора підприємства. Такий асиметричний розподіл функцій спричинив те, що комерційний директор не встигає якісно виконувати покладені на нього функції, втрачається оперативність прийняття управлінських рішень, що в кінцевому результаті впливає на якість управління маркетингом. Коефіцієнт раціональності організаційної структури управління – нижче середнього рівня. Рівень централізації функцій – нижче середнього рівня. При цьому функція «Збут» – середньо розподілена, функції «Просування», «Маркетингові дослідження», «Контроль», «Товарна політика», «Ціноутворення» – слабо розподілені. Функція «Стратегічне планування» - не здійснюється. Коефіцієнт якості виконання функцій з маркетингу – на рівні 0,7. Тобто, в ході аналізу виявилось, що існуючу структуру організації маркетингової діяльності підприємства варто вдосконалити. При цьому були отримані такі альтернативи: введення в структуру управління маркетингом посади маркетолога з передачею йому частини повноважень комерційного директора та частиною нових повноважень; покласти частину функцій маркетингу, що ще не здійснюються, на комерційного директора підприємства «Українське морозиво».

8. В роботі обґрунтований вибір варіанту організаційної структури маркетингової діяльності ТОВ «Українське морозиво» методом якісного аналізу

та моделювання. Було доведено, що за даних умов доцільно виокремити посаду маркетолога в штатному розписі підприємства.

9. До кожного із функціональних напрямів маркетингової діяльності підприємства нами подано скорочений перелік основних функцій. Таким чином, введення до організаційної структури посади маркетолога дозволить не нехтувати такою важливою сферою маркетингової діяльності, як реклама, стимулювання збуту паблік-релейшинз. За умов активізації промо-заходів з боку конкурентів «Українського морозива» це забезпечить вчасне реагування та створення відповідних контрзаходів, а також випереджуючих комунікаційних заходів. На комерційного директора додатково пропонується покласти обов'язки, котрі покладають на менеджера з управління товарною політикою та якістю.

Отже, мета кваліфікаційної роботи є досягнута, результати аналізу можуть бути практично використані ТОВ «Українське морозиво» при вдосконаленні структури управління маркетинговою діяльністю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України URL:  
<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Господарський кодекс України URL:  
<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Податковий кодекс України URL:  
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05. 1991 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 30. – С. 379.
5. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64.
6. Про рекламу: Закон України URL:  
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
7. Про стандартизацію: Закон України № 2408-III [прийнято ВР 17.05.2001р.] //Голос України. – 2001. –№ 108. –20 червня.
8. Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції». – Президент України. – Указ від 23.02.2001 № 113/2001 URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/113/2001>
9. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» . – Відомості Верховної Ради України (ВВР) URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3856-12>
10. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини». – Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 48, ст.359 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/anot/771/97-%D0%B2%D1%80>
11. Атюшкіна В. В. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу / В. В. Атюшкіна //Маркетинг і цифрові технології. – 2018. – Т. 2, № 3. – С. 85-103. – URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/47/46>

12. Бурліцька О. П. Аромамаркетинг як невід’ємний елемент мерчандайзингу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6. Т. 1. - С. 48-52.
13. Бурліцька О. П. Понятійно-категоріальна сутність мерчандайзингу: монографія / О. П. Бурліцька. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2018. – 308 с.
14. Бурліцька О. П. Особливості мерчандайзингу в різних сферах послуг: монографія / О. П. Бурліцька. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2019. – 231 с.
15. Бурліцька О. П. Класифікаційні ознаки основних видів мерчандайзингу: монографія / О. П. Бурліцька, Н. Я. Рожко. – Тернопіль: Бескиди, 2020. – 179 с.
16. Бурліцька Оксана. Семплінг як категорія маркетингу [Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб’єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія / В. Левицький, С. Радинський, І. Кошкалда, А. Ряснянська та ін.; за заг. ред. О. Панухник / ФО-П Паляниця В. А. Тернопіль, 2021. 209 с.]. - С.147-153.
17. Бурліцька Оксана. Маркетинг в сегментах та організація семплінгу [Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія / В. А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича.- Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2021.- 351 с.]. - С.29-43.
18. Бурліцька, О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності [Електронний ресурс] / Оксана Бурліцька // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 2 (25). — С. 316-324.
19. Бурліцька Оксана. Інструменти маркетингу для комунікації зі споживачами у воєнний період // Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки». - 28-29 жовтня 2022 року, Луцьк (Україна), м. Подгайська (Словацька Республіка) . – С. 17-18.
20. Бурліцька Оксана. Особливості контент-маркетингу під час війни// Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у



глобальному, регіональному та локальному вимірах. – 5 листопада 2022 року, Тернопіль, ТНТУ. – С. 169-170.

21. Бурліцька Оксана. Маркетинг у ритейлі під час війни // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації. – 23-24 листопада 2022 року, Тернопіль, ТНТУ. – С. 113-115.

22. Бурліцька Оксана. Маркетингові інструменти в онлайн-покупках// Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу». – 18 листопада 2022 року, Тернопіль, ТНТУ. – С.25-26.

23. Бурліцька Оксана. Ціноутворення в ритейлі // Modern research in science and education. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. VoScience Publisher. Chicago, USA. 2023. Pp. 21-27.

24. Бурліцька О. П. Сутність поняття та історичний розвиток конс'юмеризму / О. П. Бурліцька //Вісник Хмельницького національного університету. економічні науки, 2020, № 9, Т. 1.- С. 48-52.

25. Бурліцька О. П. Роль ціноутворення у формуванні маркетингової політики підприємства [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., проф. В. А. Фаловича.- Тернопіль: «Бескиди», 2023.- 495 с.]. - С.6-32.

26. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту // «Галицький економічний вісник». – Вип. 4 (83), 2023.- С. 122-129.

27. Бурліцька Оксана. Класифікаційні ознаки інструментів трейд-маркетингу // Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» - 31 березня 2023 року, Тернопіль, ТНТУ. – С. 109-111.

28. Бурліцька Оксана. Сутність управління трейд-маркетингом на підприємствах // Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку». – 26 травня 2023 року, Тернопіль, ТНТУ. – С.23-24.

29. Бурліцька Оксана. Особливість методичного підходу до визначення цілей маркетингового ціноутворення//Materiały XVII Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji , «Wykształcenie i nauka bez granic 2022» , 07 - 15 grudnia, Volume 1 (12).- Przemysł: Nauka i studia -. P. 36-42.

30. Бурліцька Оксана. Реалізація планограм: можливі проблеми їх розв'язання // Abstracts of V International Scientific and Practical Conference «Trends in science regarding the creation of new teaching methods», Madrid, Spain (October 16-18, 2023) – С. 75-80.

31. Бурліцька О. П. Теоретичні основи стратегії цінісноорієнтованого маркетингу/ О. П. Бурліцька, Н. М. Голда// Nauka i studia №1(216). Ekonomiczne Nauki . – Przemysł, Nauka i studia, 2021. – P. 15

32. Бурліцька О. П. Медіапланування як складова рекламної діяльності/ О. П. Бурліцька, Н. М. Голда// Středoevropský věstník pro vědu a výzkum (ISSN 2336-3630) № 4 (2021), Praha , Publising house Education and Science s.r.o. – P. 49-55.

33. Бурліцька О. П. Психологічно-мотиваційні фактори поведінки споживачів та організація семплінгу / О. П. Бурліцька, Н. М. Голда// Středoevropský věstník pro vědu a výzkum (ISSN 2336-3630) № 4 (2021) Praha , Publising house Education and Science s.r.o. – P. 131-139.

34. Бурліцька О. П. Канали комунікацій зі споживачами у воєнній реальності / О. П. Бурліцька, Н. М. Голда/ ICI World of journals// Nauka i studia Vol.(10). Ekonomiczne Nauki, 2022. – P. 1-5.

35. Бурліцька О. П. Особливість сучасних комунікативних технологій в рекламі / О. П. Бурліцька, Н. М. Голда / ICI World of journals// Nauka i studia Vol.(2). Ekonomiczne Nauki, 2023. – P. 1-7.

36. Бурліцька О. П., Шоломейчук С. А. Особливості комплексу інформаційно-комунікаційних інструментів в системі маркетингу підприємства // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» – 03 листопада 2023 року, Тернопіль, ТНТУ. – С. 140-142.

37. Голда Н. М., Бурліцька О. П., Краузе О. І. Дослідження та формування механізму продажу/Н. М. Голда, О. П. Бурліцька, О. І. Краузе // Галицький економічний вісник. – Т.: ТНТУ, 2021. – № 1 (68), С. 166-173.

38. Бабко Н.М., Мандич О.В., Сєвідова І.О., Романюк І.А., Квятко Т.М. Поведінка споживача: навч. посібник. Харків: ХНТУСГ, 2020.- 170 с.

39. Балджи М. Д. Торговельне підприємництво: навчальний посібник /М.Д.Балджи. Київ: Кондор, 2017. – 112 с.

40. Балджи М. Д. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник /М.Д. Балджи. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. – 368 с.

41. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навчальний посібник. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик/. Чернівці: Технодрук, 2019. – 264 с.

42. Божкова В. В. Мерчандайзинг: навч. посіб. / В. В. Божкова, Т. О. Башук. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2017. – 140 с.

43. Вечоров В. Т. Управління державними підприємствами: перегляд цінностей як відповідь на вимоги цифрової економіки /В. Т. Вечорова, Ю. В. Орловська, О. О. Кахович // Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2021. – № 166. – С. 29-34.

44. Виноградова О. В. Поведінка споживачів. Практикум. Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2020. – 78 с.

45. Виноградова О.В. Сучасні види маркетингу: навчальний посібник / О.В. Виноградова. – Київ, 2019. – 230 с.
46. Воркут Т. А. Управління ланцюгами постачань: логістичний аспект: навчальний посібник / Т. А. Воркут, О. Є. Білоног, А. М. Дмитриченко, Ю. О. Третиниченко. – К. : НТУ, 2017. – 286 с.
47. Воркут Т. А. Управління портфелями реалізації логістичних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань. Монографія / Т. А. Воркут, І. І. Галак, А. В. Петунін, В. С. Харута. – Київ: Міленіум, 2020. – 210 с.
48. Гармідер Л. Д. Підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг /Л. Д. Гармідер //Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.– 2016. – № 3 (75). – С. 177-181.
49. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник / І.Б. Гевко. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. – 187 с.
50. Горбаченко С.А. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури: навчальний посібник / С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. – 320 с.
51. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. / П.Л. Гордієнко. – К.: Альтера, 2006. – 404 с.
52. Городняк І. В. Поведінка споживача: навч. посіб. - Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. - 255 с.
53. Замкова Н. Л., Поліщук І. І., Буга Н.Ю., Соколюк К. Ю. Поведінка споживача. Навчальний посібник. – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. – 200 с.
54. Заруба В.Я., Парфентенко І.А. Маркетинг роздрібної торгівлі: навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей / В.Я. Заруба, І.А. Парфентенко. Харків: НТУ «ХП», 2019. – 106 с.
55. Зоріна О. І. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник/ О. І. Зоріна, О. В. Сиволовська. – Харків: УкрДУЗТ, 2015. – 190 с.

56. Зоріна О. І. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах /О. І. Зоріна, В. Ю. Фадеєнко //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 21. – С. 284-287

57. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Поведінка споживачів: навч. посіб.- Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса, Екон. ф-т, Каф. маркетингу. Вінниця : ДонНУ ім. Василя Стуса, 2016. - 255 с.

58. Журнал «Маркетинг і цифрові технології». URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt>

59. Журнал «Маркетинг в Україні» URL: <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/arhive.php>

60. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства //Галицький економічний вісник. – № 3. – 2022. – С. 81-90. [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&user=5JaEFVYAAAAAJ&sortby=pubdate&citation\\_for\\_view=5JaEFVYAAAAAJ:fFSKOagxvKUC](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=5JaEFVYAAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=5JaEFVYAAAAAJ:fFSKOagxvKUC)

61. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю //Галицький економічний вісник. – № 4. – 2022

62. Краузе О. І., Піняк І. Л., Шпилик С. В. Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2022. - №11. <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2022/11/8381>

63. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. Дотримання принципів соціальної відповідальності в електронній комерції. Галицький економічний вісник. 2023. Том 84. № 4. С. 28-37.

64. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: навчальний посібник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 844 с.

65. Крикавський Є. В. Логістичні системи: підручник /Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 288 с.
66. Ларіна Я.С., Рябчик А. В. Поведінка споживачів: навчальний посібник. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020.- 284 с.
67. Мазаракі А. А. Мерчандайзинг: навч. посібник / А. А. Мазаракі, Н. Б. Ільченко. – К.: КНТЕУ, 2015. – 292 с.
68. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія /В. А. Фалович та ін. ; за ред. д.е.н, доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2021. – 351 с.
69. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник /уклад. І. В. Король – МОН України, Уманський державний пед. ун-т ім. Павла Тичини. – Умань: Візаві, 2018. – 191
70. Маркетинг очима світил науки : веб-сайт. URL : <http://bredmarketing.bigmir.net>.
71. Мошек Г.Є. Менеджмент організацій. Теорія та практика: навчальний посібник /Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, О.В. Коваленко та ін. – К.: «Вид-во ЛІРА-К», 2019. – 808 с.
72. Науково-технічна бібліотека Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. URL: <https://library.tntu.edu.ua/>
73. Незалежний інформаційний проект про маркетинг «Правильний маркетинг» : веб-сайт. URL : <http://4p.net.ua>.
74. Нормативно-правова база України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>
75. Окландер М. А. Поведінка споживача: навч. посіб. / М. А. Окландер, І. О. Жарська. – К.: «Центр учбової літератури», 2018. – 208 с.
76. Оксана Бурліцька. Маркетинг точки продажу// Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» – 03 листопада 2023 року, Тернопіль, ТНТУ. – С. 139-140.

77. Оксана Бурліцька. Мобільний мерчандайзинг як нова технологія в продажах// Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції: «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». – 30 листопада 2023 року, Тернопіль, ТНТУ. – С. 14-15.

78. Оксентюк Б. А. Споживацьке оцінювання якості й конкурентноздатності товарів /Б. А. Оксентюк, С. О. Оксентюк //Галицький економічний вісник. – Т.: ТНТУ, 2017. – Том 52. – № 1. – С. 96-103.

79. Оксентюк Б.А. Маркування продукції як важливий елемент маркетингової товарної політики /Б.А. Оксентюк, О.І.Міщук //Галицький економічний вісник. – Т.: ТНТУ, 2019. – № 6. – С. 119-125

80. Піняк І. Маркетингові інтелектуальні активи: підходи до оцінки /І. Піняк, О. Бурліцька //Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 250-256. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12pilpdo.pdf>.

81. Піняк І.Л. Розвиток підсистеми управління маркетинговими активами в складі менеджменту інтелектуального капіталу підприємства [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., проф. В.А. Фаловича.- Тернопіль: Бескиди, 2023.- 179 с.]. - С.275-313.

82. Піняк Ірина, Шпилик Світлана. Застосування інтернет-технологій в маркетинговій політиці розподілу. Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 15-16 грудня, 2022 р.). Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 29-30.

83. Писаренко В.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / В. В. Писаренко, М. О. Багорка. – Дніпро: Видавець, 2019. – 240 с.

84. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства /М. Полюхович //Галицький економічний вісник. – 2021. – Т. 69, № 2. – С. 118-128.

85. Попова Н. В. Маркетинг: підручник /Н. В. Попова. – Харків: В справі, 2016. 298 с.
86. Попова Н. В. Маркетингові комунікації: підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха .- Харків: «Факт», 2020. 315 с.
87. Рожко Н.Я., Бурліцька О. П. Основні завдання та тенденції трейд-маркетингу в сучасних ринкових реаліях України [Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія / В. А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича.- Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2021.- 351 с.]. - С.211-221.
88. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
89. Савицька Н. Л. Торговельне підприємництво: навчально-методичний посібник /Н. Л. Савицька, І.Ю. Мелушова, А.В. Красноусов, К.С. Олініченко/. - Х.: Видавництво Іванчентка І.С., 2017. – 214 с.
90. Сак Т. В. Електронна торгівля в Україні: стан, тенденції, перспективи розвитку /Т. В. Сак, Д. О. Ховхалюк //Маркетинг і цифрові технології. – 2020. – Т. 4, № 3. – С. 73-85.
91. Селезнєва О. О. Вплив візуального мерчандайзингу на формування лояльності клієнтів /О. О. Селезнєва, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик //Маркетинг і цифрові технології. – 2021. – Т. 4, № 3. – С. 44-54.
92. Семенда Д. К., Корман І. І. Вплив мерчандайзингу на поведінку споживачів. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Вип. 1 (28), 2021. – С. 42-46.
93. Сергій Маїк, Оксана Бурліцька. Сутність управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції: «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». – 30 листопада 2023 року, Тернопіль, ТНТУ. – С. 29-30.
94. Сергій Маїк, Оксана Бурліцька. Дослідження сутності управління маркетинговою діяльністю як важливого елементу функціонування



підприємства // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції: «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». – 30 листопада 2023 року, Тернопіль, ТНТУ. – С.76-77.

95. Тягунова Н. М. Мерчандайзинг: кредитно-модульний курс: навч. посібник / Н. М. Тягунова, В. В. Лісіца, Ю. В. Іванов. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 332 с.

96. Шоломейчук С. А. Інноваційні інструменти комунікаційної діяльності в маркетингу // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції: «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». – 30 листопада 2023 року, Тернопіль, ТНТУ. – С.106-107.

97. Федірець О. В. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства /О. В. Федірець, О. В. Даценко, Є. О. Кекало //Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2021. – № 166. – С. 69-73.

98. Українська асоціація маркетингу: веб-сайт. URL: <http://www.uam.in.ua/ukr/about/>

99. Управління мерчандайзингом товаровиробника /Наталія Курій, Оксана Бурліцька// Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». – 22 листопада 2021 р. – Тернопіль, ТНТУ. – С. 76.

100. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The role of information technologies in the management of enterprise marketing // Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. – etc. – International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 2023. 226 p. - P. 145-154.

101. Gerardus Blokdyk. Merchandising A Complete Guide - 2020 Edition Paperback – February 8, 2021. – 304P.

102. Gerardus Blokdyk. Visual Merchandising A Complete Guide - 2020 Edition Paperback – March 16, 2021. – 304 P.

103. James Clark. Fashion Merchandising (2nd Edition). – Red Globe Press, 2020 . – 296 p.

104. Rosy Boardman, Rachel Parker-Strak, Claudia E. Henninger. Fashion Buying and Merchandising: The Fashion Buyer in a Digital Society. – Routledge, 2020. - 232 P.

105. Sergey Yekimov, Viktoriia Nianko, Serhii Harkusha, Oksana Burlitska, Tetiana Gavrilko. The use of accounting outsourcing in small agricultural enterprises // E3S Web of Conferences 285, 01002 (2021). – P. 1-8.

106. Shpylyk S., Pinyak I., Shveda N. Digital marketing as an innovative control element: development by evolution. (Digital economy trends: global challenges, strategy and technologies). Monograph. / edited by Ghenadie Ciobanu. - Galați : Editura Universitară "Danubius",2021. 36-46 pp.

107. Tony Morgan. Visual Merchandising, Third Edition. - Laurence King, 2016. – 224 P.

108. Yuliia Tymchenko, Mariia Proskurina, Taras Hryhorchuk, Lesya Chervinska, Vadym Ratynskiy, Svitlana Shpylyk, Olga Krause, Iryna Piniak, Iryna Lebedynets, Oleksandr Nosyriev. DETERMINING THE IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON CONSUMER BEHAVIOR IN THE MARKETING STRUCTURE OF CULTURE INDUSTRIES. "Eastern-European Journal of Enterprise Technologies", (No 2/13 (122) 2023). C. 62-72