

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)

а тему: **«Розвиток маркетингового потенціалу і його роль у підвищенні ефективності підприємства»**

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи ПМм-61  
спеціальності 075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

Сташок І.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Краузе О.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Якимишин Л.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Фалович В.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2022

## ЗАВДАННЯ

## АНОТАЦІЯ

Сташок І.І. Розвиток маркетингового потенціалу і його роль у підвищенні ефективності підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2022.

Розроблено рекомендації щодо формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрнінг Систем УА ГмбХ». Запропоновано та обґрунтовано ряд заходів (відкриття Інтернет-магазину, оновлення відділу збуту, відкриття фірмових магазинів) зростання маркетингового потенціалу та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Робота пройшла апробацію на ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрнінг Систем УА ГмбХ», де підтвердили практичну цінність окремих положень дослідження.

**Ключові слова:** маркетинговий потенціал, маркетингове середовище, Інтернет-магазин, відділ збуту, фірмовий магазин.

## ANNOTATION

Stashok I.I. The development of marketing potential and its role in increasing the efficiency of the enterprise. – Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in specialty 075 «Marketing» – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyu. – Ternopil, 2022.

Recommendations have been developed for the formation of a strategy for the development of the marketing potential of the LEONI Varning System UA GmbH LLC. A number of measures (opening of an online store, renewal of the sales department, opening of branded stores) to increase the marketing potential and increase the efficiency of the enterprise's marketing activities are proposed and substantiated. The work was tested at LEONI Varning System UA GmbH, LLC, where the practical value of certain provisions of the study was confirmed.

**Keywords:** marketing potential, marketing environment, Internet store, sales department, branded store.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Поняття маркетингового потенціалу та його місце у складі економічного потенціалу підприємства	10
1.2 Фактори формування та основні складові маркетингового потенціалу підприємства	15
1.3 Особливості оцінювання маркетингового потенціалу підприємства	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «ЛЕОНІ ВАЕРНІНГ СИСТЕМ УА ГМБХ»	28
2.1 Аналіз маркетингової діяльності підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Систем УА ГмбХ»	28
2.2 Моніторинг маркетингового середовища підприємства	38
2.3 Діагностування маркетингового потенціалу підприємства	45
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «ЛЕОНІ ВАЕРНІНГ СИСТЕМ УА ГМБХ»	54
3.1. Розробка заходів забезпечення зростання маркетингового потенціалу підприємства	54
3.2. Обґрунтування економічного ефекту запропонованих заходів	63
Висновки до розділу 3	70
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	72
4.1. Організація охорони праці на підприємстві	72
4.2. Безпека у надзвичайних ситуаціях на підприємстві	74
Висновки до розділу 4	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	89

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У період сучасного розвитку та подальшого реформування економічних процесів в Україні досить важливою є адаптація виробничих підприємств до нинішніх умов динамічного зовнішнього середовища їх функціонування, у відповідності до яких особливо важкими стають умови ведення підприємницької діяльності, як на зовнішньому так і внутрішньому ринках, конкурентне середовище функціонування, механізми розвитку інноваційних процесів та трансформаційні зміни в організації діяльності підприємств.

У сучасній доктрині маркетингу подано різні економічні моделі, методи, засоби, алгоритми здійснення планування та організування маркетингової діяльності підприємства. Поряд із цим, практика діяльності виробничих підприємств доводить використання незначної частини маркетингового інструментарію, котрий заважає у повному обсязі використовувати наявні можливості підприємства та гальмує процес впровадження маркетингових стратегій у господарську діяльність, як на пряму раціонального використання маркетингового потенціалу.

В даному контексті, вивчення питань оцінки поточного стану та подальшого зростання маркетингового потенціалу є досить актуальними для функціонуючих та розвиваючих підприємств різних галузей національної економіки. Наявність у них значного обсягу виробничих потужностей, унікального обладнання та компетентних фахівців поєднано із досить жорсткою конкуренцією та несистемним вивченням ринку засвідчує не повне та неефективне використання зазначеними підприємствами свого потенціалу.

У результаті зазначеного виробниче підприємство не забезпечує повноцінного контролю своєї ніші на ринку та постійно знижує власні ринкові позиції, тим самим знижуючи розмір основного джерела фінансування виробничо-господарських процесів – чистого прибутку. Зазначена ситуація у першу чергу обумовлена відсутністю розуміння важливості та вирішальності

повного використання маркетингового потенціалу підприємства, як одного із ключових елементів загального потенціалу підприємства, що обумовлює необхідність глибшого дослідження визначеної проблематики.

Теоретичні та практичні питання щодо сутності та складових частин маркетингового потенціалу підприємства знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Л. В. Балабанова, В. М. Божко, І. А. Маринича, Р. В. Марушкова, Г. С. Мерзлікіна, Л. А. Мороза, Т.І. Сабецька, О. В. Хмелевського та багатьох інших. Однак у сучасних наукових публікаціях та виданнях питання розвитку маркетингового потенціалу і його роль у підвищенні ефективності підприємства залишаються недостатньо висвітленими і не існує єдиної думки щодо змісту їх розкриття.

*Метою даного дослідження* є з'ясування теоретичних підходів та практичних аспектів розвитку маркетингового потенціалу, а також визначення його ролі у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

*Завданнями даної кваліфікаційної роботи* є вивчення наступних питань, зокрема:

- дослідження поняття маркетингового потенціалу та визначення його місця у складі економічного потенціалу підприємства;
- розгляд основних факторів формування та основних складових маркетингового потенціалу підприємства;
- з'ясування особливостей оцінювання маркетингового потенціалу підприємства;
- аналіз маркетингової діяльності підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрнінг Систем УА ГмбХ»;
- здійснення моніторингу маркетингового середовища підприємства;
- діагностування маркетингового потенціалу підприємства;
- узагальнення основних заходів забезпечення зростання маркетингового потенціалу підприємства;
- обґрунтування економічного ефекту запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** виступає маркетингова діяльність ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрнінг Систем УА ГмбХ», що спеціалізується на виробництві електричного та електронного устаткування для автотранспортних засобів.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти розвитку маркетингового потенціалу підприємства, та визначенні його ролі у підвищенні ефективності маркетингової діяльності підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** є наукова література з досліджуваної тематики, Інтернет-джерела, звітність підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрнінг Систем УА ГмбХ».

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі використовувалися загальнонаукові методи досліджень, зокрема:

– для дослідження теоретичних засад розвитку маркетингового потенціалу підприємства використано методи узагальнення, аналізу та синтезу, комплексного дослідження;

– для з'ясування практичних аспектів аналізу маркетингового потенціалу підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» використано математичні, розрахунково-аналітичні та статистичні методи, метод аналізу та синтезу, PEST- та SWOT-аналіз;

– для визначення основних напрямів зростання маркетингового потенціалу підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» використані методи прогнозування та планування, розрахунково-аналітичні та статистичні методи.

**Наукова новизна** обґрунтованих в кваліфікаційній роботі тверджень і рекомендацій, що представлено на захист, полягає в наступному:

– уточнено сутність поняття «маркетинговий потенціал підприємства», як симбіоз залежності фінансових ресурсів та можливостей підприємства в аспекті реалізації маркетингової діяльності та використання маркетингового інструментарію для власного розвитку;

– сформовано алгоритм оцінки маркетингового потенціалу підприємства, який включає поряд із дослідженням маркетингового потенціалу, і матеріально-технічного, фінансово-інвестиційного, кадрового та управлінсько-

інтелектуального потенціалу підприємства. Визначено те, що лише в комплексі дана оцінка дасть можливість в повній мірі оцінити рівень маркетингового потенціалу підприємства;

– запропоновано та економічно обґрунтовано комплекс маркетингових заходів (відкриття Інтернет-магазину, оновлення відділу збуту, відкриття фірмових магазинів), що дасть можливість підвищити маркетинговий потенціал та значно активізувати маркетингову діяльність підприємства.

**Практичне значення** одержаних результатів дослідження обумовлюється тим, що в кваліфікаційній роботі запропоновано основні напрями покращення маркетингового потенціалу підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрнінг Систем УА ГмбХ», зокрема розроблено комплекс маркетингових заходів (відкриття Інтернет-магазину, оновлення відділу збуту, відкриття фірмових магазинів), з метою збільшення маркетингового потенціалу та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні дискусійні питання проведеного дослідження розглядалися й обговорювалися на Х Всеукраїнській науково-практичній конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (м. Тернопіль, ТНТУ, 18 листопада 2022 р.) та II Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» (м. Тернопіль, ТНТУ, 23-24 листопада 2022 р.)

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

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, чотирьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина роботи викладена на 81 сторінках і містить 17 таблиць, 7 рисунків та 15 додатків. Список використаних джерел налічує 64 найменування.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття маркетингового потенціалу та його місце у складі економічного потенціалу підприємства

Сучасне виробниче підприємство виступає складною відкритою виробничо-господарською системою із соціальним спрямуванням, яка безпосередньо взаємодіє із зовнішнім середовищем і визначеним чином впливає на його поточну життєздатність та подальший розвиток. Ключовими завданнями реалізації управління сучасним виробничим підприємством виступає встановлення оптимальних взаємозв'язків між підприємством та середовищем у якому воно реалізує свою господарську діяльність.

З огляду на зазначене, умови функціонування виробничих підприємств в Україні з кожним роком стають усе більш складними та динамічними, а фінансово-економічні відносини – більш глобалізованими та невизначеними. Визначення усіх представлених можливостей рентабельного функціонування підприємства постає все більш актуальним, тим більше, що загострення конкурентної боротьби за клієнта привертає значну увагу до реалізації маркетингу як важливої складової системи функціонування та розвитку підприємства, процес впровадження якої на виробничих підприємствах України на сучасному етапі перебуває на стадії формування.

При цьому результати та можливості реалізації даної діяльності визначаються наявним маркетинговим потенціалом. Визначаючи дану економічну категорію, слід відмітити, що маркетинговий потенціал підприємства визначає собою сукупний потенціал наявного маркетингового інструментарію, ефективне використання якого забезпечує швидку адаптацію до зовнішнього середовища та гнучкість підприємства, а також перспективність його подальшого розвитку.

Маркетинговий потенціал підприємства виступає однією із ключових

елементів загального потенціалу, що представлено на рис. 1.1. Маркетинговий потенціал безпосередньо відповідає за забезпечення конкурентних переваг підприємства та конкурентоспроможності його продукції на ринку. Від його наявності та рівня розвитку залежить результативність використання інших видів потенціалів, а саме: фінансового, економічного, інформаційного, виробничого, технологічного.

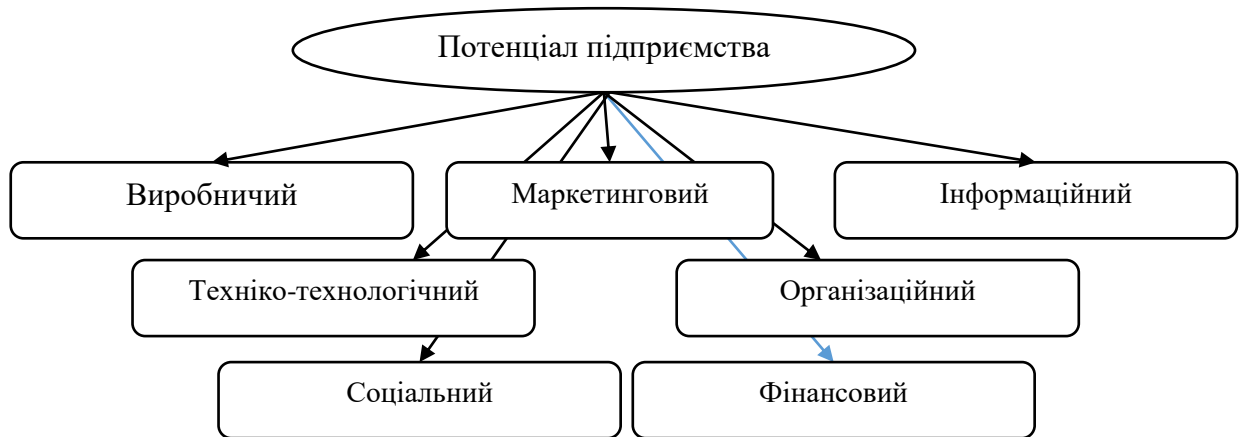


Рис. 1.1. Місце маркетингового потенціалу у структурі потенціалу [58, с.127]

Таким чином, можна відзначити, що маркетинговий потенціал визначає собою сукупну можливість системи маркетингу підприємства стимулювати його постійну конкурентоздатність, соціально-економічну ефективність, кон'юнктуру здатність його продукції на ринку. За рахунок реалізації результативних маркетингових заходів у сфері дослідження товарної, комунікативної, цінової та збутової політики, попиту, а також реалізації механізмів стратегічного планування та контролю за якістю та конкурентоспроможністю продукції, поведженням основних конкурентів та споживачів продукції на локальному ринку [4].

Здійснивши дослідження теоретичних підходів, щодо визначення поняття та сутності «маркетинговий потенціал підприємства», слід визначити відсутність комплексності та упорядкованості у тлумаченні даної дефініції (див. Додаток А).

У відповідності до даних додатку А, необхідно відмітити, що визначення поняття маркетинговий потенціал має три рівнозначних підходи, зокрема результативний, ресурсний та цільовий [13, с. 124].

У межах ресурсного підходу досліджуване поняття визначається як сукупність різноманітних ресурсів та можливостей підприємства для реалізації найбільш ефективної маркетингової політики.

У межах результативного підходу дане поняття означає результат отриманий підприємства внаслідок реалізації можливостей маркетингової діяльності підприємства.

Щодо цільового підходу, то у його межах досліджуване поняття визначається як можливості служби маркетингу забезпечувати ефективне функціонування підприємства, досягнення ряду його стратегічних цілей, використовуючи наявні та доступні різновиди ресурсів.

Узагальнення поняття та сутності «маркетинговий потенціал підприємства» крізь призму трьох підходів представимо на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Поняття «маркетинговий потенціал підприємства» через призму трьох підходів [13, с.125]

Узагальнюючи підходи до трактування досліджуваного поняття, слід відмітити, що на наш погляд, маркетинговий потенціал підприємства визначає собою сукупність внутрішніх та зовнішніх можливостей функціонування підприємства, які забезпечуватимуть максимальне задоволення комплексних потреб споживачів у продукції та послугах, що стимулює зростання темпів реалізації продукції, збільшення прибутковості функціонування підприємства.

В науковій літературі [11] маркетинговий потенціал підприємства класифікують у відповідності ряду критеріїв, зокрема: за ступенем реалізації є досягнутий та перспективний маркетинговий потенціал; за функціями маркетингу – сприяє виконанню функцій та не сприяє; за критерієм життєвого циклу: маркетинговий потенціал товару та підприємства; за методами здійснення дослідження: діагностичний, результативний та системний підходи дослідженн ; за критеріями оцінювання: потенціал маркетингових інструментів, системи менеджменту, персоналу, матеріальних ресурсів, а також фінансово-маркетинговий потенціал. Різновиди маркетингового потенціалу підприємства представлені у додатку Б.

Аналіз дослідження підходів в аспекті визначення поняття, сутності та особливостей використання маркетингового потенціалу дозволив виокремити його основні характеристики, зокрема [19, с.81]:

1. Маркетинговий потенціал виступає основною складовою частиною реалізації ринкового потенціалу підприємства, що визначає взаємовідносини підприємства із його ринковим середовищем;

2. Відомим підходам, щодо розгляду маркетингового потенціалу підприємства притаманна наявність ресурсної та управлінської компоненти для здійснення маркетингових можливостей підприємства;

3. Маркетингові ресурси підприємства включають матеріальні, інформаційні, трудові, інноваційні, часові ресурси і не ідентифікуються із загальними ресурсами підприємства.

4. Класифікація різновидів маркетингового потенціалу підприємства у відповідності до його основних класифікаційних ознак дає підстави для

наступного висновку, а саме: маркетинговий потенціал не виступає усталеною категорією, що постійно трансформується під впливом чинників макро- та мікросередовища його функціонування.

5. Відсутність спрямованості потенціалу маркетингу на зростання конкурентних можливостей підприємства не тільки на внутрішньому, але й на зовнішньому ринках – основного стратегічного завдання формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах ринкової економіки.

6. Передбачається доцільним визначення та відображення резервів розвитку, у відповідності до яких існує можливість забезпечити нарощування та розвитку основних компонентів маркетингового потенціалу;

7. Маркетинговий потенціал виступає визначеною характеристикою здатності відділу маркетингу до основних змін, покращення, прогресу на основі трансформування наявних ресурсів та резервів у його новий якісний стан, тобто до отримання визначеного результату у рамках заданої мети та цілей розвитку підприємства;

8. Маркетинговий потенціал передбачає наявність сприятливих можливостей зовнішнього середовища щодо використання наявних ресурсів, здібностей та резервів;

9. Маркетинговий потенціал підприємства має цільову орієнтованість та спрямованість на досягнення результату.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід відмітити, що маркетинговий потенціал підприємства – це симбіоз залежності фінансових ресурсів та можливостей підприємства в аспекті реалізації маркетингової діяльності та використання маркетингового інструментарію для власного розвитку. Він визначає можливості використання як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках маркетингових ресурсів та зусиль, частина яких перетворюється у прибуток у довгостроковій перспективі. Зазначене твердження уможливорює використання вартісних методів для комплексного оцінювання маркетингового потенціалу підприємства.

## **1.2. Фактори формування та основні складові маркетингового потенціалу підприємства**

Рівень маркетингового потенціалу підприємства може бути різноманітним в залежності від розміру підприємства, різновиду продукції, фінансово-економічних можливостей, асортименту товарів, організаційних структур, що дає підстави управлінському персоналу підприємства досліджувати власні бізнес-можливості і приймати управлінські рішення у відповідності до визначеної на ринку ситуації.

Зважаючи на зміст та значення основних функцій промислового підприємства (реалізації ринкової та споживчої вартості продукції за рахунок їх доведення від виробника до споживача) в якості варіативних ознак визначено нами наступні групи чинників формування та реалізації маркетингового потенціалу, зокрема:

- зовнішні чинники, що визначають зовнішнє маркетингове середовище підприємства та ресурси зовнішнього розвитку і їх ринкові можливості;
- внутрішні чинники визначають специфічні риси та можливості внутрішнього маркетингового середовища, що відображає маркетингові нематеріальні та матеріальні ресурси.

Деталізуючи зовнішні чинники впливу, слід відмітити наявність тих, котрі мають значний вплив на першочергове формування та подальший розвиток маркетингового потенціалу виробничого підприємства. Слід віднести до даних чинників такі, що виникають та перебувають поза сферою впливу маркетингового потенціалу, зокрема: економічні, соціокультурні, екологічні, правові, науково-технічні, політичні, демографічні.

А також зовнішнє маркетингове середовище, безпосередньо ті чинники, якими підприємство не може управляти, проте вони повинні бути враховані під час здійснення планування реалізації маркетингових заходів, зокрема: поведінку покупців на локальному ринку, частка ринку; інноваційність використовуваного маркетингового інструментарію, рівень комунікаційної

активності, контрактні аудиторії та інші параметри.

Внутрішні чинники маркетингового середовища, що виникають усередині виробничого підприємства та значно впливають на розвиток потенціалу маркетингу, і включають: маркетингові матеріальні ресурси (трудові, фінансові, інформації, просторові, товарна, цінова та комунікаційна політика), а також нематеріальні (реалізація партнерства із постачальниками, відносини із споживачами продукції та послуг, кваліфікованість персоналу, імідж підприємства, збутова система, культура маркетингу, можливості ресурсного забезпечення маркетингової компоненти) [23, с.107-108].

Схематично ключові чинники формування потенціалу маркетингу виробничого підприємства наведено на рис. 1.3.

<b>ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>			
<b>ЗОВНІШНІ</b>		<b>ВНУТРІШНІ</b>	
ресурси зовнішнього розвитку	зовнішнє маркетингове середовище	маркетингові матеріальні ресурси	маркетингові нематеріальні ресурси
<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічні;</li> <li>- демографічні;</li> <li>- політичні;</li> <li>- соціокультурні;</li> <li>- науково-технічні;</li> <li>- екологічні;</li> <li>- правові</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- частка ринку;</li> <li>- маркетингові посередники;</li> <li>- інноваційність маркетингового інструментарію;</li> <li>- поведінка покупців на ринку;</li> <li>- постачальники;</li> <li>- поведінка конкурентів на ринку;</li> <li>- контактні аудиторії;</li> <li>- рівень комунікаційної активності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансові;</li> <li>- просторові;</li> <li>- кадрова політика;</li> <li>- товарна політика інформаційні;</li> <li>- інноваційні;</li> <li>- цінова політика;</li> <li>- ;</li> <li>- комунікаційна політика.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- партнерські відносини із постачальниками;</li> <li>- рівень співвідношення ціна/якість;</li> <li>- взаємовідносини із споживачами;</li> <li>- асортимент продукції;</li> <li>- кваліфікований персонал;</li> <li>- маркетингова культура;</li> <li>- імідж підприємства;</li> <li>- система збуту;</li> <li>- можливості маркетингової діяльності.</li> </ul>

Рис. 1.3. Основні чинники формування маркетингового потенціалу промислового підприємства [50, с.99]

Найбільш значні чинники-активатори реалізації маркетингового потенціалу підприємства представлено у додатку В. Таким чином, на чому виробниче підприємство повинне акцентувати значну увагу, то це на забезпеченні зростання маркетингового потенціалу, за рахунок: гнучкості та динамічного реалізації основних бізнес-процесів, зростання рівня комунікаційної активності на підприємстві, пришвидшення адаптації потенціалу маркетингу до змін навколишнього середовища функціонування підприємства, зростання сили лояльності споживачів, ступінь інноваційності комплексу маркетингового інструментарію та інше.

Наведені у додатку В основні чинники-активатори можуть по різному впливати на формування та розвиток маркетингового потенціалу підприємств різних сфер. Проте, на наш погляд, безпосередньо комплексне оцінювання, за результатами якої визначається політика реалізації управління маркетинговим потенціалом не може бути реалізована без їх врахування. Продовжуючи розгляд питання далі слід відмітити, що сутність та зміст будь-якого явища найбільш повніше розкривається за допомогою виявлення його ключових елементів та зв'язків між ними. Відповідно для визначення ключових напрямів оцінювання потенціалу маркетингу важливим є вивчення питання формування його структури.

Під структурою маркетингового потенціалу у науковій літературі слід розуміти визначену сукупність елементів системи, взаємне їх розташування та взаємозв'язок. У сучасній науково-економічній літературі відсутня одностайність думок не лише щодо сутності потенціалу маркетингу, але й також щодо його основних складових (див. Додаток Г).

На основі узагальнення проаналізованої інформації необхідно констатувати те, що до ключових складових елементів маркетингового потенціалу підприємства необхідно віднести: матеріальні (капітальні, фінансові та виробничі ресурси) та нематеріальні (інноваційні, інформаційні, трудові ресурси); спроможність підприємства широко використовувати наявні резерви та ресурси; зовнішні можливості.



Найбільш обґрунтований та систематизований підхід, щодо складових маркетингового потенціалу подає Сабецька Т.І., котра досліджує маркетинговий потенціал в комплексі із виробничим (рис. 1.4).

Науковець [55, с.176] відзначає найбільш важливі складові виробничого потенціалу, зокрема:

1. Матеріально-технічний потенціал, котрий визначає та формує матеріальну та техніко-технологічну базу виробництва та визначає три групи елементів, зокрема: основні засоби (споруди, будівлі, машини та обладнання, транспортні засоби, передавальні пристрої, засоби зв'язку та електронно-обчислювальні засоби); технології (методи, процеси та способи реалізації виробничо-господарської діяльності); оборотні активи (в рамках розгляду виробничо-маркетингового потенціалу до складу оборотних активів відносять матеріали та сировину, енергію та паливо, комплектуючі та напівфабрикати, запасні частини, швидкозношувані та малоцінні предмети).

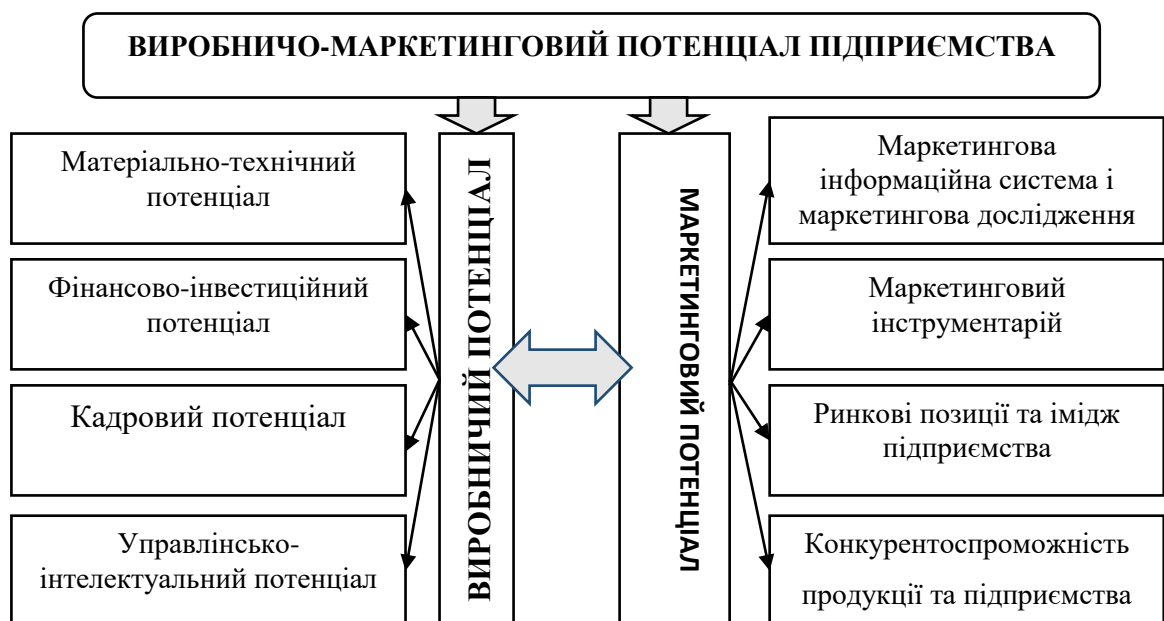


Рис. 1.4. Виробничо-маркетинговий потенціал підприємства [55, с.175]

2. Фінансово-інвестиційний потенціал, котрий характеризує забезпеченість підприємства власними засобами та фінансовими ресурсами для

реалізації економічної діяльності, а також визначає та відображає його основні можливості залучення інвестиційних ресурсів.

3. Кадровий потенціал підприємства визначає якісні та кількісні параметри трудового колективу підприємства, зокрема: кваліфікація та рівень освіти персоналу, їх навички та професійні здібності, досвід здійснення практичної роботи за спеціальністю, вміння ідентифікувати та вирішувати проблемні ситуації, креативність та лідерські якості, управлінські та підприємницькі здібності, відданість підприємству, особливості поведінки працівників у нетипових ситуаціях, психометричні характеристики.

4. Управлінсько-інтелектуальний потенціал виступає тією нематеріальною основою, котра стимулює ефективну організацію фінансово-економічних ресурсів підприємства для забезпечення його економічного росту та подальшого розвитку, а також стимулює генерування інноваційних ідей та рішень, забезпечує зростання конкурентних позицій підприємства на ринку.

5. Маркетингова складова реалізації виробничо-маркетингового потенціалу визначає можливість практичного використання підприємством власних маркетингових ресурсів та засобів, котрі стимулюють підвищення ефективності його маркетингової компоненти, покращенню ринкових можливостей та позицій, зростанню іміджу підприємства, збільшенню обсягів реалізації продукції та зростанню ринкової частки, забезпечення конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку.

Узагальнюючи результати здійсненого дослідження, слід відмітити, що рівень використання потенціалу маркетингу підприємства може бути різним, в залежності від виду продукції, розміру підприємства, асортименту, організаційної структури, фінансових можливостей та інше, що дає значні підстави управлінському персоналу здійснити оцінювання власних бізнес-можливостей та приймати управлінські рішення у відповідності до ситуації на локальному ринку.

### 1.3. Особливості оцінювання маркетингового потенціалу підприємства

Формування та розвиток маркетингового потенціалу виробничого підприємства потребує наявності оціночних параметрів щодо його маркетингової системи, що в подальшому ідентифікує напрями його діяльності та розвитку. Для аналізу невикористаних та наявних ресурсів реалізації маркетингового потенціалу, визначення місця підприємства у конкурентному середовищі, а також методів використання даного виду ресурсів для забезпечення зростання ринкової частки підприємства слід реалізовувати оцінку маркетингового потенціалу із використанням маркетингового інструментарію.

В науковій періодиці оцінюванню маркетингового потенціалу виробничого підприємства приділено значну увагу, відповідно існує значний методичний інструментарій здійснення такої оцінки.

Вивчаючи інструментарій здійснення оцінювання маркетингового потенціалу науковець В.М. Божко [5] пропонує наступні кроки в аспекті його визначення, зокрема:

1) початковий, котрий передбачає визначення основної мети та завдань реалізації аналізу, обумовлюються вимоги до вхідної та вихідної інформації, формується послідовність та реалізується вибір оцінювальних показників потенціалу маркетингу та методів реалізації його розрахунку;

2) розрахунково-аналітичний, який передбачає реалізацію розрахункових операцій та формування якісних і кількісних показників в аспекті визначення складових маркетингового потенціалу, їх місця та ролі в системі підприємства, сили його впливу на проміжні та кінцеві результати його функціонування, тенденцій та чинників зовнішнього мікро- та макросередовища в контексті його впливу на потенціал маркетингу, а також на резерви росту у стратегічній перспективі;

3) заключний – передбачає узагальнення основних результатів дослідження, на основі чого визначаються мета, основні цілі, напрями, ключові пріоритети та перспективи формування та подальшого управління потенціалом маркетингу на

підприємстві, відповідно забезпечується формування стратегічного курсу формування і розвитку системи маркетингу підприємства.

Науковці І.І.Поліщук, В.В. Шарко [51] для аналізування потенціалу маркетингу пропонують використовувати ряд пов'язаних показників обсяги реалізації продукції та послуг, масштаб ринку збуту, рівень конкуренції та конкурентні переваги, наявність портфелю замовлень та витрати на рекламування продукції та послуг. В разі, якщо значення показника можна вважати прийнятним, відповідно фактор одержує оцінку «1», а якщо значення фактора вважається неприйнятним, тоді він одержує оцінку «-1», якщо фактор має допустиме значення показника, то він отримує оцінку «0». Питома вага показника визначається добутком його вагомості на рівень «бажаності».

Загальне значення показника маркетингового потенціалу визначається сумою визначених значень даного показника. На переконання О.У. Юлдашева [40] в контексті оцінювання маркетингового потенціалу важливо визначити наступні показники: кількість потенційних споживачів на ринку; кількість потенційних споживачів, які контактували з працівниками підприємства; кількість реальних споживачів; кількість споживачів, які знають конкурентні переваги підприємства, продукції; кількість потенційних споживачів, які впізнають назву компанії;

А.А. Пилипенко, К.М. Березовський [47] визначають три блоки пов'язаних завдань, котрі варто вирішувати при здійсненні оцінювання потенціалу маркетингу підприємства, зокрема:

- дослідження ринкового середовища та специфіки його впливу на маркетинговий потенціал підприємства за його основними складовими та у цілому;

- оцінювання структурних особливостей маркетингового потенціалу підприємства із формуванням його якісних та кількісних характеристик;

- вивчення ключових напрямів та можливих шляхів ефективного поєднання профілю потенціалу маркетингу та тенденцій ринкового середовища в аспекті формування синергетичного ефекту впливу на досягнення мети і завдань та на

цільові ринки і споживача. Вище представлені блоки є узагальненими, їх поєднання та вирішення буде можливим на основі вивчення явищ нижчого ієрархічного рівня.

Українські науковці Л.В. Балабанова та Р.В. Мажинський [3] під час реалізації управління маркетинговим потенціалом підприємства акцентують увагу на необхідності здійснення дослідження маркетингових ресурсів та оцінювання маркетингових зусиль, а також комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства та його маркетингового потенціалу.

Вчені І.П. Мойсеєнко та О.Б. Стефанишин [40] представляють методiku оцінювання потенціалу ринку, в основі якої слід здійснити аналіз активів ринку та потенціалу конкурентоспроможності підприємства за допомогою використання методів фінансового менеджменту, фінансового аналізу та маркетинговими методами.

В. Баранчєєв і С. Стріжов [40] пропонують для аналізу маркетингового потенціалу підприємства використовувати діагностичний, системний та циклічний підходи оцінки. При системному підході реалізується кількісна оцінка потенціалу маркетингу досить подібна до методики оцінки потенціалу Є.В. Попова [40] – інтегральна оцінка, що визначає маркетинговий потенціал, як суму добутків окремих оцінок потенціалів на їхню питому вагу (коефіцієнт значимості).

Актуальним є завдання оцінювання маркетингового потенціалу підприємства безпосередньо при реалізації кожної із фаз життєвого циклу продукції підприємства, а також одержання на цій основі інтегральної оцінки показника із врахуванням усіх фаз. У разі циклічного підходу маркетинговий потенціал підприємства розглядається як симбіоз чотирьох основних компонентів: маркетинговий потенціал підприємства у фазі НДДКР; у фазі реалізації виробництва; у фазі реалізації та просування продукції; у фазі споживання.

У системному підході інтегральна оцінка потенціалу маркетингу підприємства визначається як сума добутків окремих з оцінок потенціалів складових елементів (організаційний механізм маркетингу, маркетингові ресурси, здатність досягати потрібних маркетингових результатів) на коефіцієнти

значущості, що представлені у формулі 1.1 [53, с.118]:

$$P_m = \sum_{i=1}^n P_i \times k_i \quad (1.1)$$

де  $P_m$  – маркетинговий потенціал підприємства;  $P_i$  – потенціал  $i$ -го складового елемента;  $k_i$  – питома вага (коефіцієнт значущості) потенціалу  $i$ -го складового елемента (визначається експертним способом);  $n$  – кількість складових елементів.

Для здійснення оцінки потенціалу маркетингу виробничого підприємства на сьогодні існує значна кількість методик оцінювання. За результатами проведених наукових досліджень нами узагальнено основні методики оцінювання маркетингового потенціалу виробничого підприємства (табл. 1.1).

Так, аналіз наукових джерел засвідчує широку зацікавленість вітчизняних і зарубіжних вчених проблемою оцінювання маркетингового потенціалу підприємства. Поряд з цим виробничий та маркетинговий потенціали науковці розглядають розрізнено, хоча, на наш погляд, їх слід вивчати та оцінювати комплексно. В аспекті оцінювання маркетингового потенціалу нам імпонує комплексний підхід до оцінювання маркетингового потенціалу визначений Т. І. Сабецькою [55, с.177], яка відзначає необхідність комплексного оцінювання виробничого та маркетингового потенціалу підприємства. Зазначений підхід імпонує через те, що більшість показників оцінювання можливо проаналізувати використовуючи дані фінансової звітності підприємства.

Таблиця 1.1

Підходи до оцінки маркетингового потенціалу підприємства [19, с.76]

Підходи	Характеристика
Результативний	Відображає рівень можливостей маркетингової системи, який оцінений кількісними методами.
Комплексний	Передбачає внутрішню і зовнішню оцінку маркетингового потенціалу, тобто розглядає і об'єктивну і суб'єктивну складові.
Діагностичний	Головну роль у цьому підході відіграє метод експертних оцінок, але при цьому відсутні точні рекомендації щодо його застосування, що ускладнює процес використання даного методу на практиці

На переконання науковиці для визначення інтегральної величини виробничо-маркетингового потенціалу підприємства важливо дослідити п'ять груп показників, зокрема слід здійснити оцінювання: 1) матеріально-технічного потенціалу підприємства; 2) фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства; 3) кадрового потенціалу; 4) управлінсько-інтелектуального потенціалу; 5) маркетингового потенціалу.

Розглянемо кожен із складових виробничо-маркетингового потенціалу підприємства. Зокрема, матеріально-технічний потенціал виробничого підприємства слід розглядати як сукупність енергетичного, технологічного, транспортного та іншого устаткування, сукупність організаційних і обчислювальних засобів, інвентарю, будівель і споруджень, інструментального оснащення, за допомогою яких відбувається процес відтворення в рамках управлінських основних, обслуговуючих та допоміжних ланок підприємств.

Матеріально-технічний потенціал підприємства характеризується наступними показниками: фондівдача, матеріалівдача та рентабельність основних засобів, коефіцієнт оновлення, коефіцієнтами фізичного та морального зносу обладнання, час обороту коефіцієнт оборотності оборотних засобів та інші. Розрахунок показників матеріально-технічного потенціалу представлено у додатку К.

Фінансово-інвестиційний потенціал підприємства характеризується сукупністю фінансово-економічних ресурсів, котрі можуть бути мобілізовані підприємством та використовуватися підприємством для досягнення мети стратегічного управління.

Оцінка фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства здійснюється за наступними показниками (критеріями): рентабельність ресурсів, рентабельність активів та власного капіталу, рентабельність виробництва, величина чистого прибутку, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу. Розрахунок показників фінансово-інвестиційного потенціалу представлено у додатку К1.

Кадровий потенціал підприємства визначається як сукупність можливостей

та здібностей персоналу підприємства забезпечувати досягнення мети та цілей поточного та довгострокового розвитку підприємства. Основними показниками, котрі слугують маркерами дослідження кадрового потенціалу є: середній вік персоналу, коефіцієнт відданості персоналу, продуктивність праці, коефіцієнт фаховості та професійності персоналу, коефіцієнт підвищення кваліфікації. Розрахунок показників кадрового потенціалу підприємства представлено у додатку К2.

Управлінсько-інтелектуальний потенціал характеризується як організаційний та інтелектуальний ресурс та визначається сукупністю різноманітних інтелектуальних ресурсів, котрі може бути використано системою для ідентифікації та подальшого вирішення основних завдань, котрі стоять перед нею в контексті самозбереження та розвитку. Основні показники, які слід брати до уваги при визначенні управлінсько-інтелектуального потенціалу це: частка витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, кваліфікація науково-дослідного персоналу, ефективність системи мотивації праці та ін. Розрахунок показників управлінсько-інтелектуального потенціалу підприємства представлено у додатку К3.

Маркетинговий потенціал виробничого підприємства відображає основні складові наявності та ефективного використання маркетингового інструментарію. До основних показників маркетингового потенціалу підприємства слід віднести частка ринку, котру займає підприємство; коефіцієнт затоварення, рентабельність маркетингових витрат, питома вага маркетингового персоналу, загальний розмір витрат на маркетинг, питома вага витрат на маркетингові заходи. Розрахунок показників маркетингового потенціалу підприємства представлено у додатку В4.

Визначення та комплексний розрахунок пропонованих показників дає можливість проаналізувати поточний стан визначеної складової виробничо-маркетингового потенціалу підприємства, що з точки зору досягнення мети, поставлених цілей та завдань даного аналізу є не зовсім доречним [20, с.129].

Загальну величину виробничо-маркетингового потенціалу підприємства можна визначати за наступною формулою 1.2 [20, с.130]:



$$\text{ВМП} = \sum_{j=1}^m \text{СП}_j \quad (1.2)$$

де ВМП — загальна величина виробничо-маркетингового потенціалу;  
 СП<sub>j</sub> — величина j-ої складової виробничо-маркетингового потенціалу:

$$\text{СП}_j = \sum_{i=1}^n \Pi_i \times K_{\text{Ві}} \quad (1.3)$$

де  $\Pi_i$  — значення в балах i-го показника j-ої складової виробничо-маркетингового потенціалу підприємства;  $K_{\text{Ві}}$  — коефіцієнт вагомості i-го показника j-ої складової виробничо-маркетингового потенціалу підприємства.

Загальна величина наявного виробничо-маркетингового потенціалу підприємства визначає абсолютну оцінку і маркетингових і виробничих можливостей підприємства. Чим більшого значення має зазначений показник, тим значними є ринкові та ресурсні можливості підприємства, а й відповідно вищим є потенціал реалізації його стратегічного розвитку і тим значними є його конкурентні переваги.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити, що важливим є здійснення оцінювання маркетингового потенціалу підприємства. В науковій літературі склалися три підходи до оцінювання маркетингового потенціалу підприємства, зокрема результативний відображає рівень можливостей маркетингової системи, який оцінений кількісними методами; діагностичний базується на методі експертних оцінок, а також комплексний, що включає в себе переваги перших двох підходів. В роботі відмічено, що слід комплексно підходити до здійснення аналізу, зокрема поряд із оцінкою маркетингового потенціалу важливо дослідити і виробничий потенціал. Розрахунок даного потенціалу слід здійснити на основі використання п'яти груп показників: матеріально-технічного потенціалу підприємства; фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства; кадрового потенціалу; управлінсько-

інтелектуального потенціалу; маркетингового потенціалу.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідивши теоретичні засади розвитку маркетингового потенціалу підприємства узагальнимо результати дослідження у висновках:

1. Маркетинговий потенціал підприємства – це симбіоз залежності фінансових ресурсів та можливостей підприємства в аспекті реалізації маркетингової діяльності та використання маркетингового інструментарію для власного розвитку. Він визначає можливості використання як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках маркетингових ресурсів та зусиль, частина яких перетворюється у прибуток у довгостроковій перспективі. Зазначене твердження уможливорює використання вартісних методів для комплексного оцінювання маркетингового потенціалу підприємства.

2. Рівень використання потенціалу маркетингу підприємства може бути різним, в залежності від виду продукції, розміру підприємства, асортименту, організаційної структури, фінансових можливостей та інше, що дає значні підстави управлінському персоналу здійснити оцінювання власних бізнес-можливостей та приймати управлінські рішення у відповідності до ситуації на локальному ринку. На рівень використання маркетингового потенціалу підприємства мають вплив різноманітні чинники (внутрішні та зовнішні).

3. Важливим є здійснення оцінювання маркетингового потенціалу підприємства. В науковій літературі склалася три підходи до оцінювання маркетингового потенціалу підприємства, зокрема результативний відображає рівень можливостей маркетингової системи, який оцінений кількісними методами; діагностичний базується на методі експертних оцінок, а також комплексний, що включає в себе переваги перших двох підходів. На нашу думку, слід комплексно підходити до здійснення даного аналізу, зокрема поряд із оцінкою маркетингового потенціалу важливо дослідити і виробничий потенціал.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «ЛЕОНІ ВАЕРНІНГ СИСТЕМ УА ГМБХ»**

### **2.1. Аналіз маркетингової діяльності підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Систем УА ГмбХ»**

Об'єктом дослідження виступає діяльність підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Системс УА ГмбХ», що належить до підрозділу «Кабельні Мережі». Юридична адреса підприємства: 82431, Україна, Львівська обл., Стрийський р-он, с. Нежухів, вул. Леоні 1.

Комплектація перших зразків продукції на ТзОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Системс УА ГмбХ» розпочалась у серпні 2002 року. За рекордно короткий час було збудовано завод в м. Стрий, відкриття якого відбулося 21 липня 2003 року.

Підприємство ТзОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Системс УА ГмбХ» облаштоване сучасним устаткуванням, комфортними офісними та побутовими приміщеннями, їдальнею, гардеробами.

Основними видами діяльності ТзОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Системс УА ГмбХ» є виробництво електричних кабельних мереж для автомобілів марки Porsche, Audi, Opel, BMW, VW, Lamborghini, MAN [36]. У 2021 р. середня кількість працівників компанії становила 7080 осіб, (2020 рік – 5918 осіб). Виробничі потужності Компанії розташовані за адресами: - с.Нежухів, вул. Леоні,1, Стрийський район, Львівська область - м.Коломия, вул І.Шарлая, 55, Івано-Франківська область.

ТзОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Системс УА ГмбХ» в Україні є яскравим прикладом тісної економічної та науково-технічної співпраці між Україною та Німеччиною. Це найпотужніший інвестиційний проект у галузі виробництва електричного устаткування для двигунів і транспортних засобів впродовж останніх років.

Значний вплив на організацію і ефективність виробництва має організаційна структура підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Системс УА ГмбХ», яка визначається кількістю внутрішньовиробничих одиниць (див. Додаток Л).

Як видно із додатку Л підприємство очолює директор колективного підприємства. Директор підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» визначає основні напрями та стратегічні альтернативи розвитку підприємства, слідкує за ефективністю реалізації виробничо-господарської діяльності підприємства, забезпечення підприємства інноваційними технологіями та засобами, реалізацією інноваційної діяльності підприємства.

На підприємстві функціонує відділ кадрів, який здійснює приймання та оформлення на роботу працівників підприємства, слідкує за підготовкою та перепідготовкою кадрів, раз на рік здійснює атестацію персоналу підприємства.

Планово-економічний відділ підприємства створює та реалізовує плани розвитку підприємства, здійснює оцінку фінансово-економічних показників і на їх основі визначає прогноз функціонування підприємства. Також забезпечує механізми фінансового контролю за реалізацією планів розвитку підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [45].

Виробнича діяльність на підприємстві реалізується у цехах де налагоджено виробництво комплексних бортових систем з інтегрованою електронікою, зокрема у цеху №1 і №2 – здійснюється виробництво електронних приладів, у цеху №3 – здійснюється виготовлення коробки та комплектування, а також підгін під стандарти автомобілів «Опель», «Порше», «Фольксваген», «Ауді» та «Ламборгіні».

Відділ маркетингу підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» реалізує діяльність, котра пов'язана із реалізацією продукції кінцевим споживачам. Кінцева мета роботи маркетингового підрозділу – підпорядкованість усієї господарської й комерційної діяльності підприємства законам ринку.

Головний бухгалтер очолює бухгалтерію підприємства. Окрім нього у відділі працює бухгалтер, який реалізує складання фінансової та податкової звітності, а також здійснює нарахування і оформлення платіжок. Головний бухгалтер відповідає за правильністю оформлення фінансової та податкової звітності, слідкує за вчасністю її подання, а також за правильністю нарахування заробітної плати працівникам [45].

Фінансова звітність підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» включає складання наступних фінансових звітів: звіту про фінансовий стан, звіту про фінансові результати та інших звітів передбачених чинним законодавством України. Дані фінансової звітності подано у додатку М.

Фінансовим відділом підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» управляє фінансовий директор який відповідає за виконання фінансових планів і облікових процедур. Він визначає специфіку та контролює наступні напрями функціонування підприємства: планування та виконання бюджету, податкове планування, бухгалтерська та управлінська звітність, управління нерухомістю, страхування, управління активами та пасивами підприємства.

Розглянемо та проаналізуємо комплекс маркетингу досліджуваного підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ», зокрема здійснимо товарну, цінову, політику розподілу та комунікаційну політику даного підприємства.

*Товарна політика.* Підприємство реалізує два напрями діяльності, а саме реалізацію кабельних мереж, а також реалізує відходи кабельних мереж. Більшу частину продукції становлять кабельні мережі, динаміку реалізації продукції представимо на рис. 2.1.

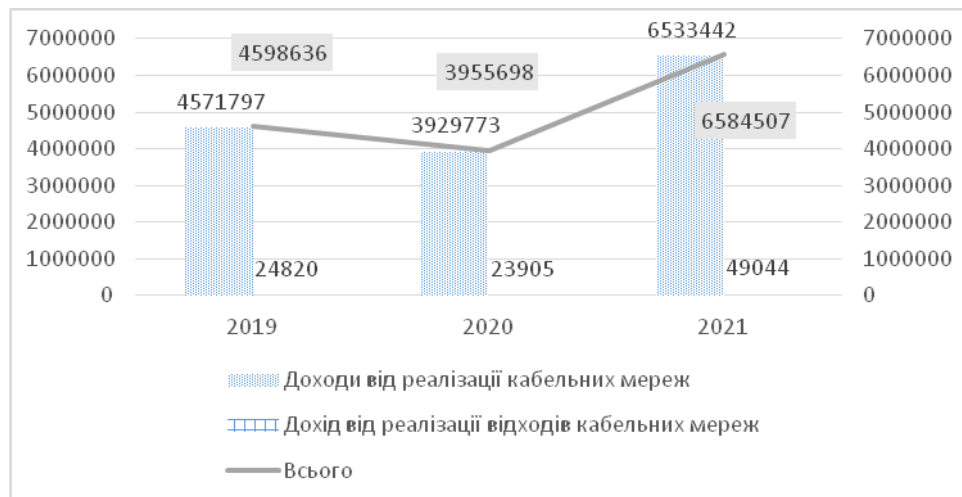


Рис. 2.1. Динаміка доходів від реалізації продукції підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр. [складено автором]

Аналізуючи товарну (асортименту) політику підприємства слід зазначити, що спеціалісти підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» постійно працюють над оновленням та розширенням асортименту, поліпшенням якості продукції і плануванням товарного асортименту (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Цілі асортиментної політики підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Підприємство ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» здійснює експорт власної продукції за кордон, у такі країни, як Німеччина, Велика Британія, Італія, Словаччина, Румунія, Франція. Також частина продукції реалізовується в Україні. Найбільші обсяги реалізації продукції у Німеччині (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Стан та структура реалізації (експорту) продукції ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр. [складено автором]

Показник	2019		2020		2021		Відхилення (+;-)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Німеччина	3585465	77,97	2692236	68,06	5166188	78,46	1580723	44,09
Велика Британія	562345	12,23	512079	12,95	663040	10,07	100695	17,91
Італія	147074	3,2	172262	4,35	91116	1,38	-55958	-38,05
Словаччина	109660	2,38	247028	6,24	240552	3,65	130892	119,36
Румунія	85474	1,86	180117	4,55	265750	4,04	180276	210,91
Франція	80723	1,76	126051	3,19	106797	1,62	26074	32,3
Україна	16485	0,36	23905	0,6	49043	0,74	32558	197,5
Всього	4598636	100	3955698	100	6584507	100	1985871	43,18

У 2021 р. 78,46% продукції ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ»

реалізовувалося у Німеччину, 10,07% у Велику Британію. Найбільший показник приросту реалізації продукції ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» у Румунію, відповідний приріст показника становив 210,91% та в Україну 197,5%.

*Цінова політика.* Аналізуючи цілі маркетингової політики ціноутворення на ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» необхідно відмітити орієнтацію на різноманітні методи ціноутворення, котрі стимулюють зростання реалізації продукції досліджуваного підприємства.

Для характеристики цінової політики підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» заповнимо таблицю 2.2. де зазначено методи ціноутворення, котрі використовує підприємство. На внутрішньому ринку використовуються орієнтація на витрат на існуючий попит та здійснення знижок та проведення акцій. На зовнішньому ринку із орієнтацією на ціни конкурентів.

Таблиця 2.2

Використання підприємством ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ»  
різноманітних методів ціноутворення [23]

Метод	Коротка характеристика	Особливості для підприємства
Орієнтація на витрати	Витрати (повні, стандартні, граничні, середні) плюс нормативний прибуток	використовується (внутрішній ринок)
Орієнтація на існуючий попит	Цільова група користувачів, створена не обов'язково даним підприємством	використовується (внутрішній ринок)
Орієнтація на конкурентів	Прийняття до існуючого рівня цін	використовується (зовнішній ринок)
Диференціація цін - тимчасова - просторова - за рівнем домагань споживача	Отримання вигоди із свободи визначення цін для різних споживачів	використовується (внутрішній та зовнішній ринок)
Акції (знижки) - функціональна знижка - винагорода за оптові покупки - тимчасова знижка - знижка за вірність - збутові кредити - терміни, умови постачань і платежів - гарантія - право повернення - можливість здачі старого товару	Низька ціна без враження «дешевки» Винагорода за послуги по збуті Збереження споживачів	Використовується (внутрішній ринок)

*Політика розподілу.* ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» використовує однорівневі канали розподілу. Основною причиною тут є відносна важкість проникнення на ринок України та країн Європи, тому компанія вдається до послуг посередників. Очевидно, що керівники ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» повинні притримуватися умов ефективного розподілу – це видно зі схеми, за якою здійснюється купівля-продаж на умовах договірних відносин організаціями – покупцями продукції (рис.2.3).

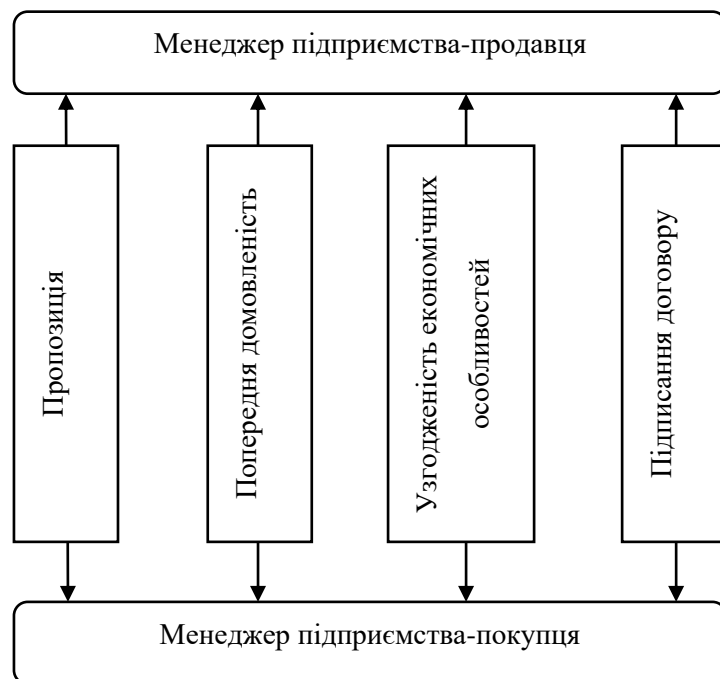


Рис. 2.3. Схема укладання договору купівлі-продажу на підприємстві ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Для покращення контакту із потенційними та дійсними клієнтами ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» має щось на зразок представництва в регіонах України. Цим «представництвом» є торгові агенти, які постійно проживають в регіоні.

*Комунікаційна політика.* В залежності від ситуації та тенденції на ринку на підприємстві реалізують різні елементи маркетингових комунікацій у відповідності до конкретних видів асортиментного ряду продукції



підприємства. Маркетингова комунікаційна політика підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» здійснюється за допомогою реклами, зв'язки із громадськістю, видачі премій покупцям, купонів зі знижкою ціни товару, конкурсів, конференцій та ін. На підприємстві використовуються і інші засоби маркетингових комунікацій. Порівняльну характеристику використання елементів комплексу маркетингових комунікацій підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» представимо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Використання елементів комплексу маркетингових комунікацій підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

№ п/п	Елемент комплексу маркетингових комунікацій	Показник застосування елементів комплексу маркетингових комунікацій (0 – не значущий; 5 – найбільш значущий)				
		вагомий коефіцієнт	1	2	3	4
1.	Реклама	0,16				5
2.	ПР: зв'язок з ЗМІ; публіциті за допомогою друкованої продукції; участь в роботі з'їздів, конференцій, зборів; спонсорство; інші.	0,13			4	
3.	Стимулювання збуту: знижки з ціни; «підкріплення» товару; премії; безкоштовні зразки; проведення лотерей, ігор; інші.	0,16				5
4.	Реклама на місці продажу	0,08		3		
5.	Використання виставок	0,13			4	
6.	Internet	0,13			4	

Таким чином, найбільш значимими елементами для просування продукції підприємства є реклама та стимулювання збуту, відповідний коефіцієнт вагомості даних заходів складає 0,16 пунктів. Менш значимими є проведення заходів прямого маркетингу та реклами на місці продажу, відповідні показники вагомості складає 0,08 пункти.

На завершення здійснимо дослідження основних показників маркетингової діяльності підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники маркетингової діяльності підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр. [складено автором на основі фінансової звітності представленої у додатку М]

Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
<b>1 група - показники визначення частки ринку підприємства</b>						
Частка підприємства на ринку, %	3,60%	3,40%	3,48%	-0,20%	0,08%	-0,12%
Темп зростання ринкової частки, коеф.	3,34%	-5,56%	2,35%	-8,890%	3,20%	-0,99%
<b>2 група – показники визначення прибутковості збутової діяльності</b>						
Темп приросту прибутку від реалізації, коеф.	15,66%	-13,99%	66,49%	-29,65%	80,48%	50,83%
Темп приросту дебіторської заборгованості, коеф.	12,17%	-1,88%	14,98%	-14,05%	16,86%	2,81%
Рентабельність продукції, %	8,31%	-1,13%	6,29%	-9,44%	7,42%	-2,02%
Рентабельність продажу, %	6,08%	-0,94%	4,44%	-7,02%	5,39%	-1,63%
<b>3 група - показники визначення ефективності збутових витрат</b>						
Збутова місткість витрат, коеф.	0,236	0,183	0,283	-5,29%	9,95%	4,66%
Темп приросту (спаду) збутових витрат, коеф.	42,52%	-22,38%	54,25%	-64,90%	76,63%	11,73%
Коефіцієнт приросту (спаду) обсягу реалізації від приросту збутових витрат, коеф.	36,83%	62,51%	122,56%	25,68%	60,05%	85,73%
Рентабельність витрат на маркетинг і збут, %	599,60%	513,93%	538,33%	-85,67%	24,40%	-61,27%

Досліджуючи показники частки ринку, необхідно відзначити значну конкуренцію на ринку України. Основними конкурентами на ринку є підприємства ТОВ «СЕ Борнедце Україна», ТОВ «Укркабель», ТзОВ «ОДВ-електрик», ТОВ «Електроконтакт Україна». Досліджуючи частку підприємства на локальному ринку необхідно відмітити її приріст, зокрема у 2019 р. показник становив 3,6% і у 2020 р. становить знизився до рівня 3,4% питомої ваги в загальному обсягу реалізації продукції на ринку, а у 2021 р. значення показника зростає на 0,08% до рівня 3,48% ринкової частки.

Узагальнюючи результати оцінки першої групи показників (індикаторів) ефективності управління системою збуту продукції підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» необхідно відмітити позитивні тенденції до зростання ринкової частки підприємства, про що свідчить приріст показника за

період 2020-2021 рр. на 3,2%.

Досліджуючи другу групу показників прибутковості збутової діяльності підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» необхідно відмітити позитивний темп приросту реалізації продукції підприємства, що позитивно характеризує збутову політику підприємства. Зокрема у 2019 р. 15,66%, у 2020 р. знизився в порівнянні із попереднім періодом до рівня -13,99% на -29,65%, у 2021 р. значення показника збільшується на 50,83% до рівня 66,49%.

Позитивним чинником є наявність позитивних показників рентабельності продукції та продажу. Зокрема у 2021 р. показник рентабельності продукції знижується із значення 8,31% (на 1 грн. собівартості реалізації отримано 0,0831 грн. валового прибутку) у 2019 р. до рівня 6,29% (0,0629 грн. валового прибутку) у 2021 р.

Аналізуючи третю групу показників, які визначають ефективність збутових витрат підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» необхідно відмітити негативну динаміку зниження витрат на збут. Зокрема у 2019 р. значення витрат на збут становило 83314 тис.грн. і спостерігається зниження витрат на збут за період 2019-2020 рр. на 7050 тис.грн. та збільшення показника за період 2020-2021 рр. на 69973 тис.грн. (рис. 2.3).

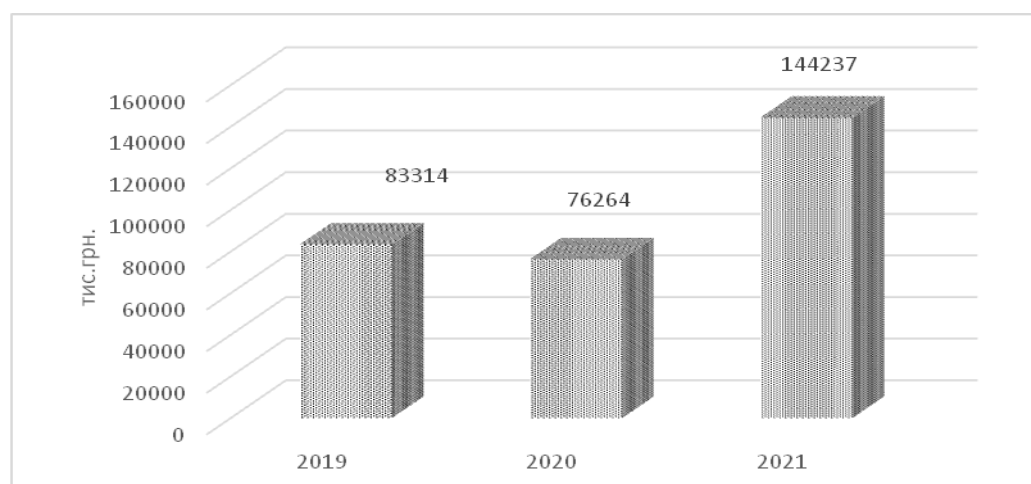


Рис. 2.3. Динаміка зміни показника витрат на збут підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр. [складено автором на основі фінансової звітності представленої у додатку М]

Про ефективність витрат на збут свідчить зниження показника збутової місткості витрат, що відображає зниження витрат на маркетингові заходи, які необхідні для забезпечення зростання виручки від реалізації продукції підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ». Відповідний показник знижується за період 2019-2020 рр. на 0,0529 пункти, за період 2020-2021 рр. збільшується на 0,995 пункти, за весь досліджуваний період на 0,0466 пункти.

Аналізуючи коефіцієнт приросту (спаду) обсягу реалізації від приросту (спаду) збутових витрат визначає співвідношення розміру збутових витрат до обсягу реалізації продукції, необхідно відмітити більші темпи зростання витрат на збут у порівнянні із обсягами реалізації продукції, якщо у 2019 р. показник становив 0,236 пунктів (темп приросту збутових витрат 42,52%, а темп зростання обсягу реалізації 15,66%), то у 2020 р. значення показника знижується до рівня -22,38 пункти (темп зниження збутових витрат 22,38%, а темп зниження обсягу реалізації -13,99%) на 0,31 пунктів. У 2021 р. значення показника знижується до рівня 0,283 пункти (темп збільшення збутових витрат 54,25%, а темп зростання обсягу реалізації 66,49%), що на 4,66% більше ніж у попередньому періоді.

Узагальнюючий показник ефективності збутових витрат – рентабельність витрат на маркетинг та збут обумовлює прибутковість вкладання в маркетингові заходи і визначається співвідношенням прибутку від операційної діяльності підприємства до витрат на збут. Відповідно на 1 грн. вкладених витрат на маркетинг та збут підприємство отримало 335,18 грн. обсягу прибутку від операційної діяльності у 2019 р., -48,84 грн. у 2020 р. та 202,8 грн. у 2021 р.. Зростання даного показника свідчить про підвищення ефективності використання витрат на маркетингові заходи та збут продукції.

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відмітити зниження ефективності формування та реалізації збутової політики підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ», зокрема:

– незначне зниження частки на підприємства ринку, зокрема у 2019 р. показник становив 3,6%, а у звітному періоді знизився на 0,12% і становить 3,48%

питомої ваги в загальному обсягу реалізації продукції на ринку;

– знижуються показники прибутковості збутової діяльності, зокрема спостерігається зниження рентабельності продажу продукції підприємства, якщо у базовому р. показник становив 6,82%, то у звітному періоді значення показника збільшується на 5,95% до рівня 4,9% (на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції підприємство отримує 0,049 грн. валового доходу);

– спостерігається збільшення витрат на збут, зокрема у 2019 р. значення показника складало 83314 тис.грн. та збільшується до рівня 144237 тис.грн. у 2021 р.;

– зниження ефективності використання витрат на маркетинг та збут, зокрема на 1 грн. вкладених витрат на маркетинг та збут підприємство отримало 42,52 грн. обсягу прибутку від операційної діяльності у 2019 р., -22,38 грн. у 2020 р. та 54,25 грн. у 2021 р.;

– також має місце зниження загального рівня конкурентоспроможності підприємства серед споживачів на локальному ринку.

## **2.2. Моніторинг маркетингового середовища підприємства**

Дослідження основних чинників впливу на маркетингову діяльність підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» важливо дослідити внутрішнє та зовнішнє середовища функціонування даної компанії. Для здійснення оцінки маркетингового середовища діяльності підприємства представимо SWOT-аналіз (узагальнюючої оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства). Слід здійснити його у відповідності до визначених етапів. Зокрема, на першому етапі здійснимо дослідження макросередовища діяльності досліджуваного підприємства. На другому етапі проаналізуємо безпосереднє оточення підприємства. На третьому етапі проаналізуємо внутрішнє маркетингове середовище функціонування підприємства.

На четвертому етапі представимо деталізовану матрицю SWOT-аналізу.

На п'ятому (заключному) етапі визначимо генерацію альтернатив, щодо реалізації стратегії розвитку підприємства у перспективному періоді.

Перш за все, здійснимо оцінювання основних чинників макросередовища підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» акцентуючи увагу на такі аспекти як: економічні процеси в країні; політичну ситуацію та поточну політичну систему держави; особливості нормативно-правової бази та правове поле функціонування підприємства; демографічний стан; науково-технічну діяльності; технічні та технологічні можливості розвитку; соціально-культурну компоненту; природні умови та навколишнє середовище функціонування підприємства. Результати дослідження представимо у додатку Н.

Аналізуючи чинники макросередовища функціонування підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» необхідно відмітити негативні тенденції зниження ключових показників, зокрема значення показників наступне: -економічний чинник показник -1, політичний чинник показник -3, правовий чинник – 3, демографічний чинник значення показника -4, науково-технічний чинник значення показника -3, природній чинник 0, а також соціально-культурний чинник показник +1.

Результати представленого дослідження дають можливість узагальнити перелік можливостей та загроз макросередовища функціонування підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» (таблиця 2.6).

Результати оцінювання засвідчують наявність значної кількості зовнішніх викликів та загроз функціонування підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ». Найбільший вплив на діяльність підприємства мають зовнішні можливості - доступність сировини – 6,4 балів, екологічна продукція – 5,6 балів, ослаблення позицій підприємств-конкурентів – 3 балів, зростання грошових доходів населення – 3 балів. Поряд із цим, зовнішні загрози – високий рівень інфляції, недосконалість податкової системи – 7,2 бали, зниження грошових доходів населення – 7 балів, зростання податкового тиску – 5,4 бали, нестабільність валютного курсу – 4,8 балів, політична нестабільність – 4,2 бали. В цілому, зовнішні загрози (45,8 балів)

переважають зовнішні можливості підприємства – 28,2 бали.

Таблиця 2.6

Перелік можливостей та загроз макросередовища функціонування підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M <sub>I</sub>	P <sub>MI</sub>	M <sub>I</sub> x P <sub>MI</sub>		Z <sub>I</sub>	P <sub>ZI</sub>	Z <sub>I</sub> x P <sub>ZI</sub>
Стабільність валютного курсу	8	0,4	3,2	Нестабільність валютного курсу	8	0,6	4,8
Низький рівень інфляції	8	0,1	0,8	Високий рівень інфляції	8	0,9	7,2
Зростання грошових доходів населення	10	0,3	3,0	Зниження грошових доходів населення	10	0,7	7,0
Політична стабільність	6	0,3	1,8	Політична нестабільність	6	0,7	4,2
Вдосконалення податкової системи	8	0,1	0,8	Недосконалість податкової системи	8	0,9	7,2
Зниження податкового тиску	6	0,1	0,6	Зростання податкового тиску	6	0,9	5,4
Висококваліфікована робоча сила	6	0,5	3,0	Низький рівень висококваліфікованої робочої сили	6	0,5	3,0
Екологічна продукція	8	0,7	5,6	Неекологічна продукція	8	0,3	2,4
Доступність сировини	8	0,8	6,4	Обмеженість джерел сировини	8	0,2	1,6
Ослаблення позицій фірм-конкурентів	6	0,5	3,0	Посилення позицій конкурентів	6	0,5	3,0
Разом:	74	-	28,2		74	-	45,8

У додатку II відобразимо можливі варіанти рішень підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» на прояв даних факторів.

Результати представлено у додатку II дослідження засвідчують те, що досліджуване підприємство ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» має досить значні можливості для реалізації власного розвитку. Проте, якщо в найближчі роки не покращиться демографічна ситуація та продовжуватиметься погіршення екологічного стану, а також не стабілізується політична ситуація в країні (закінчення військового конфлікту України із РФ), в такому випадку слід очікувати потенційні загрози послаблення господарської діяльності підприємства.

Далі здійснено аналіз безпосереднього оточення даного підприємства. Для здійснення аналізу безпосереднього оточення слід визначити ті чинники зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. В стратегічному аналізі пріоритетними факторами маркетингового мікросередовища є: споживачі, конкуренти та постачальники.

Досліджуючи споживачів підприємства необхідно відмітити, що попит на товар – нееластичний, тому він постійно зростаючий. Постачальники забезпечують постійне постачання продукції, сировини та матеріалів на підприємство. Конкуренти мають значний вплив на діяльність підприємства, адже стан конкурентної боротьби на ринку на якому функціонує підприємство значний.

Результати оцінки чинників мікросередовища функціонування підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» покажемо у наступній таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка чинників мікросередовища функціонування підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Група чинників	Чинники	Характер впливу на підприємство (+;-)	Аналіз чиннику за ступенем впливу (бали)
1. Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	-	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари	+	2
	3. Ступінь мінливості смаків споживачів	-	2
	4. Торгова сила покупців	+	2
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів	-	2
2. Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	+	2
	2. Ступінь привабливості постачальників	+	2
3. Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби	+	2
	2. Кількість активних конкурентів	-	3



	3. Сила конкурентного тиску	+	3
--	-----------------------------	---	---

Дослідження чинників мікросередовища функціонування підприємств засвідчує позитивний вплив на діяльність підприємства стан та тенденції попиту на товари, при цьому попит зростає.

Важливим чинником є торгова сила покупців, роль та значення якої в умовах конкурентного ринку зростає. Важливим є забезпечення підприємства необхідною сировиною та матеріалами, відповідно значною є конкурентна сила постачальників та ступінь привабливості постачальників.

Способи доставки продукції до складів підприємства різноманітні. ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» використовує транзитну та складську форму товаропостачання, а також централізований метод постачання. За транзитною формою товаропостачання товар у магазин надходить прямо від виробника, а за складською – товар надходить спочатку на склад, де його підсортовують у менші партії, а потім у магазин.

Централізований метод постачання полягає у тому, що доставка товару здійснюється силами і засобами товаропостачальника, а магазин повинен лише вчасно подати замовлення на доставку товару. Постачання товарів здійснюється у визначені контрактом терміни в залежності від виду та кількості продукції підприємства.

Значно на діяльність даного підприємства мають вплив конкуренти, якими є підприємства ТОВ «Укркабель» (м.Київ), ТОВ «СЕ Борнедце Україна» (м.Тернопіль), ТзОВ «ОДВ-електрик» (м.Новий розділ, Львівська область). Здійснимо оцінку конкурентних позицій підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ». Здійснимо оцінювання конкурентоспроможності даного підприємства.

Оцінка діяльності кожного конкурента здійснюється за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за певним переліком показників. Результати оцінки діяльності конкурентів представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз діяльності конкурентів підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

№ з/п	Показники	ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ»			Конкуренти								
					ТОВ «Укркабель»			ТОВ «СЕ Борнедце Україна»			ТЗОВ «ОДВ-електрик»		
		бали			бали			бали			бали		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Ступінь досягнення мети		+			+			+			+	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури	+				+		+				+	
3	Рівень комунікаційних зв'язків фірми			+			+		+				+
4	Рівень прибутку		+			+			+		+		
5	Частка ринку		+			+				+		+	
6	Система контролю якості			+	+			+				+	
7	Широта асортименту		+			+			+				+
8	Гнучкість цінової політики	+					+		+			+	
9	Доцільність договірної політики		+			+				+		+	
10	Система організації збуту			+		+				+			+
11	Рівень сервісу		+				+		+		+		
12	Система стимулювання покупців			+		+			+			+	
13	Рівень маркетингової активності		+			+				+		+	
14	Дослідження та розробки		+				+		+				+
15	Стан матеріально-технічної бази			+	+				+		+		
16	Кваліфікаційний склад кадрів		+		+					+		+	
17	Оцінка руху кадрів		+			+		+				+	
18	Ступінь мотивування кадрів	+				+			+			+	
19	Фінансові можливості			+			+		+			+	
	Рейтингова оцінка	41			40			40			39		

Результати аналізу засвідчують сильні конкурентні позиції даного підприємства, зокрема оцінку 3 бали отримало підприємство за високий рівень комунікаційних зв'язків фірми, ефективну систему контролю якості,

налагоджену систему збуту продукції та систему стимулювання покупців, значний стан матеріально-технічної бази, значні фінансові можливості.

Слабкими сторонами конкурентних переваг є ступінь ефективності побудови та доцільності організаційної структури, неефективна цінова політика, неефективна система мотивування персоналу досліджуваного підприємства. Загальний рейтинг підприємства становить 41 бал, що засвідчує лідерство у конкурентоспроможності підприємства, оскільки інші підприємства незначно, проте відстають.

Далі визначимо перелік можливостей та загроз для ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» у середовищі безпосереднього оточення підприємства, представимо дані у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення підприємства  
ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Фактори	Оцінка ступеню впливу фактора на підприємство	Можливі варіанти відповідних дій
<b>Можливості (група факторів сприятливого впливу)</b>		
Стан і тенденції розвитку цільового ринку	3	Використання можливостей диверсифікації продукції
Стан і тенденції попиту на товари	3	
Не значний ступінь мінливості потреб покупців	3	
Значна торгова сила покупців	3	
Значний ступінь привабливості постачальників	3	
Доцільність договірної політики	3	
<b>Разом балів</b>	<b>18</b>	
<b>Загрози (група факторів несприятливого впливу)</b>		
Зростання кількості конкурентів	3	Необхідність запропонувати заходи зростання конкурентних позицій
Неефективність цінової політики підприємства	3	
Неефективна мотиваційна політика підприємства	3	
Значна сила конкурентного тиску	3	
<b>Разом балів</b>	<b>12</b>	

Дані представлені у таблиці 2.9. засвідчують наявність у підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» наявність значних можливостей

забезпечення подальшого свого розвитку. Проте через значну мінливість конкурентного середовища, неефективність цінової політики та низьку ефективність політики стимулювання власного персоналу підприємства воно може одержати значні проблеми пов'язані з прогнозованим ростом активних конкурентів та можливим спадом розвитку цільового ринку вже у найближчій перспективі. В узагальненні побудуємо матрицю SWOT-аналізу, представивши результати оцінки у додатку Р.

Виявлені парні комбінації сильних, слабих сторін підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в додатках С-Т.

За результатами проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства необхідно відзначити, що підприємство ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» при розробці стратегії розвитку повинно врахувати наявні зовнішні можливості, як: зростаючий рівень платоспроможного попиту, рівень життя населення, сталий обмінний курс, нееластичність попиту, доступність сировини, відданість населення традиціям.

### **2.3. Діагностування маркетингового потенціалу підприємства**

В параграфі 1.3. нами визначено, що діагностику маркетингового потенціалу підприємства важливо проводити в сукупності із оцінкою виробничого потенціалу. Здійснимо дослідження виробничо-маркетингового потенціалу підприємства ТзОВ «Леоні Ваернінг Систем УА ГмбХ». Перш за все здійснимо оцінку матеріально-технічного потенціалу досліджуваного підприємства, формули розрахунку показників представлені у додатку В та розраховані у таблиці 2.10.

Результати дослідження засвідчують приріст основних засобів підприємства протягом усього періоду, відповідний показник збільшується на 518016 тис.грн., зокрема у 2021 р. загальний обсяг основних засобів становив 2233317 тис.грн. Значним є знос основного капіталу, розмір зносу збільшується

702928 тис.грн. у 2019 р., 860629 тис.грн. у 2020 р., 1072192 тис.грн. у 2021 р., поряд із цим зростає оновлення основного капіталу, відповідне значення показника збільшується 102510 тис.грн. у 2019 р., 117821 тис.грн. у 2020 р. та 155392 тис.грн. у 2021 р. Значним є показник –коефіцієнт фізичного зносу становив 0,41 пункт у 2019 р., а у 2021 р. збільшується на 0,07 пункти. Наявність фізичного зносу основних засобів вимагає необхідність його оновлення відповідно коефіцієнт оновлення збільшується проте значно меншими темпами ніж коефіцієнт фізичного зносу. Показник оновлення збільшується із 0,06 пункти у 2019 р. до рівня 0,07 пункти у 2021 р.. Зростання показника протягом досліджуваного періоду становить 0,01 пункт.

Таблиця 2.10

Показники матеріально-технічного потенціалу підприємства ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр. [складено автором на основі фінансової звітності представленої у додатку М]

Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Вхідні дані						
1. Основні засоби	1715301	1831194	2233317	115893	402123	518016
2. Знос ОЗ	702928	860629	1072192	157701	211563	369264
3. Оновлення ОЗ	102510	117821	155392	15311	37571	52882
4. Виробництво продукції	4596617	3953687	6582486	-642930	2628799	1985869
5. Чистий прибуток	279248	-37245	292515	-316493	329760	13267
6. Оборотні активи	929036	1142304	1234093	213268	91789	305057
7. Матеріальні витрати	2695801	2376436	3966471	-319365	1590035	1270670
Розрахункові показники						
Коефіцієнт фізичного зносу ОЗ (р.2: р.1)	0,410	0,470	0,480	0,060	0,010	0,070
Коефіцієнт оновлення ОЗ (р.3: р.1)	0,060	0,064	0,070	0,005	0,005	0,010
Фондовіддача (р.4 : р.1)	2,68	2,16	2,95	-0,521	0,788	0,268
Рентабельність ОЗ, % (р.5 : р.1)	16,28%	-2,03%	13,10%	-18,31%	15,13%	-3,18%
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів (Ко.об.з) (р.4 : р.6)	4,948	3,461	5,334	-1,487	1,873	0,386
Період обороту оборотних засобів, днів (365 : Ко.об.з)	73,77	105,46	68,43	31,685	-37,026	-5,341
Матеріаловіддача (р.4 :	1,71	1,66	1,66	-0,041	-0,004	-0,046

р.7)						
------	--	--	--	--	--	--

Протягом досліджуваного періоду збільшується значення показника фондівдачі основних засобів на 0,268 пунктів, зокрема якщо у 2019 р. значення показника становило 2,68 пункти, то у 2021 р. показник зростає до рівня 2,95 пунктів. Відповідно, підприємство виготовляє та реалізує 2,68 грн. продукції на одиницю основних засобів у 2019 р., і 2,95 грн. у 2021 р.

Поряд із цим спостерігається зниження рентабельності основних засобів на підприємстві, відповідно значення показника знижується на 3,18 % протягом досліджуваного періоду, у 2021 р. підприємство мало рентабельність основних засобів на рівні 13,1%, відповідно на 1 грн. основних засобів підприємство отримувало 13,1 коп. чистого прибутку.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання оборотності оборотних засобів на 0,386 пунктів, якщо у 2019 р. значення показника становило 4,948 пунктів, то у звітному 2021 р. значення показника збільшилося на 0,386, а за останні два роки збільшилося на 1,873 пункти. Зростання показника обумовило зниження період обороту оборотних засобів підприємства, якщо у 2019 р. оборот становив 73,77 днів, то у звітному 2021 р. значення показника знизилося до рівня 68,43 дні.

Матеріалівдача характеризує ефективність використаних предметів праці, тобто показує, скільки вироблено продукції з одиниці витрачених матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, палива, електроенергії та ін.). Зниження матеріалівдачі із 1,71 пункти до 1,66, тобто на 0,046 пункти засвідчує зростання ефективності виробничо-господарської діяльності.

Наступним етапом аналізу стане дослідження ключових показників, що характеризують фінансово-економічний потенціал підприємства ТзОВ «Леоні Ваернінг Систем УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр., формули розрахунку показників представлені у додатку К1 та розраховані у додатку Ф.

Результати дослідження представлені у додатку Ф засвідчують зростання розміру чистого прибутку підприємства ТзОВ «Леоні Ваернінг Систем УА

ГмбХ» на 13267 тис.грн. за досліджуваний період. Спостерігається приріст вартості активів на 894225 тис.грн., в тому числі за рахунок зростання вартості основних засобів на 518016 тис.грн. та оборотних активів на 305057 тис.грн. Приріст основних засобів засвідчує зростання виробничого потенціалу, а зростання розміру оборотного капіталу про приріст виробничо-господарської діяльності та активізацію виробничих процесів. За досліджуваний період спостерігається приріст, як власного капіталу на 255270 тис.грн., так і позикового капіталу на 638955 тис.грн.

Досліджуючи фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТзОВ «Леоні Ваернінг Систем УА ГмбХ» необхідно відмітити зниження рентабельності продукції на 2,02% до значення 6,29%, зниження рентабельності виробництва на 2,12% до значення 8,44%, знижується рентабельність активів на 2,15% до показника 8,06%, а також рентабельність власного капіталу на 2,12% до значення 17,21%. Зниження показників рентабельності засвідчує негативну тенденцію зниження ефективності комерційної та виробничої діяльності підприємства за весь досліджуваний період, що обумовлено наявністю більшим темпом приросту обсягів реалізації продукції, активів, власного капіталу та поточних зобов'язань ніж темпом зростання показника чистого прибутку.

Показник загальної ліквідності зростає із 0,906 пунктів у 2019 р. до рівня 1,068 пункти у 2021 р., відповідно значення показника 2019 року засвідчує менші обсяги оборотних активів над поточними зобов'язаннями, поряд із цим у 2021 р. значення показника оборотних активів переважає розмір поточних зобов'язань підприємства. Зростання показника засвідчує приріст оборотності оборотного капіталу та зростання ефективності його використання.

Показник фінансової автономії засвідчує переважання та орієнтацію на власний капітал підприємством у 2019 р., при цьому значення показника становить 0,528 пункти, поряд із цим значення показника знижується до рівня 0,468 пункти у 2021 р., що на 0,06 пункти менше ніж у 2021 р.. В звітному 2021

р. спостерігається переорієнтація підприємства на позиковий капітал, що негативно впливає на структуру капіталу підприємства.

Аналізуючи структуру капіталу необхідно відмітити зміну коефіцієнту позичкового та власного капіталу, зокрема значення показника у 2019 р. становило 0,893 пункти, у 2020 р. значення показника становило 1,211 пункти та у 2021 р. показник склав 1,135 пункти. Приріст даного показника засвідчує переважання позиченого капіталу над власним у структурі джерел формування майна у 2020 та 2021 роках.

Коефіцієнт покриття інвестицій засвідчує співвідношення власного капіталу та довгострокових зобов'язань у співвідношенні до загального показника активів підприємства. Показник покриття інвестицій збільшується із 0,625 пункти у 2019 р. до рівня 0,681 пункт у 2021 р.. Протягом досліджуваного періоду значення показника зростає на 0,057 пункти.

Узагальнивши основні результати дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр., слід відмітити поступове зниження показників рентабельності, перехід орієнтування на позиковий капітал, зниження коефіцієнту автономії та орієнтацію на позиковий капітал, що негативно впливає на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства.

Третю групу показників характеризують показники кадрового потенціалу підприємства ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр., формули розрахунку показників представлені у додатку К2 та розраховані у таблиці 2.11.

Результати оцінювання показника кадрового потенціалу засвідчують високу освіченість управлінського штату працівників, оскільки всі працівники – управлінці мають вищу освіту. Протягом досліджуваного періоду пройшли кваліфікацію 312 працівників у 2019 р., 295 працівників у 2020 р. та 352 працівника у 2021 р.. Зазначене вплинуло на ключовий показник ефективності використання працівників – продуктивності праці. Зазначений показник



зростає, зокрема у 2019 р. значення показника становило 705,65 тис.грн. / особу, у 2020 р. 668,08 тис.грн. / особу та 929,73 тис.грн. / особу у 2021 р..

Наступну групу показників формують показники управлінсько-інтелектуального потенціалу підприємства ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр. , формули розрахунку показників представлені у додатку К3 та розраховані у додатку Ф1.

Таблиця 2.11

Показники кадрового потенціалу підприємства ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр. [складено автором на основі фінансової звітності представленої у додатку М]

Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Вхідні дані						
1. Кількість управлінців з вищою освітою	18	16	21	-2	5	3
2. Загальна кількість управлінців	18	16	21	-2	5	3
3. Чисельність працівників, котрі підвищували кваліфікацію	312	295	352	-17	57	40
4. Загальна чисельність працівників	6514	5918	7080	-596	1162	566
5. Обсяг виготовленої продукції	4596617	3953687	6582486	-642930	2628799	1985869
Розрахункові показники						
Коефіцієнт фаховості управлінського персоналу (р.1: р.2)	1	1	1	0	0	0
Коефіцієнт підвищення кваліфікації (р.3:р.4)	0,048	0,050	0,050	0,002	0,000	0,002
Продуктивність праці працівників (р.5 : р.4)	705,65	668,08	929,73	-37,57	261,65	224,08

Результати проведеного аналізу засвідчують зниження частки витрат на НДДКР, що обумовлено зниження ефективності реалізації досліджень у сфері інноваційної політики підприємства. При цьому розмір витрат на НДДКР протягом досліджуваного періоду знижується на 27289 тис.грн.

Аналізуючи кваліфікацію науково-дослідного персоналу необхідно відзначити наявність персоналу із науковим ступенем, зокрема у 2019 р. було 22 працівників із ступенем, у 2020 р. 23 працівників та у 2021 р. – 26 працівників. У 2020 р. спостерігаються негативні зміни в структурі управлінсько-інтелектуального потенціалу підприємства, зокрема знижується у даний період рівень освоєння сучасних концепцій управління, рівень міжорганізаційної та міжфункціональної співпраці, ефективність організаційної системи управління, психологічний клімат в колективі.

Також протягом досліджуваного періоду знижується ефективність системи мотивації праці на підприємстві ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр., відповідне значення показника у 2019 р. становило 1,98 пункти, відповідно темп зростання продуктивності праці був значно вищий ніж приріст витрат на мотивацію праці. У 2020 р. значення показника знизилася до рівня -0,75 пункти, проте у звітному 2021 р. показник зростає до рівня 1,31 пункти, при цьому за весь досліджуваний період значення показника знижується на 0,67 пункти. В цілому, слід відмітити зниження показників управлінсько-інтелектуального потенціалу протягом 2020 року, що обумовлено негативними управлінськими процесами в діяльності підприємства, поряд із цим у 2021 р. вдалося налагодити систему управління персоналом, відповідно досліджувані показники зростають.

Завершальним етапом дослідження стане визначення основних показників маркетингового потенціалу підприємства ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр. , формули розрахунку показників представлені у додатку К4 та розраховані у додатку Ф2.

Досліджуючи дані представлені у додатку Ф2. необхідно відмітити зростання обсягів реалізації продукції підприємства на 1985869 тис.грн., поряд із цим спостерігається зростання більшими темпами обсяги реалізації продукції галузі (29.31 Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів). Протягом досліджуваного періоду частка ринку підприємства у галузі становила 3,6% у 2019 р., 3,4% у 2020 р. та 3,48% у 2021 р., відповідно показник питомої ваги знижується на 0,12%.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання розміру витрат на маркетинг на 30923 тис.грн. до значення показника 114237 тис.грн., що вплинуло на показник рентабельності маркетингових витрат, відповідний показник є досить високим і значення показника у 2019 р. становило 599,6%, у 2020 р. складало 513,9%, відповідно знизилася на 85,67% до рівня 513,93%, проте у 2021 р. значення показника зростає на 24,4% до рівня 538,33%. Протягом усього періоду значення показника знижується на 61,27%. Рівень рентабельності маркетингових витрат відображає співвідношення прибутковості від реалізації продукції до загального обсягу реалізації продукції.

В структурі персоналу не значна питома вага маркетингового персоналу на підприємстві, відповідний показник питомої ваги маркетингового персоналу становить 2,53% у 2019 р., 1,72% у 2020 р. та 2,73% у 2021 р.. Відповідно протягом досліджуваного періоду показник зростає на 0,19%. Зростання показника засвідчує зростання активності в збутовій діяльності підприємства та забезпечення більш активного використання маркетингового інструментарію.

Збільшується мотиваційна складова реалізації маркетингової діяльності підприємства ТЗОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ», зокрема зростає розмір оплати праці маркетингового персоналу, відповідний показник збільшується із 4,62% у 2019 р. до рівня 6,7% у 2021 р., при цьому приріст показника становив 0,19%. Зростання мотиваційної складової вплинуло на приріст валового прибутку, зростання обсягів реалізації продукції і, як наслідок, вплинуло на узагальнюючий показник – зростання чистого прибутку підприємства.

В цілому, слід відмітити ефективність маркетингової діяльності досліджуваного підприємства, що вплинуло на результативність використання збутових витрат, зростання мотиваційної складової, та, як наслідок, збільшення результативності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства у досліджуваному періоді. Поряд із цим, необхідно відмітити негативну динаміку до поступового зниження рентабельності маркетингових витрати, зниження частки ринку підприємства за рахунок появи нових активних конкурентів, низька питома вага маркетингового персоналу в структурі персоналу підприємства, що створює

проблеми активізації збуту та забезпечує додаткове навантаження на збутовий персонал, який, через значне завантаження, не завжди в повній мірі та кваліфіковано може виконати власні функціональні обов'язки.

## **Висновки до розділу 2**

Здійснивши дослідження практичних аспектів аналізу маркетингового потенціалу підприємства ТЗОВ «Леоні Ваернінг Системс УА ГмбХ» нами відзначено наступне:

1. Об'єктом дослідження виступала діяльність підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Системс УА ГмбХ», що належить до підрозділу «Кабельні Мережі». Основними видами діяльності ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Системс УА ГмбХ» є виробництво електричних кабельних мереж для автомобілів марки Porsche, Audi, Opel, BMW, VW, Lamborghini, MAN. ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Системс УА ГмбХ» в Україні є яскравим прикладом тісної економічної та науково-технічної співпраці між Україною та Німеччиною.

2. За результатами проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства необхідно відзначити, що підприємство ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваернінг Системс УА ГмбХ» при розробці стратегії розвитку повинно врахувати такі свої зовнішні можливості, як: нееластичність попиту, зростаючий рівень платоспроможного попиту, сталий обмінний курс, доступність сировини, відданість населення традиціям, рівень життя населення. При цьому слід бути готовими до виникнення зовнішніх загроз, таких як: рівень інфляції, недосконалість податкової системи, недосконале законодавство, політична нестабільність, низька потенційна кількість робочої сили.

3. Протягом досліджуваного періоду необхідно відзначити ефективність маркетингової діяльності досліджуваного підприємства, що вплинуло на результативність використання збутових витрат, зростання мотиваційної складової, та, як наслідок, збільшення результативності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства у досліджуваному періоді.

### **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «ЛЕОНІ ВАЕРНІНГ СИСТЕМ УА ГМБХ»**

#### **3.1. Розробка заходів забезпечення зростання маркетингового потенціалу підприємства**

Результати здійсненого у другому розділі дослідження засвідчують часткову ефективність реалізації маркетингової діяльності підприємства та наявність маркетингового потенціалу. Проте, його якість та рівень обмежується через низьку частку підприємства на ринку, низькі темпи зростання доходів підприємства від реалізації асортименту продукції, значний приріст собівартості реалізації продукції, відсутність ефективних маркетингових рішень, котрі б давали значний комерційний ефект та стимулювали найбільш ефективно використання маркетингового інструментарію.

Зростання ефективності та ефекту від реалізації маркетингової діяльності та більш повному використанні маркетингового інструментарію лежить в площині зростанні обсягів реалізації асортименту продукції підприємства, значного підвищення продуктивності праці працівників і комерційної і логістичної сфер діяльності підприємства, постійне та динамічне зростання прибутковості, щоб стимулювали приріст показників рентабельності на рівні 20-25% від загального обсягу реалізації продукції. Дані аспекти розвитку підприємства та повноцінного формування і використання маркетингового потенціалу визначає вироблення та реалізацію стратегічної моделі зростання комерційного ефекту від реалізації виробничо-господарської діяльності підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» у перспективному періоді.

Пропонуємо звернути значну увагу на три аспекти розвитку, котрі стимулюватимуть зростання ефективності маркетингової діяльності та

повноцінно вплинуть на формування маркетингового потенціалу підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» (рис. 3.1).

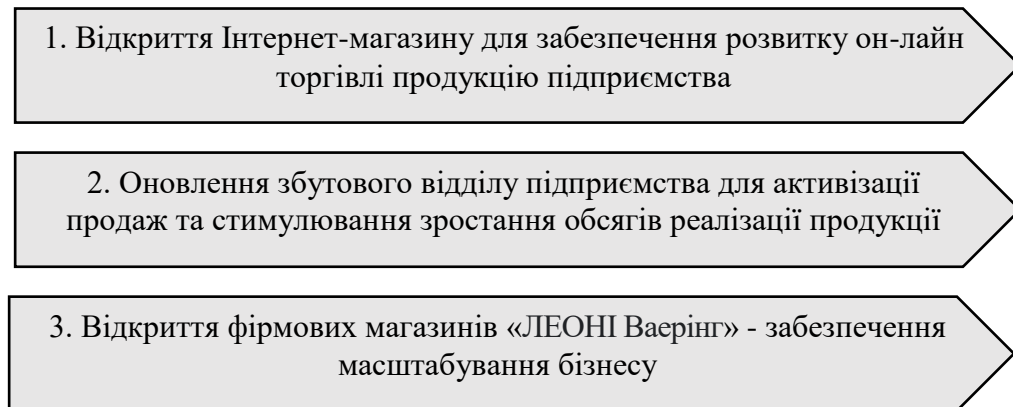


Рис. 3.1. Запропоновані заходи підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства та зростання маркетингового потенціалу підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Основним мотивом відкриття Інтернет-магазину підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» є розширення маркетингового інструментарію для зростання обсягів продажу продукції, збільшення кількості споживачів та розширення ринків збуту продукції, підвищення іміджу підприємства на регіональному та міжнародному ринку, забезпечення зростання рентабельності та збільшення запасу фінансової міцності.

Визначаючи особливості створення та розвитку запропонованих в роботі заходів, слід відмітити радикальність їх характеру в системі маркетингового управління підприємством. Проєкт заходів акцентовано на принципово нові напрями використання підприємством ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» маркетингового інструментарію, заходи визначають стратегічне бачення розвитку виробничого підприємства, а також визначають можливості зростання ефективності комерційної діяльності у перспективі.

Створення та розвиток Інтернет-магазину для підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» є інноваційним напрямом його діяльності. В умовах розвитку ІТ-ринку саме використання зазначеного інструменту дасть

можливість не лише збільшити обсяги реалізації продукції підприємства, але й сформувати у споживача думку про підприємство, як таке яке прагне постійно удосконалюватися, впроваджувати нові методи активізації продажу, задовольняти вимоги та запити пересічного споживача, і, як наслідок, бути комерційно успішним.

Реалізація проекту заходів впровадження он-лайн торгівлі в діяльність підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» передбачає реалізацію взаємопов'язаних 9 етапів, що представлені на рис.3.2.

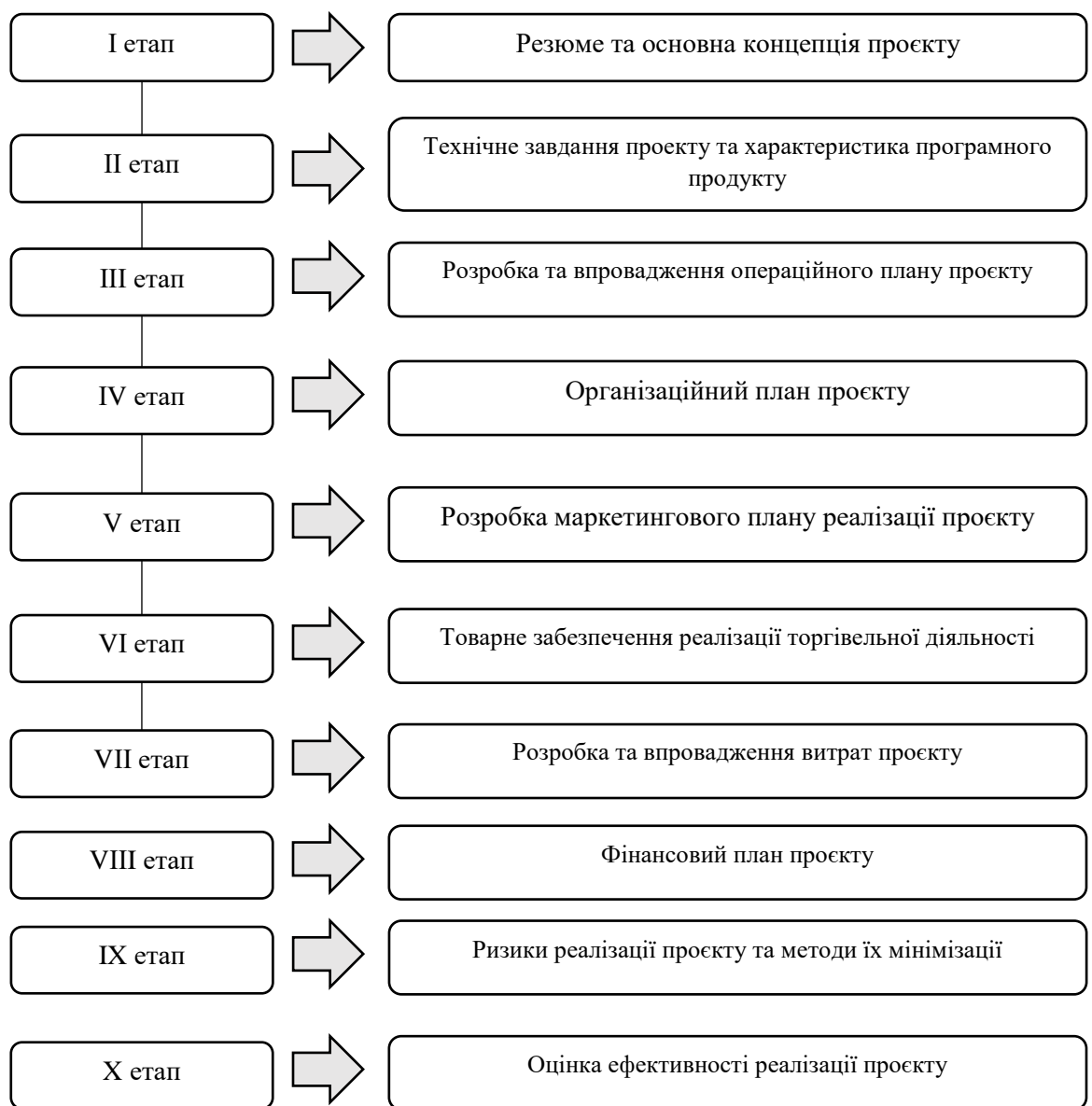


Рис. 3.2. Реалізації проекту відкриття Інтернет-магазину підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Розглянемо особливості реалізації кожного із етапів створення Інтернет-магазину. На першому етапі визначається резюме проєкту та представлення його основної концепції. Ключовими мотивами реалізації он-лайн торгівлі та створення Інтернет-магазину досліджуваного підприємства є: реалізація нового напрямку здійснення замовлень в он-лайн режимі, зростання кількості споживачів та збільшення частки постійних споживачів продукції, інформаційна підтримка та інформаційне забезпечення споживачів новинками продукції, новими концепціями стимулювання збуту, наявністю акцій та розпродажів продукції.

Другий етап передбачає визначення технічного завдання та загальна характеристика програмного продукту. Сайт Інтернет магазину має власну структуру, фірмовий дизайн, функціональні можливості та основні розділи, додаткові можливості пов'язані із організацією комунікацій споживачів продукції (чат-боти, он-лайн чати для активізації он-лайн замовлень). Важливо здійснити розробку такого Інтернет-магазину, який б, в зворотному напрямі, надавав усю необхідну інформацію про споживачів продукції, їх замовлення, потреби та побажання, відповідно, забезпечував зворотну реакцію на вимоги споживачів. Зазначене, дає можливість бути постійно на зв'язку із споживачем і задовольняти його основні потреби та запити.

Для впровадження проєкту розробки та адміністрування Інтернет-магазину буде обрана компанія Artjoker.ua, яка здійснює професійну розробку сайтів та, в подальшому, забезпечує адміністрування даного сайту, проводитиме роботу над постійним удосконаленням проєкту Інтернет-магазину. При розробці та просуванні сайту Інтернет-магазину, акцентуватиметься значна увагу на обрання доменного ім'я створюваного сайту, визначення концепції сайту, опис функціоналу та визначення основних функцій сайту, створення впізнаваного інтерфейсу та вибір ефективної інформаційної його архітектури, прогнозування дій споживача при виборі продукції, забезпечення інформаційної підтримки та зручності вибору продукції на сайті, підтримка, за рахунок якісного хостингу, високої швидкості



завантаження сторінки, адміністрування та просування сайту.

Третій етап створення визначає необхідність операційного плану проєкту. Зазначений етап передбачає визначення того, яким чином здійснюватиметься замовлення продукції ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» у Інтернет-магазині, реєстрація споживачів на сайті, подальший збір та оброблення інформації по споживача, формування узагальнюючого звіту особливості клієнтів, напрями оновлення сайту та здійснення консультацій споживачів при необхідності. Також досить важливим є вибір оплати на сайті Інтернет-магазину за продукцію та основні послуги підприємства (оплата карткою, оплата через накладний платіж, оплата на розрахунковий рахунок, оплата кур'єри при отриманні замовлення), а також постачання (доставка) продукції споживачу (власним кур'єром, через сайти логістичних компаній).

Реалізація четвертого етапу передбачає розробку організаційного забезпечення, в якому визначається особливості розробки та подальшого адміністрування сайту Інтернет-магазину. Для створення сайту наймаються фахівців компанії Artjoker.ua (розробник, веб-дизайнер, адміністратор сайту), які здійснюватимуть розробку та подальше його адміністрування.

На підприємстві за ходом реалізації збутової діяльності слідкуватимуть працівників відділу збуту підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ», що формуватиме симбіоз їх взаємодії та підвищуватиме ефективність управлінських рішень. Отож, на даному етапі виникатиме взаємодія між компанією Artjoker.ua та підприємством ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ», щодо наповнення сайту, адміністрування та його розвитку.

На п'ятому етапі реалізується розробка маркетингового плану сайту Інтернет-магазину. Маркетинг план забезпечує реалізацію інформаційної функції Інтернет-магазину підприємства. Початковий етап передбачає інформація покупців про наявність можливості закупівлі широкого асортименту продукції через сайт Інтернет-магазину. Важливим, в даному контексті, є розуміння споживачем альтернативи закупівлі продукції підприємства. Формуючи початковий попиту на асортимент товарів

реалізується наступні напрями дослідження, зокрема: комплексне дослідження ринку, дослідження асортименту продукції для реалізації через он-лайн сервіс, визначення пропозиції на ринку товарів та ринку підприємств ідентичної сфери, визначення інструментарію та форм просування продукції, зворотній збір та опрацювання необхідної інформації про споживачів підприємства та специфіку розвитку ринку.

Шостий етап створення Інтернет-магазину передбачає необхідність товарного забезпечення для повноцінної реалізації торгівельної діяльності. Необхідно відмітити, що досліджуване підприємства є виробничим, відповідно здійснюється виробництво продукції, далі продукція відправляється на склад підприємства, формується асортименту і відображається наявність та залишок товарів на складі і вказується на сайті Інтернет-магазину. Відповідно період постачання від виробництва до складу мінімальний, відповідно логістичні витрати пов'язані із постачанням також будуть мінімальні.

На сьомому етапі здійснюється розробка та реалізації інвестиційного плану, визначення витрат створення та подальшого просування сайту Інтернет-магазину підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ». Обсяг інвестування та компанію, котра буде реалізовувати інвестиційний проєкт обирається виходячи із витрат на організацію роботи сайту Інтернет-магазину. Зокрема, основними витратами повинні стати: оплата створення сайту, витрати на доменне ім'я та хостинг, оплата послуг пов'язаних із розробкою сайту (верстка, індивідуальний дизайн, система управління сайтом, зворотне обслуговування, формування каталогу товарів, кошику замовлень, модуля новин та інше), подальше адміністрування сайту, витрати на маркетингові заходи, витрати на технічне забезпечення, витрати на розхідні матеріали та інші витрати операційної діяльності в контексті створення та просування сайту Інтернет-магазину.

Найбільш важливим етапом є побудова фінансового плану реалізації проєкту Інтернет-магазину. Зазначений план охоплює розрахунки доходів від реалізації продукції та послуг, витрати на створення, просування та

адміністрування сайту, амортизаційна політика та розмір амортизації інтелектуального капіталу, грошові потоки реалізації проєкту.

Для прогнозування надходження різноманітних доходів в контексті організації роботи сайту Інтернет-магазину та активізації просування продукції та послуг у ньому необхідним є здійснити розрахунок доходів від діяльності Інтернет—магазину, їх слід визначати наступним чином: доходи дорівнюють кількість відвідувань сайту множиться на коефіцієнт завершеності покупки можиться середня вартість покупки множиться на рівень комерційного доходу, також сумуються наступні показники: плата за транспортні і логістичні послуги, плата за реалізацію сервісних послуг та оплата банерної реклами.

В завершені слід співставити доходи та витрати, а також здійснити визначення бюджетної ефективності проєкту (визначити розмір оподаткування), в завершені розрахувати розмір чистого прибутку та грошових потоків в результаті реалізації проєкту.

На дев'ятому етапі важливо здійснити оцінювання впливу ризиків на проєкт та визначити механізми нівелювання їх впливу на реалізацію проєкту. Ключовими ризиками реалізації проєкту є брак фінансування та інвестиційних ресурсів для повноцінної його реалізації, фінансові ризики пов'язані із зміни ринкової кон'юнктури, ризики маркетингового характеру, що пов'язані із зниженням та відсутністю споживчого попиту на продукції, відсутністю або одноманітністю каналів збуту, ненадійність постачальників та логістичні ризики, ризики затримки у транспортуванні, військові події в нашій країні, виклики пандемії COVID-19 та інші.

На заключному десятому етапі необхідно здійснити оцінку ефективності реалізації проєкту. Досить важливою є інвестиційна оцінка проєкту, що визначається обсягом вкладеного та повернутого капіталу. Також необхідно для здійснення повноцінного аналізу використати елементи інвестиційної оцінки проєкту, слід проаналізувати і визначити наступні показники: чистий приведений дохід (NPV); внутрішня ставка прибутковості (IRR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI).

За результатами оцінювання здійснюється комплексна характеристика проєкту та визначається доцільність його реалізації, формуються центри здійснення управління та відповідальності, реалізуються управлінським персоналом рішення щодо результативності реалізації проєкту та комерційної ефективності проєкту. Інвестиційний проєкт розрахований на період три роки, протягом яких він повинен швидко окупитися.

В аспекті підвищення маркетингового потенціал та зростання ефективності збутової діяльності підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» необхідно не тільки забезпечити реалізацію проєкту створення сайту Інтернет-магазину, але й також стимулювати розширення бізнесу за рахунок оновлення системи управління збутовою діяльністю та створення фірмових магазинів у західних регіонах України. Оновлення системи збуту підприємства

Слід, здійснити оновлення структуру управління підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» подамо на рис. 3.3.

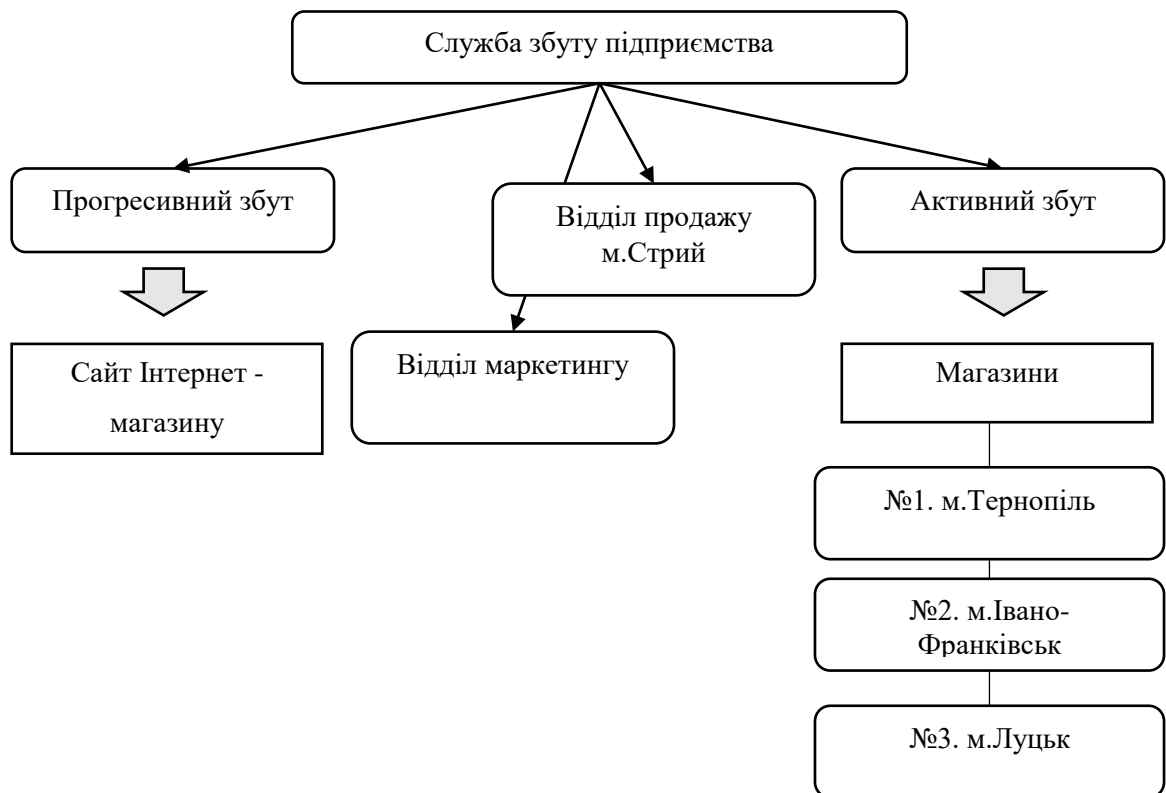


Рис.3.3. Пропонована оновлена служба збуту підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Очолує відділ збуту начальник, який централізовано здійснює визначає збутову політику, здійснює управління маркетинговими процесами, визначає специфіку використання маркетингового інструментарію для активізації збутових процесів. На місці збутова діяльність реалізовуватиметься управлінським персоналом регіональних точок збуту продукції (магазинів), за реалізацією діяльності через сайт Інтернет-магазину здійснюватимуть менеджери із продажу товарів, котрі відповідальні безпосередньо за он-лайн торгівлю. Аутсорсинг будуть віддані процеси розробки, просування та адміністрування сайту Інтернет-магазину, а також буде здійснюватися збір та опрацювання інформації про діяльність Інтернет-магазину. Початковою обробкою та подальшим узагальненням інформації реалізовуватиметься маркетологами підприємства (працівника відділу збуту) та надаватиметься керівнику відділу збуту.

В контексті побудови оновленої служби збуту підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» досить важливим є розширення діяльності за рахунок створення фірмових точок не тільки у місті Львові, але й у інших західних містах України. В контексті логістичного обслуговування та витрат на організацію відкриття фірмових магазинів досить привабливими виглядають такі міста як Івано-Франківськ, Луцьк та Тернопіль. Вони територіально не далеко знаходяться від виробництва, котре розташоване у місті Львів, територіальна відстань в межах від 120-160 км.

Ключовою метою створення магазинів виступає розширення торгівельної мережі підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» та стимулювання збільшення обсягів реалізації продукції та послуг підприємства, адаптація підприємства на нових ринках збуту та знаходження потенційного споживача, логістичне забезпечення та масштабування основних бізнес-процесів підприємства.

Протягом 2023 року планується відкриття фірмових магазинів підприємства у визначених містах загальною площею від 100 до 150 кв.м. із створення відділу збуту та складу продукції у магазині. Відкриття фірмових магазинів обумовлює необхідність та важливість активізації маркетингових

інструментів просування продукції у даних торгових точках. Поряд із цим, планується охоплювати сегмент основних споживачів у зазначених регіонах, сформувати ефективну та якісну рекламну компанію, забезпечити зростання іміджу підприємства за рахунок впізнаваності торгових точок у різноманітних регіонах Західної України.

На наш погляд, саме створення сайту Інтернет-магазину, оновлення системи збуту та модернізація служби збуту, розширення мережі за рахунок фірмових магазинів у містах Івано-Франківську, Тернополі та Луцьку, дасть можливість підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства, наростити маркетинговий потенціал та забезпечити зростання рентабельності функціонування досліджуваного підприємства вже у найближчій перспективі.

Для визначення результативності проєкту заходів важливо здійснити обґрунтування економічного ефекту.

### **3.2. Обґрунтування економічного ефекту запропонованих заходів**

Для реалізації запропонованих заходів зростання маркетингового потенціалу підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» важливим є фінансове забезпечення даних заходів. Фінансове забезпечення слід розбити на три складові частини: фінансове забезпечення створення Інтернет-магазину, розширення збутової мережі за рахунок трьох магазинів та оновлення служби збуту даного підприємства. В узагальненні визначимо необхідний розмір інвестиційного ресурсу та дослідимо показники ефективності реалізації даного проєкту.

Перш за все, визначимо витрати та необхідність фінансового забезпечення створення сайту Інтернет-магазину підприємства, а також подальше просування та адміністрування сайту спеціалістом компанії Artjoker.ua (див. табл. 3.1).

Результати планування засвідчують найбільший обсяг витрат у 2023 плановому році, зокрема розмір витрат становитиме 38050 тис.грн., при цьому

значну частину витрат буде спрямовано на розробку сайту Інтернет-магазину – 22000 тис.грн., витрати на рекламу сайту Інтернет-магазину 500 тис.грн., підготовка персоналу для реалізації он-лайн торгівлі – 3000 тис.грн., офісні меблі та комп'ютерну техніку (адміністрування та обслуговування Інтернет-магазину), розхідні матеріали – 450 тис.грн., інші витрати пов'язані із обслуговування сайту – 100 тис.грн.

Таблиця 3.1

Фінансування заходів розробки, просування та адміністрування сайту Інтернет-магазину для підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ»

[складено автором]

Витрати	Роки			
	2023 (план)	2024 (план)	2025 (план)	2026 (план)
Розробка сайту Інтернет-магазину	22000	0	0	0
Адміністрування сайту	0	4500	5000	5500
Хостинг сайту	0	2000	3000	3500
Витрати на рекламу сайту	500	1200	1950	2200
Підготовка персоналу управління он-лайн торгівлею	3000	1000	1500	2000
Офісні меблі та комп'ютерна техніка	12000	2000	2000	2000
Оплата праці персоналу обслуговування	0	4500	5000	5700
Розхідні матеріали	450	400	450	500
Інші витрати пов'язані із обслуговуванням сайту	100	150	150	200
Всього витрат на розробку, просування та адміністрування сайту Інтернет-магазину	38050	15750	19050	21600

В подальшому розмір витрат зменшиться до показника 15750 тис.грн. у 2024 плановому році, більша частина витрат буде спрямована на адміністрування сайту – 4500 тис.грн., оплата праці обслуговуючого персоналу – 4500 тис.грн., хостинг сайту – 2000 тис.грн., витрати на рекламу сайту – 1200 тис.грн.

Спостерігатиметься зростання витрат у 2025 та 2026 плановому році, відповідний показник становитиме 19050 тис.грн. та 21600 тис.грн. у визначених періодах, найбільший обсяг витрат у дані періоди на адміністрування та хостинг сайту, витрати на рекламу, підготовка персоналу,

додаткова закупівля меблів та комп'ютерної техніки.

Поряд дослідженням розміру витрат пов'язаних із відкриттям сайту Інтернет-магазину необхідно є визначення витрат на розширення системи збуту підприємства за рахунок відкриття фірмових магазинів у регіонах Західної України (Тернопіль, Луцьк, Івано-Франківськ). Основними витратами відкриття фірмових магазинів стане – орендна плата за оренду магазинів, витрати на оплату праці персоналу, відрахування на соціальні заходи, закупівля офісних меблів та комп'ютерної техніки, утримання складів, транспортування продукції, інші витрати обігу. Розмір витрат за представленими напрямками подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Фінансування відкриття фірмових магазинів підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Витрати	Роки		
	2024 (план)	2025 (план)	2026 (план)
Орендна плата	2500	3000	3500
Витрати на оплату праці персоналу	4500	5000	5700
Відрахування на соціальні заходи	990	1100	1254
Закупівля офісних меблів та комп'ютерної техніки	1700	2200	2500
Рекламування магазинів	1300	2000	2700
Утримання складів	2000	2400	2600
Транспортування продукції до магазинів	3500	4000	3500
Інші витрати	700	1200	1500
Всього витрат на відкриття фірмових магазинів	17190	20900	23254

Досліджуючи розмір витрат на відкриття фірмових магазинів підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» у містах Луцьку, Тернополі та Івано-Франківську, необхідно відмітити, що розмір витрат у 2024 плановому році на реалізацію заходів становитиме 17190 тис.грн., у 2025 плановому році складатиме 20900 тис.грн., а у 2026 році становитиме 23254 тис.грн. Найбільшу частку витрат становитимуть витрати на оплату праці та соціальні заходи у 2024 році показник становитиме 4500 тис.грн. та 990 тис.грн. відповідно, у 2025 році – 5000 тис.грн. та 1100 тис.грн. відповідно, у 2026 році –



5700 та 1254 тис.грн. відповідно.

Значною є частка витрат на закупівлю офісних меблів та комп'ютерної техніки, відповідний показник становитиме 1700 тис.грн. у 2024 році, 2200 тис.грн. у 2025 році, 2500 тис.грн. у 2026 році. Також матимуть місце значні витрати на утримання складів, транспортування продукції до магазинів, інших витрат.

Третій напрямок витрат – витрати пов'язані із оновлення служби збуту підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» (таблиця 3.3).

Результати представлені у таблиці 3.3. засвідчують значну заплановану суму на оновлення структури та системи збуту на підприємстві ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ». Основними акцентами витрат стануть оплата праці працівників відділу збуту, відрахування на соціальні заходи, використання нового маркетингового інструментарію просування продукції та послуг підприємства, інші витрати обігу.

Таблиця 3.3

Фінансування оновлення служби збуту підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Витрати	Роки		
	2024 (план)	2025 (план)	2026 (план)
Оплата праці персоналу відділу збуту	5600	7000	10000
Відрахування на соціальні заходи	1232	1540	2200
Використання нового маркетингового інструментарію	12000	14500	17000
Інші витрати	1100	1600	2200
Всього витрат на оновлення служби збуту	19932	24640	31400

Протягом 2024 планового року загальний розмір витрат становив 19932 тис.грн., найбільша частка витрат на оновлення маркетингового інструментарію - 12000 тис.грн., оплата праці персоналу та відрахування на соціальні заходи становить 5600 тис.грн. та 1232 тис.грн. відповідно, інші витрати становитимуть 1100 тис.грн.

Протягом 2025 планового року загальний розмір витрат становитиме 24640 тис.грн., при цьому значна частка витрат і надалі спрямовуватиметься на

використання нового маркетингового інструментарію – 14500 тис.грн., оплата праці персоналу відділу збуту становитиме 7000 тис.грн. та відрахування на соціальні заходи складатимуть 1540 тис.грн., інші витрати становитимуть 1600 тис.грн.

У 2026 році загальний обсяг витрат на оновлення системи збуту становитиме 31400 тис.грн., при цьому на використання маркетингового інструментарію планується витрат на рівні 17000 тис.грн., на оплату праці персоналу та відрахування на соціальні заходи становитимуть 10000 тис.грн. та 2200 тис.грн. відповідно.

Визначимо загальну суму усіх витрат пов'язаних із запланованими заходами (розробка сайту Інтернет-магазину, оновлення відділу збуту, відкриття фірмових магазинів), що значно активізує маркетинговий інструментарій та нарощуватиме маркетинговий потенціал підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» у перспективному періоді. Результати дослідження представимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Загальна сума витрат на реалізацію заходів зростання маркетингового потенціалу підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Витрати	Роки			
	2023 (план)	2024 (план)	2025 (план)	2026 (план)
Витрати на відкриття Інтернет-магазину	38050	15750	19050	21600
Витрати на оновлення служби збуту	0	19932	24640	31400
Витрати відкриття фірмових магазинів	0	17190	20900	23254
Всього витрат	38050	52872	64590	76254

Загальний розмір витрат на реалізацію запропонованих нами заходів підвищення маркетингового потенціалу підприємства зростатимуть, зокрема у 2023 році розмір витрат становитиме 38050 тис.грн., у 2024 плановому році складе 52872 тис.грн., у 2025 році становитиме 64590 тис.грн., у 2026 році складатиме 76254 тис.грн. Відповідно, розмір витрат з року в рік збільшуватиметься

Відобразимо фінансовий план запропонованих заходів, визначимо чистий прибуток від реалізації заходів та грошові потоки (таблиця 3.5).

Результати проведеного у таблиці 3.5. вказують наявність чистого грошового потоку, який збільшується, зокрема у 2023 плановому році значення показника становитиме 15613 тис.грн., у 2024 році показник становитиме 22492 тис.грн., у 2025 році показник зростає до рівня 29298 тис.грн. загальний обсяг грошового потоку становитиме 70837 тис.грн.

У 2023 плановому році планується залучити інвестиційний ресурс у розмірі 38050 тис.грн., при цьому дисконтовані грошові потоки (враховують інфляційний чинник) протягом 2024 планового року становитимуть 15613 тис.грн., у 2025 плановому році 15111 тис.грн. та у 2026 плановому році 19684 тис.грн.

Таблиця 3.5

Показники реалізації заходів підвищення маркетингового потенціалу підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Показник	2023 (план)	2024 (план)	2025 (план)	2026 (план)	Всього
Інвестиції	-38050	0	0	0	-38050
Доходи від відкриття Інтернет-магазину	0	22400	28200	34700	85300
Доходи від оновлення служби збуту	0	27300	36500	45800	109600
Доходи відкриття фірмових магазинів	0	32500	35000	39600	107100
Собівартість реалізації продукції, в тому числі і за рахунок	0	65600	78900	91000	235500
Витрат на реалізації заходів	0	52872	64590	76254	193716
Прибуток до оподаткування	0	16600	20800	29100	66500
Податок на прибуток	0	2988	3744	5238	11970
Чистий прибуток	0	13612	17056	23862	54530
Амортизація (38050: 7 років)	0	5436	5436	5436	16307
Чистий грошовий потік	0	19048	22492	29298	70837
Дисконтований множник	1	0,819	0,672	0,552	-
Дисконтований чистий грошовий потік (i=22%)	-38050	15613	15111	19684	12358
Залишковий дисконтований грошовий потік	-38050	-22437	-7326	12358	-
Перехід показника (окупність заходів)	-	-	-	+	

Залишковий грошовий потік заходів підвищення маркетингового

потенціалу підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» становитиме:

$$ЗГП_{2024} = -38050 + 15613 = -22437 \text{ тис.грн.}$$

$$ЗГП_{2025} = -22437 + 15111 = -7326 \text{ тис.грн.}$$

$$ЗГП_{2026} = -7326 + 19684 = 12358 \text{ тис.грн.}$$

Протягом досліджуваного періоду спостерігатиметься зміна показника залишкового грошового потоку, відповідний показник змінюється, якщо у 2024 показник становив -22437 тис.грн., у 2025 році -7326 тис.грн., у 2026 році значення показника становило 12358 тис.грн.

Відповідно, тільки у третьому році показник змінює значення із «-» на «+». В даному аспекті визначимо окупність пропонованих заходів, яка становитиме:

$$N_{\text{міс.}} = 2 \text{ роки та } 12 * 7326 / 19684 = 2 \text{ роки та } 5 \text{ міс.}$$

Проект окупиться протягом 2 роки та 5 місяців.

Індекс прибутковості заходів, котрий показує скільки підприємство отримає чистого грошового потоку при заданому обсязі інвестицій, відповідний показник становить:

$$ІП = (15613 + 15111 + 19684) / 38050 = 1,32 \text{ пункти}$$

Розрахований показник становить 1,32 пункти, він є більший значення 1, відповідно проєкт запропонованих заходів є економічно вигідним. Зазначене означає, що на 1 грн. інвестованого капіталу підприємства, в разі реалізації даних заходів отримуватиме 1,32 грн. чистого грошового потоку.

Визначимо сукупний (за три роки) грошовий потік реалізації запропонованих заходів (чистий приведений дохід) зростання маркетингового

потенціалу підприємства:

$$\text{ЧГП} = 15613 + 15111 + 19684 = 50408 \text{ тис.грн.}$$

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відзначити ефективність заходів підвищення маркетингового потенціалу та активізація маркетингового інструментарію підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ». Результати засвідчують те, що чистий приведений дохід (чистий грошовий потік) в результаті реалізації заходів складе 50408 тис.грн., індекс прибутковості проєкту заходів становитиме 1,32 пункти, а період окупності заходів складатиме 2 роки та 5 місяців. Таким чином, реалізація проєкту заходів зростання маркетингового потенціалу підприємства окрім збільшення прибутковості та швидкій окупності, стимулюватиме залучення нових клієнтів, забезпечуватиме підвищення іміджу підприємства серед споживачів продукції та власного персоналу, стимулюватиме розширення ринків збуту продукції підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» вже у найближчій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності та забезпечення зростання маркетингового потенціалу підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» пропонується реалізувати ряд заходів, зокрема: відкрити сайт Інтернет-магазину для забезпечення стимулювання просування продукції та послуг підприємства, оновлення відділу продажу підприємства, а також відкриття фірмових магазинів у різноманітних містах України (Тернопіль, Івано-Франківськ, Луцьк).

Необхідно відзначити ефективність заходів підвищення маркетингового потенціалу та активізація маркетингового інструментарію підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ». Результати засвідчують те, що чистий

приведений дохід (чистий грошовий потік) в результаті реалізації заходів складе 50408 тис.грн., індекс прибутковості проєкту заходів становитиме 1,32 пункти, а період окупності заходів складатиме 2 роки та 5 місяців.

Реалізація проєкту заходів зростання маркетингового потенціалу підприємства окрім збільшення прибутковості та швидкій окупності, стимулюватиме залучення нових клієнтів, забезпечуватиме підвищення іміджу підприємства серед споживачів продукції та власного персоналу, стимулюватиме розширення ринків збуту продукції підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» вже у найближчій перспективі.

## РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

### 4.1. Організація охорони праці на підприємстві

Управління охороною праці на підприємстві ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» складається з підготовки, прийняття і реалізації рішень по розробці і виконанню організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, направлених на забезпечення безпеки, збереження здоров'я і працездатності працюючих в процесі роботи.

Метою управління охороною праці на підприємстві ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» є постійне зниження: виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій, на основі приближення якісних і кількісних значень факторів умов праці до рівня вимог Закону України «Про охорону праці», нормативних актів з охорони праці, санітарно-гігієнічних нормативів, будівельних норм, міжгалузевих і галузевих правил по охороні праці.

Управління охороною праці на підприємстві ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» забезпечується реалізацією наступних питань:

1. Організація та координація робіт по охороні праці між службами, посадовими особами та інженерно-технічними працівниками.
2. Одержання якісної і кількісної інформації про фактичний стан охорони праці в структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.
3. Планування заходів по підвищенню рівня охорони праці в структурних підрозділах.
4. Реалізація заходів, направлених на покращення умов праці та підвищення її безпеки.

Підприємство ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» забезпечене всім необхідним щодо охорони праці та її безпеки, а саме: пожежними кранами, вогнегасниками, пожежними щитами (в цехах), вентиляціями, план-схемами евакуації людей та майна, також, згідно Колективного договору, працівникам

надається безкоштовно спецодяг, спецвзуття та інші засоби індивідуального захисту згідно з діючими нормами та понад встановлені норми, проводиться медичний огляд працівників, які працюють в небезпечних та шкідливих умовах праці, забезпечується утримання побутових і виробничих приміщень та території підприємства у відповідності до вимог санітарних умов тощо [51, с.78].

Основні завдання, вирішення яких забезпечує досягнення мети управління охороною праці на різних рівнях, управління організаційно-виробничою діяльністю складаються із комплексу послідовно взаємозв'язаних дій по попередженню і профілактиці виробничого травматизму, професійних захворювань та аварій, які значно полегшують роботу працівників [12, с.103].

Система управління охороною праці на підприємстві ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» побудована на основі загальних принципів багаторівневих систем із зворотнім зв'язком. На підприємстві виділяються такі рівні: підприємство; філія; цех; відділ; дільниця; робоче місце. Керівництво системою охорони праці проводиться особами, які організують виробничу діяльність і приймають рішення, направлені на підвищення рівня охорони праці: на підприємстві – директор; у філіях – директор філії; у цеху – начальник цеху; у відділі – начальник відділу. Об'єктом управління системи управління охороною праці на підприємстві ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» є діяльність функціональних служб і структурних підрозділів підприємства, спрямована на забезпечення безпечних і здорових умов праці на робочих місцях, виробничих дільницях і на підприємстві в цілому.

Для підвищення ефективності діяльності з охорони праці на підприємстві ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» слід здійснити наступні заходи:

1. Запорукою зниження рівня виробничого травматизму і поліпшення стану охорони праці є піднесення економіки, що в сучасних умовах господарювання може бути досягнуто лише шляхом децентралізації виробництва, запровадження на нерентабельних підприємствах посади найманого менеджера, який підзвітний і переобирається на зборах акціонерів.



2. Поліпшення стану охорони праці на підприємствах може бути досягнуто шляхом переходу від окремих розрізнених заходів до системи планомірного цілеспрямованого управління цією діяльністю з чітким визначенням для кожного структурного підрозділу підприємства переліку та змісту завдань і функцій управління.

3. З метою виконання планових та інших завдань роботи з охорони праці на підприємствах необхідно створювати фонди охорони праці, відраховуючи для цього 0,5 % від обсягу реалізації продукції (послуг).

4. На підприємстві доцільно здійснювати систематичне інженерне забезпечення системи управління охороною праці шляхом приведення виробничого обладнання, технологічних процесів, будівель і споруд, санітарно-гігієнічного стану, санітарно-побутового забезпечення у відповідність до вимог нормативних актів з охорони праці із застосуванням сучасних методів інжинірингу і реінжинірингу.

5. Для інструктажу й навчання працівників з охорони праці варто застосовувати сучасні методи активного навчання, виховання у працівників психології і культури безпеки, що унеможлиблює будь-які небезпечні дії.

6. Системний підхід — запорука успіху підприємства як в бізнесі, так і в галузі охорони праці.

## **4.2. Безпека у надзвичайних ситуаціях на підприємстві**

Приміщення служби маркетингу ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» знаходиться на другому поверсі адміністративної будівлі підприємства. Загальна площа приміщення становить  $60 \text{ м}^2$ , висота – 3 м, приміщення має 4 вікна. Кількість працюючих у приміщенні – 10 чоловік. Отже, на одного працюючого в приміщенні припадає:  $60 : 10 = 6 \text{ (м}^2\text{/чол.)}$  робочої площі.

Згідно із СНіП 2.09.04 – 87 на кожного працюючого в управлінських приміщеннях повинно припадати не менше  $4 \text{ (м}^2\text{/чол.)}$  робочої площі. Висота приміщення – не менше 2,5 м. Отже, нормативи розмірів та забезпечення

працюючих робочою площею в адміністративній будівлі підприємства ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» дотримано.

Відповідно до принципів гігієнічної класифікації, умови праці на ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» належать до 2 класу, тобто є допустимими і характеризуються такими рівнями факторів виробничого середовища і трудового процесу, які не перевищують встановлених нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку та не чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працюючих.

Джерелами виробничого шуму на ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» є устаткування. З шумом пов'язані деякі технологічні процеси, а саме виготовлення та розлив продукції. Тривалий шум впливає не лише на слух. Він робить людину нервовою, погіршує її самопочуття, знижує працездатність та швидкість руху, сповільнює розумовий процес. На підприємстві дотримуються рекомендованих діапазонів шуму для робітників офісів, цехів, у межах 56-70 дБ. На особливу увагу заслуговує організація робочого місця. Офісне приміщення обладнане системами опалення та кондиціонування повітря.

Користування комп'ютерами є однією з вагомих функцій основного виду діяльності. Персональний комп'ютер і його периферійні пристрої (принтер, сканер) розміщені на основному робочому столі, з лівого боку. Робочий стіл для персонального комп'ютера обладнано підставкою для ніг відповідної ширини з можливістю регулювання по висоті. Робочі сидіння працівників мають такі основні елементи як сидіння, спинку [54, с.105].

Робота на комп'ютерах належить до зорво напружених. Це значить, що страждають передусім очі. Таким чином, для окремих груп користувачів при 8-годинному режим робочого дня встановлені перерви. Телефон є незамінним засобом комунікації на підприємстві. Користування телефонними і факсимільними апаратами потребує уваги через високу напругу, яка в телефонній лінії при вхідному дзвінку досягає 120 В змінного струму, а факсимільні апарати під'єднують до електромережі змінного струму 220 В. Стосовно принтера, то заходи безпеки під час роботи з даним видом офісного обладнання не

регламентуються нормативними документами. Атестація робочого місця дозволяє зробити наступні висновки: площа та обсяг, що зайняті робочим місцем, відповідають діючим нормам; обладнання відповідає вимогам нормативно-технічної документації, а також характеру та обсягу виконуваних робіт; технологічна оснащеність робочого місця заслуговує на оцінку відмінно; параметри виробничого освітлення (коефіцієнт природної освітленості, освітленість робочої поверхні, показники осліпленості) відповідають вимогам.

Враховуючи все вище зазначене, виникає необхідність проаналізувати стан виробничого травматизму, який проводиться на основі змісту актів про нещасний випадок ф.Н-1 та лікарняних листів за останні 3 роки.

Детально проаналізувавши причини нещасних випадків можна зробити висновок про ефективність їх подолання, адже ще у 2021 р. усунуто три причини, що були джерелом нещасних випадків на підприємстві ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» за попередні роки: порушення технологічного процесу; порушення вимог безпеки під час експлуатації устаткування, машин, механізмів; порушення трудової дисципліни [54, с.106].

За вимогами НПАОП, для робочих місць користувачів персональних комп'ютерів, приміщення з персональних комп'ютерів мають II ступінь вогнестійкості. Протипожежний режим на об'єкті дотримується. Категорія вибухопожежної та пожежної небезпеки приміщення, а також клас його вибухопожежонебезпеки за ПУЕ позначені відповідно табличкою згідно встановлених норм на входних дверях виробничих приміщень. Куріння на території заборонено. Для куріння обладнані спеціальні місця на вулиці.

Потенційними причинами пожежі на досліджуваному підприємстві можуть виступати: порушення технологічного режиму роботи обладнання; несправність електроустаткування; погана підготовка обладнання до ремонту; самозаймання деяких матеріалів і речовин тощо.

На основі вище зазначеного необхідно розглянути заходи по попередженню виникнення пожежі та обмеження поширення вогню. Отже, попередити і запобігти пожежам можна шляхом дотримання наступних вимог: регламентація допустимих

концентрацій горючих речовин у виробничому середовищі; використання ефективної робочої й аварійної вентиляції та надійної герметизації обладнання; вибір швидкісних систем сигналізації у випадку виникнення позаштатних ситуацій.

Система пожежного захисту підприємства ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» повинна забезпечуватися наступними складовими: правильним вибором необхідного ступеня вогнестійкості будівельних конструкцій; правильним об'ємно-планувальним рішенням будівель і споруд; розташуванням приміщень та виробництв з урахуванням вимог пожежної безпеки; улаштуванням протипожежних перепон у будівлях, системах вентиляції, опалювальних та кабельних комунікаціях; забезпеченням евакуації людей; використанням засобів пожежної сигналізації, сповіщення та пожежогасіння; засобами, що забезпечують успішне розгортання тактичних дій гасіння пожежі. Евакуація людей та збереження матеріальних цінностей є найголовнішим завданням під час пожежі. У будівлях, що знаходяться на території ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» на випадок пожежі передбачено: відповідну довжину і ширину евакуаційних виходів; відповідну пропускну здатність дверних отворів, які легко відкриваються; необхідну кількість сходових кліток і зовнішніх пожежних драбин;

В цілому, безпечна евакуація на підприємстві ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем» забезпечується комплексом об'ємно-планувальних, конструктивних, інженерно-технічних рішень, які приймаються з урахуванням призначення категорії за вибухопожежною та пожежною небезпекою, ступеня вогнестійкості поверховості будівлі та кількості людей, що підлягають евакуації.

#### **Висновки до розділу 4**

Узагальнивши результати дослідження щодо організації охорони праці на підприємстві та забезпечення техніки безпеки, слід відмітити наступне:

1. На підприємстві ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» обов'язки, які стосуються охорони праці здійснює начальник відділу з охорони праці, навколишнього середовища і промсанітарії.

Основні завдання, вирішення яких забезпечує досягнення мети управління охороною праці на різних рівнях, управління організаційно-виробничою діяльністю складаються із комплексу послідовно взаємозв'язаних дій по попередженню і профілактиці виробничого травматизму, професійних захворювань та аварій, які значно полегшують роботу працівників.

2. Дослідження відповідності рівня цивільної безпеки на підприємстві ТзОВ «Леоні Ваернінг Систем УА ГмбХ» дозволяє зробити наступні висновки: площа та обсяг, що зайняті робочим місцем, відповідають діючим нормам; обладнання відповідає вимогам нормативно-технічної документації, а також характеру та обсягу виконуваних робіт; технологічна оснащеність робочого місця заслуговує на оцінку відмінно; параметри виробничого освітлення (коефіцієнт природної освітленості, освітленість робочої поверхні, показники осліпленості) відповідають вимогам; на підприємстві дотримуються рекомендованих діапазонів шуму для робітників; система пожежного захисту підприємства забезпечена всім необхідним згідно чинного законодавства.

Нещасні випадки і професійні захворювання на виробництві гальмують розвиток економіки та викликає суттєві економічні втрати не лише окремого підприємства, а й держави в цілому. Відповідно, на підприємстві ТзОВ «Леоні Ваернінг Систем УА ГмбХ» слід передбачити такі заходи з охорони праці: раціональне розміщення устаткування; раціоналізації режимів праці й відпочинку. Щодо запобігання появи нещасних випадків доцільними будуть превентивні заходи, а саме консультації з питань охорони праці, роз'яснення щодо правил експлуатації нового та вже використовуваного обладнання, проведення періодичних перевірок знань працівників.

Для покращення стану охорони праці та уникнення аварій і нещасних випадків на виробництві слід, окрім перелічених заходів з охорони праці, дотримуватись вимог внутрішніх організаційних документів підприємства.

## ВИСНОВКИ

Узагальнивши результати дослідження представлені у даній кваліфікаційній роботі, слід відмітити наступне:

1. Маркетинговий потенціал підприємства – це симбіоз залежності фінансових ресурсів та можливостей підприємства в аспекті реалізації маркетингової діяльності та використання маркетингового інструментарію для власного розвитку. Він визначає можливості використання як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках маркетингових ресурсів та зусиль, частина яких перетворюється у прибуток у довгостроковій перспективі. Зазначене твердження уможливорює використання вартісних методів для комплексного оцінювання маркетингового потенціалу підприємства. Маркетинговий потенціал підприємства виступає важливою складовою загального потенціалу підприємства. Основним завданням та ціллю маркетингового потенціалу підприємства є формування попиту споживачів на власні товари, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його загальної ефективності.

2. Рівень використання потенціалу маркетингу підприємства може бути різним, в залежності від виду продукції, розміру підприємства, асортименту, організаційної структури, фінансових можливостей та інше, що дає значні підстави управлінському персоналу здійснити оцінювання власних бізнес-можливостей та приймати управлінські рішення у відповідності до ситуації на локальному ринку. На рівень використання маркетингового потенціалу підприємства мають вплив різноманітні чинники (внутрішні та зовнішні). Зокрема, зовнішні чинники, що визначають зовнішнє маркетингове середовище підприємства та ресурси зовнішнього розвитку і їх ринкові можливості, при цьому внутрішні чинники визначають специфічні риси та можливості внутрішнього маркетингового середовища, що відображає маркетингові нематеріальні та матеріальні ресурси. На думку багатьох науковців-практиків використання маркетингового потенціалу слід розглядати в сукупності із виробничим, при чому його основними складовими є: кадровий, фінансово-інвестиційний управлінсько-інтелектуальний, матеріально-технічний.

3. Важливим є здійснення оцінювання маркетингового потенціалу підприємства. В науковій літературі склалися три підходи до оцінювання маркетингового потенціалу підприємства, зокрема результативний відображає рівень можливостей маркетингової системи, який оцінений кількісними методами; діагностичний базується на методі експертних оцінок, а також комплексний, що включає в себе переваги перших двох підходів. На нашу думку, слід комплексно підходити до здійснення даного аналізу, зокрема поряд із оцінкою маркетингового потенціалу важливо дослідити і виробничий потенціал. Розрахунок даного потенціалу слід здійснити на основні використання п'ять груп показників: матеріально-технічного потенціалу підприємства; фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства; кадрового потенціалу; управлінсько-інтелектуального потенціалу; маркетингового потенціалу.

4. Об'єктом дослідження виступала діяльність підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ», що належить до підрозділу «Кабельні Мережі». Основними видами діяльності ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» є виробництво електричних кабельних мереж для автомобілів марки Porsche, Audi, Opel, BMW, VW, Lamborghini, MAN. ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» в Україні є яскравим прикладом тісної економічної та науково-технічної співпраці між Україною та Німеччиною. Узагальнивши результати дослідження маркетингової діяльності нами відзначено зниження ефективності формування та реалізації збутової політики підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ», зокрема: незначне зниження частки на підприємства ринку; знижуються показники прибутковості збутової діяльності; спостерігається збільшення витрат на збут; зниження ефективності використання витрат на маркетинг та збут.

5. За результатами проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства необхідно відзначити, що підприємство ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» при розробці стратегії розвитку повинно врахувати такі свої зовнішні можливості, як: нееластичність попиту, зростаючий рівень платоспроможного попиту, сталий обмінний курс, доступність сировини, відданість населення традиціям, рівень життя населення. При цьому слід бути готовими до виникнення зовнішніх загроз, таких як: рівень інфляції,

недосконалість податкової системи, недосконале законодавство, політична нестабільність, низька потенційна кількість робочої сили.

6. Протягом досліджуваного періоду необхідно відзначити ефективність маркетингової діяльності досліджуваного підприємства, що вплинуло на результативність використання збутових витрат, зростання мотиваційної складової, та, як наслідок, збільшення результативності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства у досліджуваному періоді. Поряд із цим, необхідно відмітити негативну динаміку до поступового зниження рентабельності маркетингових витрати, зниження частки ринку підприємства за рахунок появи нових активних конкурентів, низька питома вага маркетингового персоналу в структурі персоналу підприємства, що створює проблеми активізації збуту та забезпечує додаткове навантаження на збутовий персонал, який, через значне завантаження, не завжди в повній мірі та кваліфіковано може виконати власні функціональні обов'язки.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності та забезпечення зростання маркетингового потенціалу підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» пропонується реалізувати ряд заходів, зокрема: відкрити сайт Інтернет-магазину для забезпечення стимулювання просування продукції та послуг підприємства, оновлення відділу продажу підприємства, а також відкриття фірмових магазинів у різноманітних містах України (Тернопіль, Івано-Франківськ, Луцьк). Необхідно відзначити ефективність заходів підвищення маркетингового потенціалу та активізація маркетингового інструментарію підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ». Результати засвідчують те, що чистий приведений дохід (чистий грошовий потік) в результаті реалізації заходів складе 50408 тис.грн., індекс прибутковості проєкту заходів становитиме 1,32 пункти, а період окупності заходів складатиме 2 роки та 5 місяців. Реалізація проєкту заходів зростання маркетингового потенціалу підприємства окрім збільшення прибутковості та швидкій окупності, стимулюватиме залучення нових клієнтів, забезпечуватиме підвищення іміджу підприємства серед споживачів продукції та власного персоналу, стимулюватиме розширення ринків збуту продукції досліджуваного підприємства вже у найближчій перспективі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артеменко С. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / С. В. Артеменко ; Харк. держ. ун-т. харч. і торг. – Х., 2014. – 314 с.
2. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць*. 2020. Вип. 2(76). С.137-145.
3. Балабанова Л. В., Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2016. 288 с.
4. Бергер А.Д. Методичний підхід до формування маркетингового потенціалу підприємств м'ясопереробної галузі. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Т. 24. №1. С.96-100.
5. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємоз'язок з економічним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2012. №1. С. 157-165.
6. Бойко Р.В. Формування ефективної політики просування продукції підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. №6. Т. 1. С. 42-48.
7. Бубенець І.Г. Чинники розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Електронний науковий журнал*. 2016. №.8. С. 96-103.
8. Бутенко Н. В. Організаційно-економічні та методичні засади формування маркетингового потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 6. Т. 3. С. 53-57.
9. Васильківський Д. М. Сучасні засади управління маркетинговим потенціалом. *Наука й економіка. Хмельницький: Хмельницький економічний університет*. 2011. №2. С. 60-64.

10. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг : навч. посіб. Київ: ІНКОС, 2017. 255 с.

11. Григор'єва Л. В. Формування маркетингового потенціалу промислових підприємств з врахуванням інтеграційних тенденцій економіки України. *Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект*. 2017. Ч. 3. С. 1273-1279.

12. Грищук М. В. Основи охорони праці : підручник для студ. вищих навч. закл. К. : Кондор, 2007. 238 с.

13. Гросул В. А. Управління маркетинговим потенціалом в процесі реалізації механізмів усталеного розвитку підприємств. Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємств : колект. монографія. Донецьк : [Б. в.], 2013. С. 124-135

14. Давидова А.С. Роль та значення маркетингового потенціалу виробничого підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. №2. Т. 2. С. 112-115.

15. Деревльов В. Л. Роль маркетингового потенціалу у забезпеченні розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 3-1 (46). С. 118-123.

16. Диба Л.М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 17. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Dyba.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf) (дата звернення до ресурсу 22.11.2022)

17. Дідченко О.І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1. С. 269–272.

18. Жидецький В.Ц. Основи охорони праці : Підручник. Львів: Афіша, 2004. 320 с.

19. Іваненко В.О., Ковальчук О.Р. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 72 – 82.

20. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 126-134.

21. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві. *Держава та регіони*. 2017. № 1. С. 135-136.

22. Коваль Т.О., Яхінд В.П. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 112-118.

23. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

24. Кохан М. М. Формування системи діагностичних показників маркетингового потенціалу фармацевтичного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 302-308.

25. Коюда В.О. Система показників для оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №33. С. 186-190.

26. Краузе О. І., Піняк І. Л., Шпилик С. В. Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. №11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8381> (дата звернення до ресурсу 17.11.2022)

27. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 77. № 4. С. 94-102. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1095> (дата звернення до ресурсу 17.11.2022)

28. Краузе О.І. Дослідження конкурентоспроможності підприємства. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу*. Тернопіль: «Бескиди», 2020. 179 с. (С. 77-86)

29. Краузе О.І. Дослідження поведінки споживачів та методів формування споживчого попиту. *Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та*

сучасні тенденції]: колективна монографія. за заг ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б., 2021. С. 89-122. (351 с.)

30. Краузе О.І. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності промислового підприємства. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія. за заг. ред. О. Панухник. Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 140-146.

31. Краузе О.І., Голда Н.М., Бурліцька О.П. Дослідження та формування механізму продажу. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 68. № 1 (68). С. 166-174.

32. Краузе О.І., Кулик Ю.І., Піняк І.Л. Застосування методик НЛП для підвищення ефективності продажів. *Регіональна економіка та управління*. № 4 (34). 2021 р. С. 135-147.

33. Краузе О.І., Піняк І.Л. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. №2 (25). 2021. С. 586-593. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21koiaim.pdf> (дата звернення до ресурсу 17.11.2022)

34. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. №3. С. 81-90. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1082> (дата звернення до ресурсу 17.11.2022)

35. Кривошеєва Н.М. Складові маркетингового потенціалу підприємства в системі стратегічного управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. № 2. С. 556–563.

36. Лисенко К.М. Маркетинговий потенціал підприємства та його економічна сутність. *Вісник Національного університету харчових технологій*. Серія: *Економічні науки*. Електронний ресурс. URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/66274.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/66274.doc.htm) (дата звернення до ресурсу 17.11.2022)

37. Лисенко Ю. Г. Управління маркетинговим потенціалом підприємства. Донецьк : Восток, 2015. 352 с.
38. Маматова Л.Ш. Місце маркетингового потенціалу в системі фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : зб. наук. праць ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь, 2017. Вип. 15. С. 140–145.
39. Маринич І. А., Кадилович Н. Р. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства. Л. : Изд-во НЛТУ, 2011. Вип. 20.15. 224 с.
40. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
41. Маркова Н.М. Управління маркетинговим потенціалом металургійних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2010. 21 с.
42. Мороз Л., Лебідь Т. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. Львів: вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2010. С. 45-50.
43. Нечепуренко М. Проблеми економічного розвитку підприємств. *Питання економічних наук*. 2016. № 1 (17). С. 23-25.
44. Олексюк О. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 4. С. 12-18.
45. Офіційний сайт підприємства ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ». URL: <https://www.leoni-ukraine.com/uk/misceznakhodzhennja/leoni-vaering-sistems-ua-gmbkh-strii/> (дата звернення до ресурсу 17.11.2022)
46. Пастухова В. В. Концепція ключових факторів успіху в системі стратегічного управління підприємством. *Менеджер*. 2011. № 1(13). С. 31-36.
47. Пилипенко А.А., Березовський К.М. Оцінювання маркетингового потенціалу та забезпечення цільової орієнтації підприємства через визначення його стратегічної відповідності. *Економіка розвитку*. 2013. № 4. С. 109–117.
48. Пилипенко А.А., Березовський К.М. Розвиток технології оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства через рівень його

стратегічної відповідності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6. С. 6–20.

49. Поліщук І.І. Етапізація управління маркетинговим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2019. № 3 (70). С. 189-193.

50. Поліщук І.І. Фактори розвитку маркетингового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Вип. 2. С. 97–102.

51. Поліщук І.І., Шарко В.В. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. С. 207-215.

52. Птащенко О. В. Удосконалення маркетингового забезпечення товарної інноваційної політики підприємства шляхом впровадження бренд-сайту. *Управління розвитком*. 2010. № 20 (96). С. 101–103.

53. Радіонова А.П. Оцінка та реалізації маркетингового потенціалу розвитку машинобудівних підприємств регіону. *Регіонологія*. 2019. № 3.

54. Рожко Н., Бурліцька О. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах сучасного ринку. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2 (27). С. 60-63.

55. Сабецька Т.І. Теоретичні аспекти визначення виробничо-маркетингового потенціалу підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. №85. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2014. С. 174—186.

56. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 352 с.

57. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

58. Телишевська Л. І., Комишан О. І., Сергєєв С. С. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. *Mechanism of Economic Regulation*. 2012. № 3. С. 126-132

59. Тягунова Н. М., Боїн В. О., Тягунова З. О. Маркетинговий потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації. *Українська кооперація*. 2011. № 4. URL: <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/num/Ctjagunova.htm>. (дата звернення до ресурсу 28.11.2022)

60. Халімовський М.О., Зацарний В.В. та ін. Основи охорони праці: Підручник. К.: Основа, 2003. 472 с.

61. Хомяков В. І., Белінська В. М., Федоренко О. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Кондор, 2011. 432 с.

62. Шарко В. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 207-215.

63. Яким Р.С. Безпека життєдіяльності людини: Навч. посібник. - Львів: Видавництво «Бескид Біт», 2005. - 304 с.

64. Krause O.I. Marketing Internet technologies in the field of services / Digital Economy trends: global challenges, strategy and technologies: Monograph /Edited by Ghenadie Ciobanu, Olha Pavlykivska. Galati, Romania, 2021. pp. 104-116. (222 p.)

# ДОДАТКИ



## Підходи до визначення поняття «маркетинговий потенціал»

Автор	Визначення поняття
Мороз Л. А., Лебідь Т.О. [42]	під маркетинговим потенціалом розуміє сукупність внутрішніх можливостей і зовнішніх шансів підприємства задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Тобто діяльність комерційно зацікавлених підприємств спрямована на досягнення максимального рівня прибутку із застосуванням усіх можливих маркетингових заходів, розширення виробничого, інноваційного, інвестиційного та стратегічного потенціалу.
Телишевська Л. І., Комишан О. І., Сергеев С. С. [58]	маркетинговий потенціал підприємства називають ринковим та характеризують його за допомогою інформації про частку ринку, темпи зміни фізичного обсягу виробництва, конкурентів, модифікацію продукції, клієнтури, фізичний попит на продукцію підприємства, професійний склад кадрів, співвідношення реалізованої і виробленої продукції.
Шарко В. [62]	маркетинговий потенціал, будучи складовою загального потенціалу, полягає у максимальній можливості підприємства використовувати всі передові напрацювання у сфері маркетингу.
Маркова Н.М. [41]	підкреслює належність маркетингового потенціалу саме до господарського потенціалу, вбачаючи в ньому здатність маркетингового середовища задовольняти потреби ринку в певному обсязі матеріальних благ і послуг.
Олексюк О. А. [44]	сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям позначають здатність (можливості) підприємства ефективно виявляти, формувати та найповніше задовольняти потреби споживачів
Маматова Л.Ш. [37]	сутність маркетингового потенціалу полягає в максимально можливій спроможності господарського суб'єкта використовувати всі передові напрацювання в області маркетингової діяльності
Дідченко О.І. [17]	Під маркетинговим потенціалом автор розуміє «максимальну можливість підприємства у використанні всіх передових напрацювань у сфері маркетингу»
Рожко Н. та Бурлицька О. [54]	сутність маркетингового потенціалу полягає у максимально можливій спроможності господарського суб'єкта використовувати всі передові напрацювання в галузі маркетингової діяльності
Багорка М. О., Юрченко Н. І. [2]	маркетинговий потенціал підприємства, з одного боку, є структурним складником його бізнес-потенціалу, а з іншого – системою виробничих, фінансових та організаційних можливостей підприємства у забезпеченні ефективного збуту продукції на засадах оптимізації ланцюгів розподілу
Балабанова Л. В. [3]	характеризують потенціал маркетингу як можливість застосування різноманітних маркетингових ресурсів, що є частиною ресурсів підприємства та спрямовані на забезпечення його ефективної маркетингової діяльності

## Різновиди маркетингового потенціалу підприємства [51, с.210]

Класифікаційна ознака	Вид маркетингового потенціалу
За ступенем реалізації	Досягнутий маркетинговий потенціал
	Перспективний маркетинговий потенціал
По функціях маркетингу	Маркетинговий потенціал, що характеризує здатність маркетингової системи виконувати свої основні функції
За критерієм життєвого циклу	Підхід до оцінки маркетингового потенціалу в розрізі життєвого циклу виробу
	Підхід до оцінки маркетингового потенціалу в розрізі фаз життєвого циклу організації
За методами дослідження	Результатний підхід до оцінки маркетингового потенціалу
	Діагностичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу
	Системний підхід до оцінки маркетингового потенціалу
За критеріями оцінки	Маркетинговий потенціал загального управління і організації
	Маркетинговий потенціал персоналу
	Потенціал маркетингового інструментарію
	Потенціал фінансово-матеріальних ресурсів маркетингу

Чинники-активатори маркетингового потенціалу підприємства [7, с.100]



**Визначення науковцями основних складових елементів маркетингового потенціалу підприємства**

<b>Автори</b>	<b>Елементи маркетингового потенціалу</b>
1	2
Акіф'єва В.А., Батова Т.М. [19]	Підсистеми: резерви, ресурси, спроможності (здатності, зусилля), можливості, управління
Афонічкін О.І., Колесник К.М. [19]	Зовнішнє маркетингове середовище підприємства (ресурси зовнішнього розвитку); внутрішнє маркетингове середовище підприємства (маркетингові матеріальні і нематеріальні ресурси); система управління маркетинговим потенціалом; ринкові можливості (можливості зовнішнього і внутрішнього розвитку)
Дідченко О.І. [17]	Дворівнева система інтегрованого маркетингу: 1. Служба збуту, реклама, управління виробництвом та реалізацією продукції, дослідження; 2. Узгодження роботи всіх відділів підприємства.
Кривошеєва Н.М. [20]	Управління, інструменти, ресурси
Мороз Л.А., Лебідь Т.В. [42]	Сукупність людських (цінні знання та навички, які мають працівники, а також їхні здібності та готовність до спільної діяльності з іншими членами організації), матеріальних (активи, які відображаються в балансі компанії: основні і оборотні засоби, інвестиції) та нематеріальних ресурсів
Олексюк О. [44]	Виділяється п'ять ієрархічних рівнів уявлення про МП: ресурсний; більш детальний; дивізіональний; методичний; конкретизуючий. При зміні рівня відбувається все більша і більша деталізація елементів МП.
Сенишин О. С., Кривешко О. В. [57]	Ринкові можливості; маркетингові ресурси
А.В. Карпенко [20]	Два рівні уявлення про маркетинговий потенціал підприємства: 1. Укрупнений, який складається з потенціалів: елементів комплексу маркетингу; виробничо-технологічного; кадрового; інноваційного; управлінського; бізнес-партнерів; 2. Детальний - представлений структуризацією маркетингового потенціалу на підсистеми: - аналітичну (характеризує можливості виробника здійснювати необхідні дослідження цільових аудиторій на різних стадіях життя продукції); - продуктову (відображає можливості формування структури продуктового портфеля виробником); - комунікативну (інформує потенційних споживачів про продукти і послуги підприємства); - управління ціноутворенням (характеризується можливостями застосування різних методів ціноутворення і цінових стратегій у відповідність з життєвим циклом продукту); - управління збутом (визначає можливості використання каналів розподілу різних рівнів для найбільш ефективного доведення продукту до покупця)

## продовження додатку Г

1	2
Тягунова Н.М., Тягунова З.О. [59]	Маркетингові ресурси (трудові, фінансові, матеріальні, інноваційні та інформаційні ресурси) й маркетингові зусилля (маркетингова інформаційна система, маркетингові дослідження, програмування маркетингу, маркетинговий інструментарій, управління комплексом маркетинг-мікс, контроль маркетингу, управління ризиками)
Юлдашева О.У. [19]	Світоглядна підсистема (філософія маркетингу), підсистема управління, ресурсна підсистема, зовнішнє середовище
Багорка М.О., Юрченко Н.І. [2]	Рівень кваліфікації та досвіду персоналу (маркетологів), партнерські відносини з посередниками і постачальниками, маркетингова інформаційна система, рівень співвідношення ціна/якість, частка ринку, відома торгова марка, оптимальний асортимент, маркетингова інформаційна система, власна збутова мережа, цінова політика, споживачі, імідж підприємства

## Комплексні підходи до оцінки маркетингового потенціалу підприємства [47]

Автори	Характеристика
Ансофф І.	Модель «продукт-ринок», в рамках якої зіставляються, з одного боку, очікуваний рівень збуту (або динаміка повернення інвестицій) при реалізації обраної стратегії, а, з іншого боку, - максимальне потенційно можливе значення того ж показника. Використання даної моделі дозволяє більш ґрунтовно визначити пріоритети конкурентного розвитку і сформувати належну конкурентну стратегію підприємства
Баранчев В.П., Стрижов С.Г.	Рекомендують при визначенні МП використовувати комплекс підходів: циклічного, системного і діагностичного. В основі циклічного підходу лежить теорія життєвого циклу товару. Оцінка МП здійснюється за фазами й етапами життєвого циклу товарів: науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, виробництво, реалізація, споживання. МП відповідно до системного підходу розглядають як сукупність індивідуальних потенціалів, що характеризують ступінь готовності маркетингових ресурсів, організаційного механізму маркетингу і здатності досягати необхідних маркетингових результатів. Діагностичний аналіз проводиться за обмеженим колом параметрів, які доступні як для внутрішніх, так і для зовнішніх аналітиків
Коваль Т.О., Яхкінд В.П.	Оцінка маркетингового потенціалу на основі аналізу конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та його товарного асортименту. Визначення конкурентоспроможності окремих видів товарів доцільно здійснювати на основі використання еталонних моделей оцінки, що враховують існуючі параметральні характеристики вимог споживачів та диференціацію продуктової пропозиції (індивідуальні властивості продукції) різних виробників, які вводяться до складу набору оцінки конкурентоспроможності
Левків Г.Я.	Оцінку ефективності результативності маркетингового управління підприємств можливо провести на основі таких груп індикаторів: - I група - маркетингової привабливості підприємства на ринку (показник оптового товарообороту, обсяг реалізації продукту на зовнішній ринок, показник концентрації); - II група - ефективності маркетингового управління (частка витрат на маркетинг у валовій реалізації, маркетингова місткість витрат, маркетингова місткість витрат у валових витратах, рентабельність витрат на маркетинг та збут агропромислової продукції, маркетингова місткість витрат у чистому прибутку, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, рентабельність маркетингових вкладень)
Сандей Е.	Оцінка маркетингового потенціалу має базуватися на показниках поточної діяльності, зокрема виручка від реалізації продукції, прогнозна місткість ринку, витрати відділу маркетингу, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції. Результати дозволяють визначити напрями підвищення конкурентоспроможності, а саме фактори негативного впливу, як на товари, так і на суб'єкт господарювання

## Показники оцінки матеріально-технічного потенціалу підприємства [55, с.182-185]

<b>1. Матеріально-технічний потенціал</b>	
<i>Величина виробничої потужності підприємства</i>	<i>У перерахунку на основний вид (види) продукції підприємства</i>
<b>Коефіцієнт фізичного зносу</b> (характеризує ступінь спрацювання основних засобів у процесі їх експлуатації)	$K_{\Phi Z} = \frac{Z_{\text{сер}}}{\text{ОФпв}_{\text{сер}}}$ де $Z_{\text{сер}}$ – середньорічний знос основних засобів; $\text{ОФпв}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основних засобів
<b>Коефіцієнт морального зносу</b> (питома вага основних засобів, які експлуатуються понад 10 років)	$K_{MЗ} = \frac{\text{ОФпв}_{\text{сер}10}}{\text{ОФпв}_{\text{сер}}}$ де $\text{ОФпв}_{\text{сер}10}$ – середньорічна вартість основних засобів, що експлуатуються понад 10 р.
<b>Коефіцієнт прогресивності обладнання</b> (характеризує рівень забезпечення підприємства сучасним обладнанням)	$K_{\text{ПРОГ.ОБЛ.}} = \frac{\text{ОФпв}_{\text{сер}5}}{\text{ОФпв}_{\text{сер}}}$ де $\text{ОФпв}_{\text{сер}5}$ – середньорічна первісна вартість обладнання з терміном експлуатації до 5 р.
<b>Коефіцієнт оновлення</b> (характеризує ступінь оновлення основних засобів та тенденцію щодо їх нагромадження)	$K_{\text{ОН}} = \frac{\text{ОФ}_{\text{ВВ}}}{\text{ОФ}_{\text{КІН}}}$ де $\text{ОФ}_{\text{ВВ}}$ – вартість введених за рік основних фондів; $\text{ОФ}_{\text{КІН}}$ – вартість основних фондів на кінець року
<b>Фондовіддача</b> (характеризує річний випуск продукції з одиниці вартості основних фондів)	$\Phi_B = \frac{\text{ОВ}}{\text{ОФпв}_{\text{сер}}}$ де $\text{ОВ}$ – річний обсяг виготовленої продукції
<b>Рентабельність основних засобів</b> (відображає прибуток у розрахунку на одиницю фондів)	$P_{\text{ОЗ}} = \frac{\Pi}{\text{ОФпв}_{\text{сер}}}$ де $\Pi$ – розмір річний прибутку підприємства
<b>Коефіцієнт використання виробничої потужності</b>	$K_{\text{ВІ}} = \frac{\text{ОВ}}{\text{ВП}_{\text{сер}}}$ де $\text{ВП}_{\text{сер}}$ – середньорічна виробнича потужність
<b>Коефіцієнт оборотності оборотних засобів</b> (характеризує швидкість обороту оборотних засобів)	$K_{\text{ОБ}} = \frac{\text{ЧД}_{\text{РП}}}{\text{ОЗ}_{\text{сер}}}$ де $\text{ЧД}_{\text{РП}}$ – чистий дохід від реалізації продукції; $\text{ОЗ}_{\text{сер}}$ – середній залишок оборотних засобів
<b>Час (період) обороту</b> (показує тривалість у днях одного обороту оборотних засобів)	$\text{Ч}_{\text{ОБ}} = \frac{T}{K_{\text{ОБ}}}$ де $T$ – період, за який визначається оборотність
<b>Матеріаловіддача</b> (характеризує вихід продукції на 1 грн. матеріальних ресурсів)	$M_B = \frac{\text{ОВ}}{\text{МВ}}$ де $\text{МВ}$ – розмір матеріальних витрат

## Показники оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства

<b>2. Фінансово-інвестиційний потенціал</b>	
<b>Величина чистого та нерозподіленого прибутку в поточному році</b>	<i>Зі звітності підприємства</i>
<b>Рентабельність продукції</b> (показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. собівартості реалізованої продукції)	$R_{пр} = \frac{П_{од}}{С_v} * 100\%$ де $П_{од}$ – прибуток від операційної діяльності; $С_v$ – повна собівартість реалізованої продукції
<b>Рентабельність виробництва</b> (показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. вартості основних і оборотних фондів підприємства)	$R_v = \frac{П_ч}{(S_{сер} + S_{НОЗ})} * 100\%$ де $П_ч$ – чистий прибуток підприємства; $S_{сер}$ – середньорічна вартість основних фондів; $S_{НОЗ}$ – середньорічна вартість оборотних засобів
<b>Рентабельність ресурсів (активів)</b> (показує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства)	$R_ч = \frac{П_ч}{A_{сер}} * 100\%$ де $A$ – середня вартість активів підприємства
<b>Рентабельність власного капіталу</b> (показує скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. власних засобів)	$K_{РВК} = \frac{П_ч}{ВК_{сер}} * 100\%$ де $ВК_{сер}$ – середньорічна вартість власного капіталу
<b>Величина амортизаційного фонду підприємства</b>	<i>Зі звітності підприємства</i>
<b>Коефіцієнт загальної ліквідності</b> (показує здатність підприємства погасити короткотермінові зобов'язання реалізацією ліквідних активів)	$K_{зл} = \frac{ОА_{сер}}{ПЗ_{сер}}$ де $ОА_{сер}$ – середньорічна вартість оборотних активів; $ПЗ_{сер}$ – середньорічна вартість поточних зобов'язань
<b>Коефіцієнт автономії</b> (характеризує частку власних засобів у вартості майна підприємства)	$K_{авт} = \frac{ВК_{сер}}{A_{сер}}$
<b>Коефіцієнт співвідношення позиченого і власного капіталу</b> (характеризує залежність підприємства від зовнішніх позик)	$K_{спв} = \frac{ПК_{сер}}{ВК_{сер}}$ де $ПК_{сер}$ – середньорічна вартість позикових коштів
<b>Коефіцієнт покриття інвестицій</b> (показує питому вагу власних коштів і довготермінових позик у вартості майна)	$K_{пш} = \frac{ВК_{сер} + ДЗ_{сер}}{A_{сер}}$ де $ДЗ_{сер}$ – середньорічна вартість довгострокових зобов'язань підприємства



## Показники оцінки кадрового потенціалу підприємства

<b>3. Кадровий потенціал</b>	
<b>Коефіцієнт фаховості управлінського персоналу</b> (відображає питому вагу управлінців з вищою освітою в чисельності управлінського персоналу)	$K_{\Phi УП} = \frac{\mathcal{C}_{УП.ВО}}{\mathcal{C}_{УП}}$ де $\mathcal{C}_{УП.ВО}$ – кількість управлінців з вищою освітою; де $\mathcal{C}_{УП}$ – загальна чисельність управлінського персоналу (керівників, спеціалістів, службовців)
<b>Коефіцієнт підвищення кваліфікації</b> (відображає питому вагу працівників, які підвищували кваліфікацію)	$K_{ПК} = \frac{\mathcal{C}_{ПК}}{\mathcal{C}_3}$ де $\mathcal{C}_{ПК}$ – чисельність працівників, які підвищували кваліфікацію у звітному році; $\mathcal{C}_3$ – загальна чисельність персоналу
<b>Середній вік персоналу</b>	$B_{Псеп} = \frac{\sum_{i=1}^n \mathcal{C}_{Кі} * \kappa_i}{\sum_{i=1}^n \mathcal{C}_{Кі}}$ де $\mathcal{C}_{Кі}$ – чисельність персоналу і-ої вікової категорії; $\kappa_i$ – вікова категорія персоналу; $i$ – число вікових категорій, $i = 1 \dots n$
<b>Коефіцієнт «відданості» персоналу</b> (відображає ступінь «відданості» працівників підприємству, на якому вони працюють, іншими словами, це середній стаж роботи працівників)	$K_{ВП} = \frac{\sum_{i=1}^n \mathcal{C}_{СРі} * cр_i}{\sum_{i=1}^n \mathcal{C}_{СРі}}$ де $\mathcal{C}_{СРі}$ – чисельність працівників зі стажем роботи і-ої категорії; $i$ – число вікових категорій, $i = 1 \dots n$ ; $cр_i$ – категорія стажу роботи на підприємстві
<b>Продуктивність праці</b> (показує ефективність використання трудових ресурсів підприємства)	$П_{П} = \frac{ОВ}{\mathcal{C}_{П}}$ де $\mathcal{C}_{П}$ – чисельність працівників підприємства

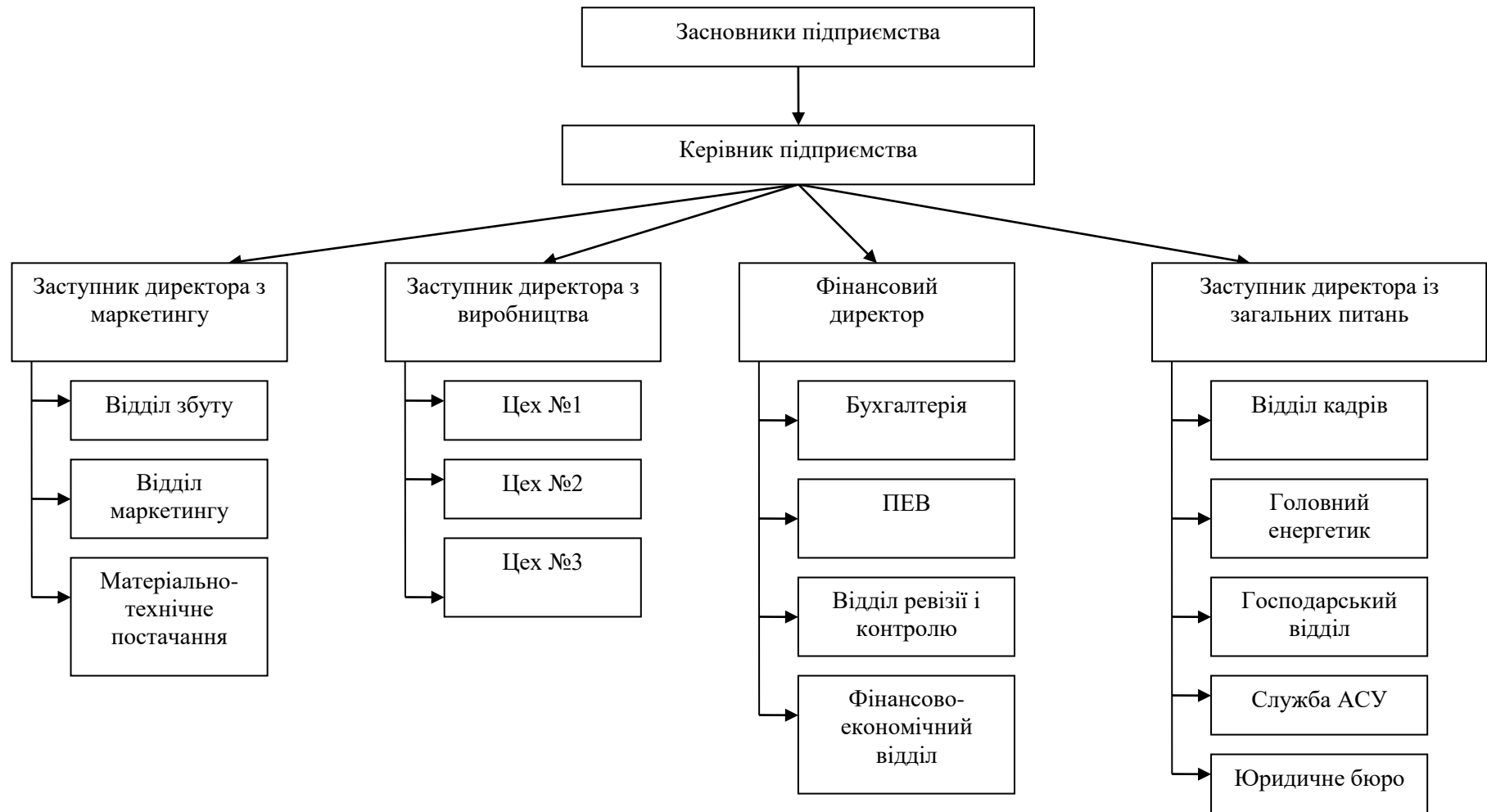
## Показники оцінки управлінсько-інтелектуального потенціалу підприємства

<b>4. Управлінсько-інтелектуальний потенціал</b>	
<b>Частка витрат на НДДКР</b> (характеризує рівень фінансування науково-дослідної діяльності підприємства)	$K_{\text{ФНДДКР}} = \frac{B_{\text{НДДКР}}}{B_{\text{ЗАГ}}}$ де $B_{\text{НДДКР}}$ – витрати підприємства на НДДКРі; $B_{\text{ЗАГ}}$ – загальна величина витрат підприємства
<b>Кваліфікація науково-дослідного персоналу</b> (відображає питому вагу працівників з науковими ступенями)	$K_{\text{НДП}} = \frac{Ч_{\text{НДП.НС}}}{Ч_{\text{НДП}}}$ де $Ч_{\text{НДП.НС}}$ – чис-ть працівників з науковим ступенем; $Ч_{\text{НДП}}$ – загальна чис-ть науково-дослідного персоналу
<b>Рівень забезпечення науково-дослідним та комп'ютерним обладнанням</b> (відображає частку науково-дослідного і комп'ютерного обладнання підприємства)	$K_{\text{З.НДКО}} = \frac{B_{\text{НДКО}}}{B_{\text{ОФ}}}$ де $B_{\text{НДКО}}$ – вартість науково-дослідного та комп'ютерного обладнання; $B_{\text{ОФ}}$ – вартість основних фондів підприємства
<b>Кількість і вартість проданих та придбаних ліцензій</b>	Зі звітності підприємства
<b>Кількість зареєстрованих патентів</b>	Зі звітності підприємства
<b>Кількість незапатентованих об'єктів інтелектуальної власності</b>	Зі звітності підприємства
<b>Розмір витрат на НДДКР в поточному періоді</b>	Зі звітності підприємства
<b>Рівень освоєння сучасних концепцій управління</b>	Якісний показник (зростає чи знижується)
<b>Рівень міжорганізаційної та міжфункціональної співпраці</b>	Якісний показник (зростає чи знижується)
<b>Ефективність організаційної системи управління</b>	Якісний показник (зростає чи знижується)
<b>Психологічний клімат в колективі</b>	Якісний показник (зростає чи знижується)
<b>Ефективність системи мотивації на підприємстві</b>	$E_{\text{МС}} = \frac{\Delta \text{ПП}}{\Delta B_{\text{М}}}$ де $\Delta \text{ПП}$ – приріст продуктивності праці; $\Delta B_{\text{М}}$ – приріст витрат на мотивацію персоналу

## Показники оцінки маркетингового потенціалу підприємства

<b>Маркетинговий потенціал</b>	
<i>Частка ринку підприємства в галузі</i>	$ЧР = \frac{ОР_{підпр}}{ОР_{гал}}$ де $ОР_{підпр}$ – обсяг реалізації підприємства; $ОР_{гал}$ – обсяг реалізації продукції галузі
<i>Коефіцієнт затоварення</i>	$К_{зат} = \frac{\Delta ЗГП}{ОР}$ де $\Delta ЗГП$ – зміна залишків готової продукції; $ОР$ – обсяг реалізації продукції підприємства
<i>Рентабельність маркетингових витрат</i>	$R_{МВ} = \frac{П_{реал}}{В_{марк}}$ де $П_{реал}$ – прибуток від реалізації продукції; $В_{марк}$ – обсяг витрат на маркетинг
<i>Питома вага маркетингового персоналу</i>	$ПВ_{МП} = \frac{Ч_{МП}}{Ч_{заг}}$ де $Ч_{МП}$ – чисельність маркетингового персоналу; $Ч_{заг}$ – загальна чисельність всього персоналу
<i>Питома вага витрат на маркетинговий персонал</i>	$ПВ_{МВ} = \frac{ЗП_{МП}}{ФОП_{заг}}$ де $ЗП_{МП}$ – зарплата маркетингового персоналу; $ФОП_{заг}$ – фонд оплати праці на підприємстві

Організаційна структура підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» [45]



**Фінансова звітність підприємства ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА  
ГмбХ»**

**ТОВ «ЛЕОНІ ВАЕРІНГ СИСТЕМС УА ГМБХ»  
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ**

Підприємство	ТОВ "Леоні Ваєрінг Системс УА ГмбХ"	Дата (рік, місяць, число)	2021	12	31
Територія	Україна, Львівська обл., Стрийський район, с. Нежухів	за ЄДРПОУ	31358171		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	4625384801		
Вид економічної діяльності	Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	7 080	за КВЕД	29.31		
Адреса, телефон	82431, Україна, Львівська обл., Стрийський р-он, с. Нежухів, вул. Леоні 1				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
			v		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.**

АКТИВ	Код рядка	№ примітки	Форма № 1-к Код за ДКУД	
			На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000		5 809	6 652
первісна вартість	1001		40 726	46 045
накопичена амортизація	1002		(34 917)	(39 393)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	109 021	143 585
Основні засоби:	1010	6	1 831 194	2 233 317
первісна вартість	1011		2 691 823	3 305 509
знос	1012		(860 629)	(1 072 192)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	15	23 556	11 347
Інші необоротні активи	1090		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>1 969 580</b>	<b>2 394 901</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	7	376 609	567 867
виробничі запаси	1101		236 823	377 476
незавершене виробництво	1102		113 153	160 200
готова продукція	1103		26 633	30 191
Товари	1104		-	-
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8	284	952
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	9	14 701	4 542
з бюджетом	1135	10	109 753	139 750
у тому числі з податку на прибуток	1136	10	-	-
Дебіторська заборгованість щодо розрахунків за внутрішніми розрахунками	1145	8	491 443	436 832
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	2 155	2 695
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165		144 670	77 341
в тому числі на рахунках в банках	1167		144 670	77 341
Витрати майбутніх періодів	1170		912	1 413
Інші оборотні активи	1190		1 777	2 701
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>1 142 304</b>	<b>1 234 093</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>		<b>3 111 884</b>	<b>3 628 994</b>

Пасив	Код рядка	№ примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11	395 347	395 347
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	11	5 861	5 861
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		1 006 230	1 298 745
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>1 407 438</b>	<b>1 699 953</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12	521 094	773 065
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>521 094</b>	<b>773 065</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		-	-
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	1615	13	507 178	461 285
розрахунками з бюджетом	1620	10	7 343	28 467
у тому числі з податку на прибуток	1621	10	-	19 705
розрахунками зі страхування	1625	13	12 816	12 916
розрахунками з оплати праці	1630	13	38 939	49 441
отриманими авансами	1635		-	-
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1645	13	578 151	551 291
Поточні забезпечення	1660	14	34 866	44 881
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	13	4 059	7 695
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>1 183 352</b>	<b>1 155 976</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>		<b>3 111 884</b>	<b>3 628 994</b>

Ця фінансова звітність затверджена до випуску від імені Компанії 11 квітня 2022 року:

Керівник



Шмідт Штефан

Директор комерційний

Цюк Надія Іванівна

Підприємство ТОВ "Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ" за ЄДРПОУ  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021	12	31
31358171		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2021 р.**

Форма №2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16	6 582 486	3 953 678
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17	(5 967 513)	(3 561 581)
<b>Валовий :</b>				
Прибуток	2090		614 973	392 097
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	18	216 412	258 876
Адміністративні витрати	2130	19	(156 121)	(104 626)
Витрати на збут	2150	20	(144 237)	(76 264)
Інші операційні витрати	2180	21	(200 499)	(385 934)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності :</b>				
Прибуток	2190		330 528	84 149
Збиток	2195		-	-
Доход від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240	22	67 208	2 576
Фінансові витрати	2250	23	(17 579)	(11 743)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	24	(4 873)	(115 131)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток	2290		375 284	-
Збиток	2295		-	(40 149)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	15	82 769	(2 904)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток	2350		292 515	-
Збиток	2355		-	(37 245)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>292 515</b>	<b>(37 245)</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 966 471	2 376 436
Витрати на оплату праці	2505	1 278 821	937 675
Відрахування на соціальні заходи	2510	253 968	181 554
Амортизація	2515	252 444	205 221
Інші операційні витрати	2520	718 277	307 417
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>6 469 981</b>	<b>4 008 303</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



**ТОВ «ЛЕОНІ ВАЕРІНГ СИСТЕМС УА ГМБХ»**  
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ**

Підприємство	ТОВ "Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія	Україна, Львівська обл., Стрийський район, с. Нежухів	за ЄДРПОУ	2020	12
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	31	
Вид економічної діяльності	Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів	за КОПФГ	31358171	
Середня кількість працівників	5 918	за КВЕД	4625384801	
Адреса, телефон	82431, Україна, Львівська обл., Стрийський р-он, с. Нежухів, вул. Леоні 1		240	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			29.31	
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v	


**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31 грудня 2020 р.**

		Форма № 1-к		Код за ДКУД	
АКТИВ	Код рядка	№ примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	5	
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	1000		10 825	5 809	
первісна вартість	1001		40 839	40 726	
накопичена амортизація	1002		(30 014)	(34 917)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	58 955	109 021	
Основні засоби:	1010	6	1 715 301	1 831 194	
первісна вартість	1011		2 418 229	2 691 823	
знос	1012		(702 928)	(860 629)	
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		-	-	
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств					
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	15	20 652	23 556	
Інші необоротні активи	1090		-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>1 805 733</b>	<b>1 969 580</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	7	342 935	376 609	
виробничі запаси	1101		219 441	236 823	
незавершене виробництво	1102		86 269	113 153	
готова продукція	1103		37 225	26 633	
Товари	1104		0	0	
Поточні біологічні активи	1110		0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8	677	284	
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	9	14 068	14 701	
з бюджетом	1135	10	109 722	109 753	
у тому числі з податку на прибуток	1136	10	-	-	
Дебіторська заборгованість щодо розрахунків за внутрішніми розрахунками	1145	8	392 114	491 443	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	1741	2 155	
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165		66 832	144 670	
в тому числі на рахунках в банках	1167		66 832	144 670	
Витрати майбутніх періодів	1170		947	912	
Інші оборотні активи	1190		-	1777	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>929 036</b>	<b>1 142 304</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>		<b>2 734 769</b>	<b>3 111 884</b>	


Пасив	Код рядка	№ примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11	395 347	395 347
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	11	5 861	5 861
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		1 043 475	1 006 230
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>1 444 683</b>	<b>1 407 438</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12	264 220	521 094
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>264 220</b>	<b>521 094</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		-	-
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	1615	13	434 997	507 178
розрахунками з бюджетом	1620	10	6 039	7 343
у тому числі з податку на прибуток	1621	10	505	-
розрахунками зі страхування	1625	13	9 932	12 816
розрахунками з оплати праці	1630	13	29 843	38 939
отриманими авансами	1635		-	-
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1645	13	521 904	578 151
Поточні забезпечення	1660	14	20 676	34 866
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	13	2 475	4 059
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>1 025 866</b>	<b>1 183 352</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>		<b>2 734 769</b>	<b>3 111 884</b>

Ця фінансова звітність затверджена до випуску від імені Компанії 27 квітня 2021 року:

Керівник

 Шмідт Стефан

Керівник фінансово-бухгалтерського відділу

 Цюк Надія Іванівна

Підприємство ТОВ "Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ" за ЄДРПОУ  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2020	12	31
31358171		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 р.**

Форма №2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16	3 953 678	4 596 617
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17	(3 561 581)	(4 097 069)
<b>Валовий :</b>				
Прибуток	2090		392 097	499 548
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	18	258 876	264 025
Адміністративні витрати	2130	19	(104 626)	(115 739)
Витрати на збут	2150	20	(76 264)	(83 314)
Інші операційні витрати	2180	21	(385 934)	(276 751)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності :</b>				
Прибуток	2190		84 149	287 769
Збиток	2195		-	-
Доход від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240	22	2 576	56 802
Фінансові витрати	2250	23	(11 743)	(1 371)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	24	(115 131)	(2 687)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток	2290			340 513
Збиток	2295		(40 149)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	15	(2 904)	61 265
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток	2350			279 248
Збиток	2355		(37 245)	-

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(37 245)</b>	<b>279 248</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 376 436	2 695 801
Витрати на оплату праці	2505	937 675	979 241
Відрахування на соціальні заходи	2510	181 554	193 328
Амортизація	2515	205 221	192 721
Інші операційні витрати	2520	307 417	515 750
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>4 008 303</b>	<b>4 576 841</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Оцінка основних чинників макросередовища функціонування підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

№ з/п	Група чинників	Чинник	Тенденція зміни чинників	Характеристика впливу чинників на діяльність підприємства	Оцінка ступеня впливу чинників на діяльність підприємства
1	2	3	4	5	6
1	Економічні	1. Розвиток економіки України	Негативна	-1	3
		2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	Позитивна	+1	3
		3. Темп інфляції	Збільшився	-1	2
		4. Рівень безробіття	Зменшився	+1	3
		5. Рівень податкових ставок	Збільшився	-1	2
		6. Рівень доходів населення України	Збільшився	+1	2
		7. Податкова система	Зменшилася	-1	2
2	Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Негативна	-1	3
		2. Сила лобістських груп	Значна	-1	3
		3. Напрямок розвитку	Негативний	-1	2
		4. Характер політичної боротьби	Негативний	-1	2
		5. Рівень суспільної підтримки урядових програм розвитку	Позитивний	+1	2
3	Правові	1. Колізійне законодавство	Збільшилося	-1	2
		2. Законодавчі ініціативи розвитку галузі	Знизилися	-1	2
		3. Стимулювання розвитку підприємництва	Знизилося	-1	2
4	Демографічні	1. Загальна чисельність населення	Негативна	-1	3
		2. Статевий склад населення	Негативна	-1	2
		3. Рівень народжуваності	Негативна	-1	3
		4. Рівень еміграції населення	Негативна	-1	2
5	Науково-технічні	1. Новітні напрями в розвитку галузі підприємства	Позитивна	+1	3
		2. Нові продукти та нові технології	Негативна	-1	2
		3. Нове обладнання (орієнтація на високопродуктивне обладнання)	Негативна	-1	2
		4. Стимулювання активізації інноваційної діяльності	Негативна	-1	3

продовження додатку Н

1	2	3	4	5	6
6	Природні	1. Склад природних ресурсів	Позитивна	+1	3
		2. Екологічний фактор	Негативна	-1	2
		3. Природні умови	Позитивна	+1	3
		4. Кліматичні зміни	Негативна	-1	2
7	Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	Позитивна	+1	3
		2. Соціальні умови життя	Негативна	-1	2
		3. Особливості розвитку культури споживання	Позитивна	+1	2
		4. Значний попит на продукцію зарубіжних компаній	Негативна	-1	2
		5. Особливості культурного розвитку в Україні	Позитивна	+1	2

Перелік можливостей та загроз макросередовища підприємства  
ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1	2	3
<b>1. Можливості (фактори сприятливого впливу)</b>		
1.1 еластичність попиту	3	через адміністративно регульоване ціноутворення можливості для реалізації стратегії цінової політики відсутні
1.2 рівень платоспроможного попиту	3	
1.3 обмінний курс	3	різку зміну валютного курсу слід використовувати на користь підприємства
1.4 доступність сировини та продукції	3	забезпечується безперебійний процес поставки та реалізації товарів
1.5 екологічні товари	3	належить до відносно екологічно найчистішого та найменш промислово забрудненого регіону, що слід використати на користь фірми
1.6 відданість традиціям	3	населення звикло споживати вітчизняну продукцію, що зменшує можливості іноземних конкурентів
1.7 рівень життя населення	3	завдяки зростанню доходів споживачі стали більш купівельно спроможними, що дає можливості фірмі здійснювати диверсифікацію реалізованої продукції
<b>Разом балів</b>	<b>21</b>	
<b>2. Загрози (фактори несприятливого впливу)</b>		

продовження додатку П

1	2	3
2.1 рівень інфляції	2	інфляційні процеси негативно позначаються на прибутковості фірми
2.2 податкова система	3	недосконалість податкової системи є несприятливим фактором, якого важко уникнути
2.3 недосконалість вітчизняного законодавства	2	
2.4 політична нестабільність	2	підприємству слід враховувати політичну нестабільність в державі, а також військовий конфлікт України із рф
2.5 потенційна кількість робочої сили	3	підприємству слід заохочувати та навчати свої кадри
2.6 темпи науково-технічного прогресу	1	темпи науково-технічного прогресу позначаються на конкурентоспроможності підприємства
2.7 етап життєвого циклу технологій	3	слід постійно оновлювати устаткування для кращого сервісу
<b>Разом балів</b>	<b>16</b>	



## Матриця SWOT-аналізу підприємства

ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
Внутрішнє середовище		1. нееластичність попиту	3	1. рівень інфляції	2
		2. рівень платоспроможного попиту	3	2. недосконалість податкової системи	3
		3. обмінний курс	3	3. недосконале законодавство	3
		4. доступність сировини	3	4. політична нестабільність	2
		5. екологічне виробництво	3	5. низька потенційна кількість робочої сили	3
		6. відданість населення традиціям	3	6. темпи НТП	1
		7. рівень життя населення	3	7. етап життєвого циклу устаткування	3
		<b>Всього:</b>	<b>21</b>	<b>Всього:</b>	<b>16</b>
<b>Сильні сторони</b>	<b>Оцінка в балах</b>	<b>Поле «Сила і можливості»</b>		<b>Поле «Сила і загрози»</b>	
1. новітні технології	3	Можливості диверсифікації продукції, орієнтованої на населення із вищим рівнем життя, збільшення цін на продукцію підприємства		Якщо рівень інфляції зросте, то є загроза зменшення купівельної спроможності населення, тоді слід позиціонувати продукцію за якістю	
2. кваліфікований персонал	3				
3. висока організаційна культура та імідж	3				
<b>Всього:</b>	<b>9</b>				
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Оцінка в балах</b>	<b>Поле «Слабкі сторони можливості»</b>		<b>Поле «Слабкі сторони і загрози»</b>	
1. недосконала організаційна структура	3	Можливість удосконалення організаційної структури, запровадження маркетингової стратегії диверсифікації продукції		Можна очікувати загрози не реалізації маркетингової стратегії через відсутність маркетингової служби, недосконалість законодавства і т.д., тому необхідно розробити вдосконалену загальну стратегію для підприємства на випадок позиціонування у даному секторі SWOT-матриці	
2. відсутність маркетингової служби	3				
3. рідкісні маркетингові дослідження	2				
4. низька фінансова ліквідність	2				
<b>Всього:</b>	<b>10</b>				

## Додаток С

Перелік стратегічних проблем підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг  
Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка чинників, в балах
СіМ	1. Використання нововведень в сфері технологій за рахунок ефективної системи контролю якості 2. Розширення номенклатури товарів за рахунок високої кваліфікації персоналу 3. Залучення нових споживачів завдяки позитивному іміджу та підвищенню якості продукції.	3
СлМ	1. Підвищення рівня маркетингової діяльності. 2. Підвищення рівня проведення досліджень. 3. Підвищення рівня мотивування персоналу.	2
СіЗ	1. Можлива втрата позицій підприємства на ринку, за рахунок військових подій та стану економіки країни. 2. Зменшення попиту на товари за рахунок соціальних умов життя. 3. Можлива втрата переваг в сфері збільшення витрат за рахунок рівня податкових ставок.	2
СлЗ	1. Можливий конкурентний витиск сильнішими підприємствами за рахунок нестабільності економіки, політичної системи країни та існуючих слабких сторін.	3

## Додаток Т

Перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства ТзОВ «ЛЕОНІ  
Ваєрінг Системс УА ГмбХ» [складено автором]

Поле матриці SWOT	Парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка чинників, в балах
СіМ	Розвиток виробництва за рахунок нововведень в області технології та товарів	3
СлМ	Підвищення діяльності та іміджу підприємства за рахунок розширення асортименту, використання нововведень в області технологій	2
СіЗ	Утримання існуючих позицій на ринку	2
СлЗ	Підвищення конкурентних переваг за рахунок низької собівартості продукції, удосконаленого контролю якості	3

Показники фінансово-економічного потенціалу підприємства ТЗОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр. [складено автором]

Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1	2	3	4	5	6	7
Вхідні дані						
1. Прибуток від операційної діяльності	340513	-40149	375284	-380662	415433	34771
2. Собівартість реалізації продукції	4097069	3561581	5967513	-535488	2405932	1870444
3. Чистий прибуток	279248	-37245	292515	-316493	329760	13267
4. Вартість активів	2734769	3111884	3628994	377115	517110	894225
5. Вартість власного капіталу	1444683	1407438	1699953	-37245	292515	255270
6. Вартість основних засобів	1715301	1831194	2233317	115893	402123	518016
7. Вартість оборотних активів	929036	1142304	1234093	213268	91789	305057
8. Вартість позикового капіталу	1290086	1704446	1929041	414360	224595	638955
9. Вартість поточних зобов'язань	1025866	1183352	1155976	157486	-27376	130110
10. Вартість довгострокових зобов'язань	264220	521094	773065	256874	251971	508845
Розрахункові показники						
Рентабельність продукції (р.1:р.2)	8,31%	-1,13%	6,29%	-9,44%	7,42%	-2,02%
Рентабельність виробництва (р.2.: (р.6+р.7))	10,56%	-1,25%	8,44%	-11,81%	9,69%	-2,12%
Рентабельність активів (р.3: р.4)	10,21%	-1,20%	8,06%	-11,41%	9,26%	-2,15%
Рентабельність власного капіталу (р.3:р.5)	19,33%	-2,65%	17,21%	-21,98%	19,85%	-2,12%
Величина амортизаційного фонду (ф.2. р.2515)	192721	205221	252444	12500	47223	59723
Коефіцієнт загальної ліквідності (р.7: р.9)	0,906	0,965	1,068	0,060	0,102	0,162
Коефіцієнт автономії (р.5 : р.4)	0,528	0,452	0,468	-0,076	0,016	-0,060
Коефіцієнт позиченого та власного капіталу (р.8 : р.5)	0,893	1,211	1,135	0,318	-0,076	0,242
Коефіцієнт покриття інвестицій (р.5 + р.10) : р.4	0,625	0,620	0,681	-0,005	0,062	0,057

Показники управлінсько-інтелектуального потенціалу підприємства  
ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр.

[складено автором]

Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Вхідні дані						
1. Витрати на НДДКР	202908	155106	175619	-47802	20513	-27289
2. Загальна величина витрат	4576841	4008303	6469981	-568538	2461678	1893140
3. Чисельність працівників із науковим ступенем	22	23	26	1	3	4
4. Загальна чисельність працівників	6514	5918	7080	-596	1162	566
5. Приріст продуктивності праці	25,12%	-5,32%	39,16%	-30,44%	44,48%	14,04%
6. Приріст витрат на мотивацію персоналу	12,69%	7,12%	29,95%	-5,57%	22,83%	17,26%
Розрахункові показники						
Частка витрат на НДДКР (р.1.: р.2)	4,43%	3,87%	2,71%	-0,56%	-1,16%	-1,72%
Кваліфікація науково-дослідного персоналу (р.3: р.4)	0,003	0,004	0,004	0,001	0,000	0,000
Рівень освоєння сучасних концепцій управління (зростає/знижується)	зростає	знижується	зростає	-	-	-
Рівень міжорганізаційної та міжфункціональної співпраці (зростає/знижується)	знижується	знижується	знижується	-	-	-
Ефективність організаційної системи управління (зростає/знижується)	зростає	знижується	зростає	-	-	-
Психологічний клімат в колективі (зростає /знижується)	зростає	знижується	зростає	-	-	-
Ефективність системи мотивації праці (р.5:р.6)	1,98	-0,75	1,31	-2,73	2,05	-0,67

Показники маркетингового потенціалу підприємства  
ТзОВ «Леоні Ваєрнінг Систем УА ГмбХ» за період 2019-2021 рр.

[складено автором]

Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Вхідні дані						
1. Обсяг реалізації продукції	4596617	3953687	6582486	-642930	2628799	1985869
2. Обсяг реалізації продукції галузі	127837423	116455241	189347726	-11382182	72892485	61510303
3. Готова продукція	37225	26633	30191	-10592	3558	-7034
4. Зміна залишків готової продукції	6773	-10592	3558	-	-	-
5. Валовий прибуток	499548	392097	614973	-107451	222876	115425
6. Розмір витрат на маркетинг (збут)	83314	76294	114237	-7020	37943	30923
7. Чисельність маркетингового персоналу	165	102	193	-63	91	28
8. Загальна кількість персоналу	6514	5918	7080	-596	1162	566
9. Оплата праці маркетингового персоналу	45209	38193	85711	-7016	47518	40502
10. Загальний фонд оплати праці	979241	937675	1278821	-41566	341146	299580
Розрахункові показники						
Частка ринку підприємства в галузі (р.1 : р.2)	3,60%	3,40%	3,48%	-0,20%	0,08%	-0,12%
Коефіцієнт затоварення (р.4 : р.1)	0,002	-0,003	0,001	-0,005	0,003	-0,001
Рентабельність маркетингових витрат (р.5 : р.6)	599,60%	513,93%	538,33%	-85,67%	24,40%	-61,27%
Питома вага маркетингового персоналу (р.7 : р.8)	2,53%	1,72%	2,73%	-0,81%	1,00%	0,19%
Питома вага витрат на маркетинговий персонал (р.9 : р.10)	4,62%	4,07%	6,70%	-0,54%	2,63%	2,09%