

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

Управління маркетинговою діяльністю організації

студент Діненко Ігор Олегович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи Ф241-8-19-Б1УБ(4,6з)

науковий керівник роботи

к.е.н. доц. Акулюшина Марина Олександрівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № _____ від «__» _____ 2023 р

завідувач кафедри

к.е.н. доц. Боденчук Лілія Борисівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та специфіка маркетингової діяльності торговельного підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	15
Висновок по розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА».....	24
2.1. Загальна характеристика та аналіз показників фінансово- господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна».....	24
2.2. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»	35
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»	46
3.1. Напрями та заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна».....	46
3.2. Економічне обґрунтування пропонованих заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»	54
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність даної теми обумовлена необхідністю впровадження системного підходу до організації та розвитку управління маркетинговою діяльністю підприємства. У сучасний період функціональна схожість товарів різних виробників та індивідуалізація потреб споживачів зменшують ефективність традиційних методів управління маркетингом, які ґрунтуються на цінній конкуренції. Замість активного залучення нових клієнтів, стратегія маркетингового управління тепер переключається на утримання існуючої бази клієнтів через встановлення споживчої лояльності. Це призводить до необхідності перегляду концепції, стратегії та менеджменту, пов'язаних із обслуговуванням клієнтів. Для ефективного пошуку, повернення та утримання прибуткових клієнтів вимагаються нові, орієнтовані на клієнта підходи, що передбачають індивідуальну взаємодію з кожним клієнтом та врахування його потреб.

В умовах сучасності все більше уваги приділяється стратегіям управління маркетингом на підприємстві, ґрунтованим на концепції CRM (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами). Ця концепція передбачає використання інформаційних технологій, включаючи CRM-системи, для збору та аналізу різноманітної інформації про клієнтів і використання її з метою підвищення їх лояльності та оптимізації корпоративного управління.

Однак в Україні існують певні труднощі, які ускладнюють створення ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств. Ці труднощі пов'язані з нерозвиненістю ринкового механізму, відсутністю кваліфікованих кадрів у галузі маркетингу, невірним розумінням сутності маркетингу, а також нестачею належної мотивації у працівників і керівництва багатьох компаній. Бездіяльність маркетингових служб є ще однією проблемою, оскільки відповідальність за ці функції часто покладається на інших спеціалістів за сумісництвом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорії маркетингу, його практичного застосування на всіх рівнях знайшли досить широке відображення у роботах зарубіжних учених Р. Александера, Г. Амстронга, Б. Бермана, Дж. Гелбрейта, Ф. Котлера, А. Маслоу, М. Портера, Дж. Еванса та ін. Теоретичні засади управління маркетингом стали об'єктом дослідження вітчизняних дослідників, Л. Балабанової, О. Варченко, А. Войчака, О. Гудзинського, С. Камілової, І. Литовченко, Л. Наумової, М. Окландера, О. Оснача, П. Островського, А. Павленка, І. Решетнікова, М. Сахацького, І. Соловійова, О. Чирви, О. Шпичака, багатьох інших науковців.

Теоретичні висловлення та практичні поради від зазначених авторів визначили загальну методичну основу для управління маркетингом підприємств. Проте дослідження, пов'язані із стратегічним управлінням маркетинговою діяльністю підприємств у сфері торгівлі, не мають достатньої системності та завершеності, що є причиною обраної теми дослідження.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій з формування механізмів управління маркетинговою діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності. Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначення сутності та специфіки маркетингової діяльності торговельного підприємства;
- розкриття методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства;
- надання загальної характеристики та аналіз показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»;
- оцінка ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»;
- визначення напрямків та заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»;
- економічне обґрунтування пропонованих заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна».

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Монделіс Україна».

Основу дослідження складають фундаментальні наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, що розглядають теоретичні та практичні аспекти управління маркетингом. Для вирішення поставлених завдань використовувалися різноманітні методи дослідження: теоретичний аналіз для визначення сутності управління маркетингом та ключових аспектів маркетингової діяльності, вивчення методологічних підходів до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств; системно-структурний підхід для обґрунтування основних теоретичних положень маркетингу; аналіз для визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю об'єкта дослідження; абстрактно-логічний метод для узагальнення результатів та інші наукові підходи.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та специфіка маркетингової діяльності торговельного підприємства

Економічний розвиток товарно-грошових відносин в Україні призвів до формування насиченого ринку, відомого як «риннок покупця», де конкуренція стає активною, а пропозиція виявляється більшою за попит у багатьох товарних категоріях. Ця ситуація створює умови для інтенсивного використання маркетингового підходу для вирішення завдань управління та збуту з метою підвищення конкурентоспроможності фірми. Забезпечення ефективного збуту вимагає від виробників уваги до потреб та уподобань цільових груп споживачів, а також формування відповідного попиту на ринку за обсягом та якісними характеристиками. Таким чином, компаніям необхідно впроваджувати та розвивати систему управління маркетингом для вирішення вищевказаних завдань.

Маркетингова діяльність не обмежується просто набором інструментів для розвитку бізнесу; це комплексна система, що включає в себе збір, обробку, дослідження та аналіз інформації, визначення ключових проблем і напрямків розвитку, а також методи досягнення поставлених цілей [22,с.208].

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві визнається як важливий аспект загальної системи управління підприємством, і його основним завданням є забезпечення оптимального вирівнювання внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішніх чинників для досягнення необхідного рівня прибутку.

Аналізуючи основні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства, важливо відзначити, що вітчизняні вчені та дослідники не мають загального підходу до тлумачення сутності цієї категорії. Деякі автори розглядають управління маркетинговою діяльністю як тотожний управлінню

маркетингом підприємства, і це можна вважати досить обґрунтованим, оскільки маркетинг підприємства та його маркетингова діяльність мають схожий зміст. Важливо відзначити, що окремі автори розглядають управління маркетингом і маркетинговою діяльністю підприємства як конкретний процес, що включає в себе ряд заходів у рамках реалізації маркетингової політики підприємства (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності управління маркетинговою діяльністю в наукових дослідженнях

Автори	Підхід до визначення управління маркетинговою діяльністю
1	2
Абрамович І. А. [5, с. 55]	Керування маркетинговою діяльністю представляє собою одну з функціональних областей підприємства, що впроваджується відповідно до схваленого маркетингового плану. Цей план, в свою чергу, інтегрується як складова частина загального плану діяльності підприємства.
Балабанова Л. В. [8, с. 311]	Управління маркетингом – це практичне втілення ретельно продуманої інтегрованої стратегії підприємства на ринку, що охоплює організацію, аналіз, планування та впровадження заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей підприємства в ринковому середовищі, а також контроль за цими процесами.
Лазоренко Л. В. [31, с. 13]	Управління маркетингом охоплює аналіз, розробку планів, впровадження та нагляд за виконанням заходів, спрямованих на встановлення, закріплення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями для досягнення конкретних організаційних цілей, таких як здобуття прибутку, зростання обсягів продажу, розширення частки ринку і т. д.

продовження таблиці 1.1.

1	2
Гризівська Л. О. [18, с. 309]	Управління маркетингом – це процес, спрямований на планування та впровадження стратегій ціноутворення, рекламування і розвитку концепцій, продуктів та послуг з метою забезпечення взаємовигідного обміну, який приносить задоволення як окремим особам, так і самій фірмі. Основною метою є вирішення завдань впливу фірми на рівень та структуру попиту протягом конкретного періоду, а також визначення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією для досягнення поставлених цілей.

Описуючи підходи вказаних авторів у таблиці 1.1, важливо відзначити, що, незважаючи на різноманітні формулювання щодо визначення сутності управління маркетинговою діяльністю підприємства, спільною особливістю цих підходів є прив'язка управління маркетинговою діяльністю до планування маркетингових та виробничо-збутових ініціатив компанії. З нашого погляду, найбільш насиченим і точним є підхід Л. О. Гризівської [18], яка підкреслює, що управління маркетинговою діяльністю підприємства - це процес планування і реалізації повного комплексу маркетингових заходів, метою якого є здійснення взаємовигідних продажів товарів і послуг на ринку, як для покупця, так і для продавця. При цьому правильно відзначається Гризівською, що метою управління маркетинговою діяльністю підприємства є також вплив на попит та балансування попиту і пропозиції, що дозволяє досягти мети підприємства.

У той же час слід підкреслити, що інша частина вітчизняних авторів визначає управління маркетинговою діяльністю підприємства як певну систему чи комплекс маркетингових заходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення сутності управління маркетинговою діяльністю як системи чи комплекс заходів, що має певні структурні елементи в наукових дослідженнях

Автори	Підхід до визначення управління маркетинговою діяльністю
Зейда В.В. [20, с. 208]	Управління маркетингом - це систематично розроблений набір маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію принципів та функцій маркетингу, з метою виявлення та задоволення потреб споживачів, а також досягнення підприємством очікуваного рівня прибутку.
Коноплянникова М. А. [26, с. 333]	Управління маркетинговою діяльністю підприємства - це система управлінських елементів, яка включає визначені суб'єкти, об'єкти, інструменти та методи, спрямовані на підтримку ефективності маркетингової діяльності підприємства через взаємодію між ними.
Піскун Д. Н. [44, с. 28]	Управління маркетинговою діяльністю підприємства, або управлінням маркетингом, представляє собою широкий комплекс стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на ефективне проведення ринкових операцій підприємства та досягнення його основної мети - задоволення потреб споживачів у товарах і послугах та отримання на цій основі найвищого прибутку.
Ратушна Ю. Л. [45, с. 115]	Управління маркетинговою діяльністю визначає складові комплексу маркетингу, яким підприємство забезпечує вплив на споживача. Це також сприяє формуванню сприятливого внутрішнього середовища, встановленню мети для комунікації цінностей та маркетингових цілей серед керівників і працівників. Головна мета полягає в ефективному задоволенні потреб споживачів і розширенні клієнтської бази підприємства.

Аналізуючи підходи авторів, викладені у табл. 1.2, важливо відзначити, що їхні погляди на сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства збігаються в акцентуванні уваги на ключовій меті компанії – задоволенні потреб споживачів і отриманні прибутку. Серед цих підходів варто відзначити підхід Ратушної Ю. Л., який визначає управління маркетинговою діяльністю підприємства як контроль комплексу маркетингу, де компанія виконує ряд важливих завдань, таких як вплив на споживача, створення оптимального внутрішнього середовища, передача цінностей і маркетингових цілей керівництву та персоналу, а також забезпечує рост клієнтської бази.

На нашу думку, більш обґрунтованим є розгляд управління маркетинговою діяльністю підприємства як процесу, а не як системи чи комплексу маркетингових заходів. Ураховуючи підходи вказаних авторів, ми можемо визначити сутність цієї категорії наступним чином: управління маркетинговою діяльністю підприємства – це всебічний та комплексний процес планування та організації маркетингових заходів фірми з метою досягнення поставлених цілей і завдань, а також контролю за виконанням відповідних маркетингових програм, спрямованих на утримання, розширення та підтримання вигідних взаємовідносин між підприємством та його клієнтами.

На сучасний момент існує ряд концепцій управління маркетингом, які визначають стратегії комерційних та некомерційних організацій. Серед таких концепцій можна виділити стратегічний маркетинг, концепцію конкурентної раціональності, максі-маркетинг, маркетингове керування тощо. Еволюція концепцій управління маркетингом, що охоплює вдосконалення виробництва, удосконалення товару, концепцію інтенсифікації комерційних зусиль, була суттєво визначена пошуком оптимального набору системних інструментів управління маркетингом. Це ставило за мету забезпечення суб'єкту стійкої конкурентної переваги та відповідної позиції на ринку [54, с. 146].

У своїх написаннях Шевченко А. В. підкреслює, що ефективно управління маркетинговою діяльністю підприємства неможливе без організації відповідних управлінських структур, таких як відділи, підрозділи, бюро та інше

[57, с. 165]. Водночас він вказує, що робота цих управлінських структур має базуватися на дев'яти основних принципах. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Принципи діяльності структур, відповідальних за управління маркетинговою діяльністю на підприємстві [48,с.211]

Принцип діяльності	Особливості реалізації
Активна політика	Пошук ринків, споживачів, незадоволених потреб, творчі підходи до розв'язання поставлених маркетингових завдань
Якісне кадрове забезпечення	Висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна перепідготовка
Економічність	Покриття витрат на маркетинг доходами від позитивних наслідків реалізації маркетингових заходів
Достатність фінансування	Достатня фінансова забезпеченість, як з точки зору виконання маркетингових дій, так і мотивації праці працівників маркетингових служб
Координованість дій	Комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії
Визначеність напрямів діяльності	Орієнтація на конкретну концепцію, чіткий розподіл завдань і функцій кожного підрозділу та виконавця, вертикальних і горизонтальних зв'язків
Гнучкість	Своєчасне реагування на зміни оточуючого середовища
Чіткість побудови	Розумна спеціалізація, брак дублювання функцій, забезпечення єдності управління діяльністю, підконтрольність виконавців
Цілеспрямованість	Відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язання суто маркетингових проблем, пошук і задоволення потреб споживачів

А.О.Старостіна та В.А.Кравченко [51] підкреслюють, що для ефективної організації маркетингу на підприємстві потрібно вирішити такі завдання:

- вибрати оптимальну структуру управління маркетингом або вдосконалити існуючу, враховуючи цілі підприємства;
- знайти фахівців відповідної кваліфікації або провести необхідну перепідготовку наявних фахівців;
- розподілити обов'язки, права та відповідальність між працівниками маркетингової та пов'язаних служб відповідно до їх фаху, кваліфікації, знань і практичних навичок;
- створити сприятливі умови для ефективної діяльності працівників маркетингової служби, що включає організацію робочих місць із застосуванням засобів автоматизації праці, дотримання вимог щодо безпеки та формування позитивного психологічного клімату у колективі;
- забезпечити ефективну взаємодію маркетингової служби підприємства з іншими адміністративними та виробничими службами та підрозділами підприємства. [51, с. 103].

Впровадження маркетингу на підприємстві передбачає утворення спеціалізованого структурного підрозділу - маркетингової служби, яка відповідає за управління всіма аспектами маркетингової діяльності. Важливо відзначити, що вітчизняні автори мають різні підходи до розгляду способів організації маркетингових служб на підприємстві. Наприклад, Шумейко В. О. ідентифікує 8 видів організаційних структур, які забезпечують управління маркетингом на підприємстві (див. Додаток Б).

У той же час Петруня Ю. Є. [44] пропонує розрізняти лише 4 типи організаційних структур для управління маркетинговою діяльністю на підприємстві:

- функціональна організаційна структура;
- товарна (продуктова) організаційна структура;
- ринкова організаційна структура;
- матрична організаційна структура [44, с. 258].

Модель функціональної побудови маркетингової служби передбачає функціональне поділ маркетингового підрозділу, а саме виділення різних функціональних підзадач. На рис. 1.1 представлено один із можливих варіантів функціональної організації маркетингової служби.

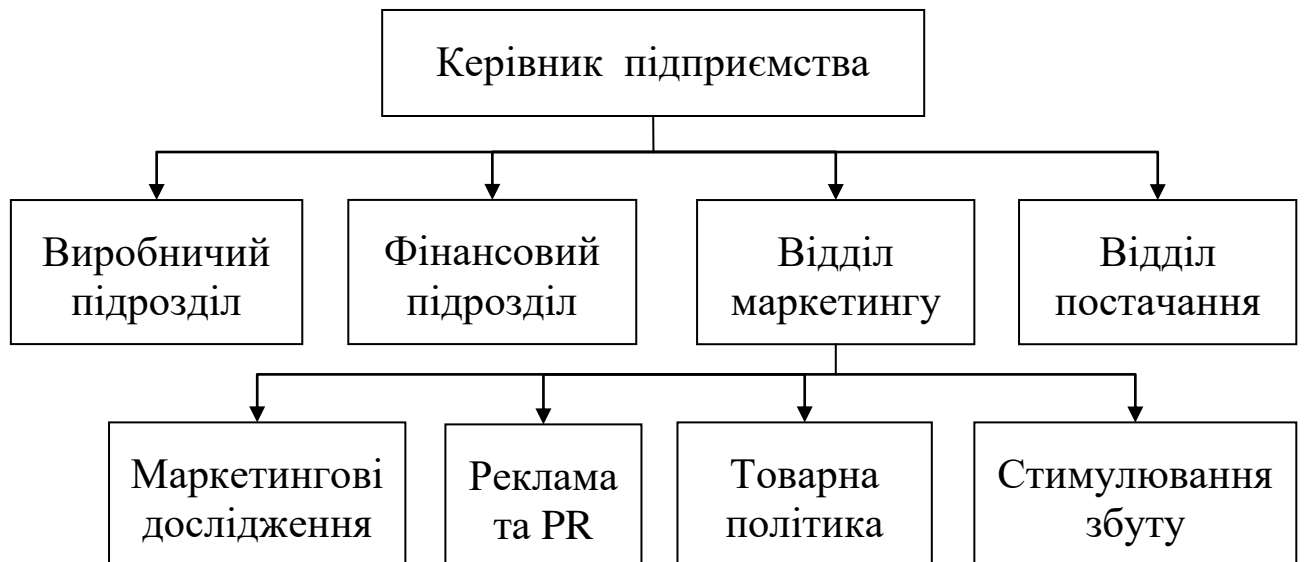


Рис. 1.1 – Функціональна модель маркетингової діяльності [45,с.113]

Вважається, що для підприємств із обмеженим асортиментом товарів найбільш відповідною є функціональна модель організації маркетингового управління.

Ринкова модель маркетингового управління, навпаки, передбачає акцентування уваги на особливостях споживчої поведінки різних сегментів ринку. Типову схему такого управління можна побачити на рис. 1.2.

Подібна організація маркетингового відділу полягає у створенні внутрішніх груп, кожна з яких відповідає за взаємодію з конкретним сегментом потенційних покупців. У цій структурі, окрім керівників, відповідальних за конкретні функції, також присутні керівники, що координують роботу на різних ринках.

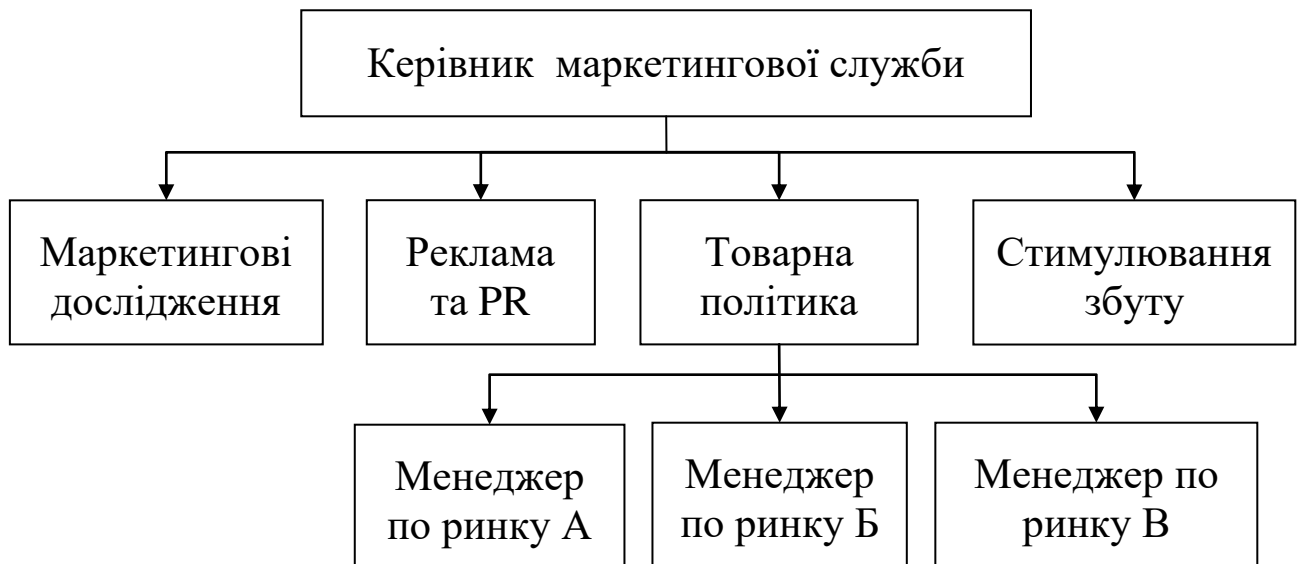


Рисунок 1.2. Ринкова модель маркетингової діяльності [46,с.194]

Матрична модель організації передбачає поєднання функціонального та товарного підходів, можна сказати, що це гібридна – функціонально-товарна модель.

На рис. 1.3 показано один із можливих варіантів побудови маркетингового управління за функціонально-товарною (матричною) ознакою.

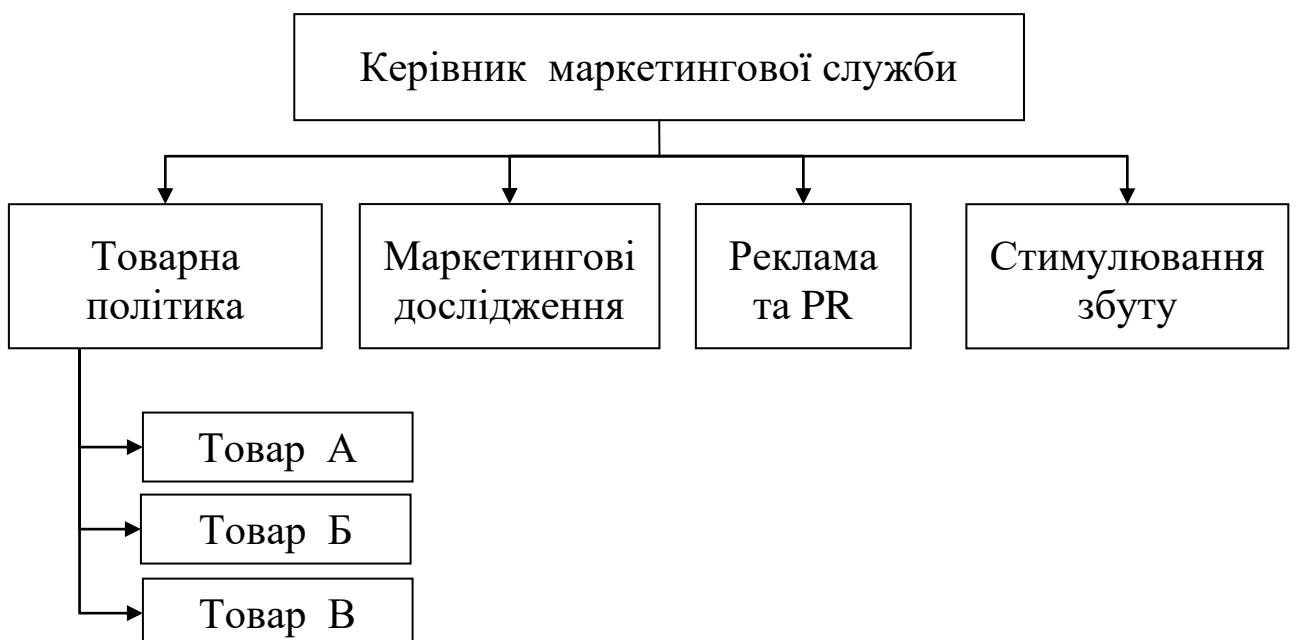


Рисунок 1.3. Матрична модель маркетингової діяльності [46,с.196]

Розглядаючи основні та найбільш розповсюджені моделі організації маркетингової діяльності на підприємствах, варто відзначити, що кожна

компанія має своє унікальне бачення «правильного» або «найбільш адаптованого» маркетингового управління, що надає загальним схемам певну локальну специфіку та управлінський колорит.

Узагальнюючи, для досягнення конкурентних переваг на ринку торговельному підприємству необхідно впроваджувати принципи та інструменти маркетингу. Ефективне їх використання дозволяє підприємству повніше задовольняти потреби покупців, отримувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток. Проте для досягнення цього торговельним підприємствам необхідно мати маркетолога або маркетинговий відділ, свідомість вищого керівництва щодо необхідності маркетингу, фінансову підтримку маркетингових заходів, використання інноваційних методів маркетингу, дотримання маркетингових принципів, планування маркетингової діяльності та належне інформаційне забезпечення [41,с.97].

Після створення маркетингового підрозділу компанія та її бізнес-одиниці можуть встановлювати маркетингові цілі, розробляти маркетингові плани та впроваджувати відповідні заходи для їх досягнення. Важливо також визначати та контролювати ступінь досягнення визначених цілей, оцінюючи ефективність управління підприємством, зокрема, в сфері маркетингової діяльності.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Контроль за результативністю та оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємств є ключовим етапом у визначенні обґрунтованості вибраної маркетингової стратегії, спрямованим на виявлення недоліків та їх подолання. Для цього використовується набір показників, які відображають економічний стан підприємства протягом певного часу та потребують систематизації з урахуванням конкретних критеріїв оцінювання результатів маркетингової діяльності підприємств. Створення такого набору показників є

основою для аналізу ефективності, що дозволяє проводити поетапну оцінку впровадження стратегії та вирішує питання керівництва підприємства щодо подальших кроків у конкурентному середовищі [39, с. 184].

Аналогічний підхід висловлює Варченко О. М.[11], який підкреслює, що вимірювання результативності маркетингової діяльності повинно базуватися на докладно розробленій метриці, яка набуває великого значення:

- уніфікація проведення оцінки економічних процесів робить їх більш зрозумілими та доступними для вивчення;
- розробка системи порівняльних показників дозволить порівнювати виробників товарів з точки зору їх економічної стійкості;
- обґрунтування метрики ефективності маркетингової діяльності сприятиме стратегічному плануванню розвитку бізнесу та впровадженню інновацій без додаткових витрат, що сприяє створенню конкурентоспроможних динамічних моделей на цільових сегментах ринку [11, с. 147].

Оцінюючи методологічні підходи до визначення ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства, слід зауважити, що вітчизняні дослідники використовують різні підходи при класифікації і характеристиці відповідних методів, методик та показників.

Наприклад, О.І.Зоріна, Т.В.Нескуба, О.М.Мкртчян [23] підкреслюють, що для торгових підприємств, які прагнуть досягти конкурентних переваг на ринку, доцільним є використання маркетингових методів впливу на споживачів, мотивуючи їх до придбання товарів та послуг. Таким чином, результативність впливу на споживачів та їх поведінку слід враховувати при оцінці ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства [23, с. 44].

Інший український дослідник, Шпак Н. О.[58], пропонує виділяти певні науково-методичні підходи до оцінювання ефективності використання маркетингових інструментів підприємств (рис. 1.4):

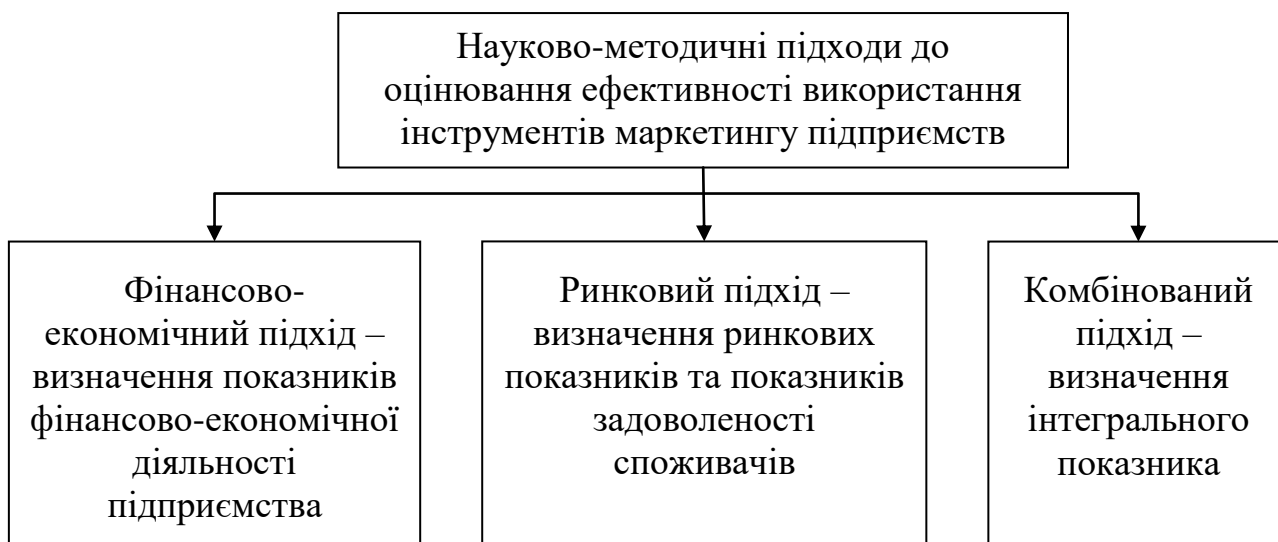


Рисунок 1.4. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств [58,с.86]

Згідно з представленими даними на рис. 1.4, Шпак Н. О.[58] висуває три підходи до оцінки ефективності використання маркетингових інструментів підприємств:

1. Фінансово-економічний підхід: цей метод включає формування та розрахунок комплексу фінансово-економічних показників діяльності підприємства, які відображають ефективність використання маркетингових інструментів з позицій внутрішнього середовища підприємства.

2. Ринковий підхід: цей метод включає формування та розрахунок ринкових та показників задоволеності споживачів, які відображають ефективність використання маркетингових інструментів з позицій реакції ринку та споживачів, тобто зовнішнього середовища підприємства.

3. Комбінований підхід: цей метод передбачає комплексне врахування внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, шляхом визначення інтегрального показника [17, с. 87].

Одночасно Педченко Н. С.[43] пропонує поділити показники оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств умовно на чотири групи. (табл. 1.4):

Таблиця 1.4.

Групи показники оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств
відповідно до поглядів Педченко Н. С.[43,с.119]

Група показників	Характеристика показників
забезпеченість кадрами	Характеристика включає в себе різні аспекти, такі як задоволення працівників трудовими умовами, кваліфікація та вміння фахівців у сфері продажу продукції, продуктивність кожного спеціаліста з продажу, ступінь стабільності персоналу, рівень освіти працівників, інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу.
доступність цільових споживачів на ринку	Характеристики включають в себе обсяг охоплених сегментів, тенденції у замовленнях, середній розмір замовлень, а також структуру та динаміку попиту.
раціональність функціонування конкретних внутрішніх процесів, необхідних для обслуговування покупців підприємств та визначення споживчої цінності	Характеристики включають в себе вартість продукції, якість обслуговування клієнтів, результативність рекламних заходів та стійкість асортименту.
рівень зростання продажу продукції	До її характеристик входять зростання обсягів продажів, відношення витрат обігу до доходів від реалізації, відсоток валового доходу від виручки та ринкова частка.

В той же час, у своїй роботі щодо ефективності маркетингової діяльності підприємств, Г.І.Рзаєв [46] пропонують використовувати наступні п'ять показників. (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

Показники оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств
відповідно до поглядів Рзаєв Г.І.[46,с.197]

Показник	Характеристика показника
1	2
Коефіцієнт затарювання	Обчислюється як відношення зміни залишку готової продукції до обсягу реалізації підприємства. У випадку, коли цей показник є позитивним і продовжує зростати, відбувається наростання залишків готової продукції, і навпаки, коли цей показник зменшується або стає від'ємним, спостерігається зменшення залишків готової продукції на підприємстві.
Рентабельність витрат на маркетингові дослідження	Це виражає ефективність проведених підприємством маркетингових заходів і визначається як відношення прибутку від реалізації продукції до загальних витрат на маркетинг.
Рентабельність збутових витрат та витрат на просування	Це відображає ефективність витрат на збут та розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції до суми витрат на та збут та просування.
Питома вага витрат на маркетинговий персонал	Це є часткою від загального обсягу заробітної плати, яку отримують працівники відділу маркетингу, у загальній сумі виплат праці на підприємстві.

продовження таблиці 1.5.

1	2
Питома вага маркетингового персоналу	Висвітлює частку працівників, які здійснюють маркетингові функції, в загальній кількості працівників на підприємстві. З огляду на те, що на вітчизняних промислових підприємствах маркетингові функції часто обмежені реалізацією готової продукції, а в маркетингових відділах більшість працівників займаються збутовою діяльністю, цей показник на практиці часто є трохи завищеним.

Отже, можна зазначити, що існують різноманітні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства. Проте, наш погляд збігається з тими авторами, які концептуально класифікують такі методи на якісні, кількісні, соціологічні та інформаційні (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Методи оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства [37,с.64]

Методи оцінки	Сутність методів
1	2
якісні	Передбачають використання маркетингового аудиту, який включає в себе аналіз цілей, стратегій та результатів фірми з метою виявлення проблем і поліпшення маркетингової діяльності, а також розробки ефективного маркетингового плану.
кількісні	Аналіз витрат на маркетинг у порівнянні з валовим прибутком, а також витрат на рекламу в залежності від обсягу продажу. Кількісні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності визначаються за фінансовими показниками результатів фірми.

продовження таблиці 1.6.

1	2
Інформаційні	Включають в себе використання спеціалізованих програмного забезпечення, таких як «Marketing Expert», «Clientele», «Fin Expert маркетинг», «БЕСТ-маркетинг» і інші. Також використовуються різні методи аналізу, такі як GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «4P» та інші..
Соціологічні	Проведення аналізу маркетингових досліджень, опитування керівників і фахівців з планування та маркетингу стосовно стану системи маркетингової діяльності на підприємстві, оцінка ефективності маркетингових комунікацій, таких як реклама та PR, а також аналіз стимулювання збуту та персонального продажу.

Розробка алгоритму проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємства є важливим методичним аспектом і включає зазвичай чотири етапи. (рис. 1.5).

Як правильно вказує І.М.Сіняєва [49], відсутність єдиного підходу та загальної методології оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства є фактом. Більшість фахівців вважають, що успіх маркетингової діяльності виявляється у збільшенні обсягів продажів та прирості прибутку. Проте Лукан О. М. підкреслює, що кінцеві результати також залежать від інших компонентів потенціалу підприємства, таких як управління, кадри, виробничі ресурси (обладнання, технології), та фінансовий потенціал. Таким чином, зазначена оцінка, за думкою І.М.Сіняєва, є занадто спрощеною та необ'єктивною. [49, с. 44].

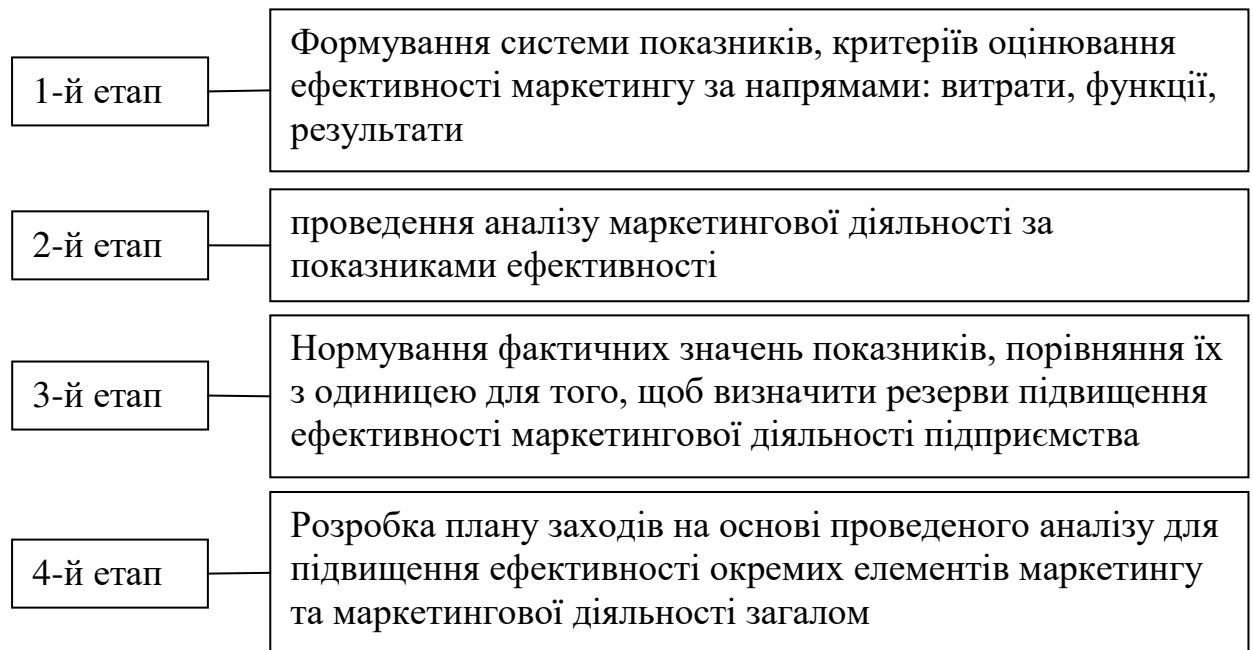


Рисунок 1.5. Етапи розробки алгоритму аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємства Джерело [56, с. 424]

На нашу думку, визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства слід проводити через систематичний аналіз маркетингових показників, раціональність яких визначається в деяких наукових працях вітчизняних авторів.

Висновок по розділу 1

Отже, проведене дослідження щодо проблематики визначення методології оцінювання управління маркетинговою діяльністю дозволило ідентифікувати набір показників, які, на нашу думку, на найбільш повний спосіб охоплюють процес управління маркетинговою діяльністю. Це включає в себе аспекти стратегічного управління маркетингом, функціонування маркетингового відділу, реалізацію маркетингових програм, функціонування маркетингової інформаційної системи та інші.

Керівники маркетингових служб підприємств можуть використовувати рекомендовану методика оцінки ефективності управління маркетинговою

діяльністю на основі системи показників за чотирма зазначеними напрямками для розробки маркетингової стратегії та ефективного управління підприємством. Проведення комплексного оцінювання на регулярній основі дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності та якості маркетингової діяльності та загального функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика та аналіз показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»

ПрАТ «Монделіс Україна» є українським підприємством, яке є частиною групи компаній Mondelez International. Українська філія компанії спеціалізується на розробці та виробництві широкого асортименту шоколадної продукції під брендами Milka і «Корона», печива, такого як Oreo, TUC, Belvita, Milka Choco bakery, бісквітних тістечок «Ведмедик Барні», чіпсів «Люкс», жувальної гумки Digo! та льодяників Halls. У склад компанії в Україні входять Тростянецька шоколадна фабрика та дочірнє підприємство ТОВ «Чіпси Люкс». Виробничі потужності ПрАТ «Монделіс Україна» знаходяться у Сумській та Київській областях.

Mondelez International встановлює завдання здійснювати свою діяльність максимально етично з метою сприяння якості життя споживачів і добробуту нашої планети. Наша мета полягає в тому, щоб люди мали можливість насолоджуватися смачними, безпечними і збалансованими продуктами, виготовленими з якісної сировини за допомогою сучасних технологій. Оскільки виклики, перед якими стоїть людство, тісно пов'язані з проблемами екології, наші програми завжди повинні враховувати обидва цих аспекти. Ми використовуємо глобальний масштаб бізнесу і фокусуємося на програмах, спрямованих на досягнення максимальних результатів в таких напрямках, як: розвиток бізнесу у сфері збалансованих снєків; охорона праці співробітників, безпека та якість продукції; підтримка місцевих громад та благодійність; зменшення екологічного впливу.

Для виготовлення чіпсів «Люкс» компанія «Монделіс Україна» використовує виключно українську картоплю, яка постачається з різних

областей, таких як Тернопільська, Житомирська, Вінницька, Київська, Чернігівська, Львівська, Херсонська, Хмельницька, Волинська, Сумська, Черкаська. Вирощування картоплі повністю контролюється фахівцями-агрономами компанії. Крім того, для смаження чіпсів використовується виключно рідка фракція пальмового олеїну.

Динаміку зміни вартості активів ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка вартості активів ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр.

Показник	31.12.20 р.	31.12.21 р.	31.12.22 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				Абсолютн. приріст, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Основні засоби	9024,264	10768,2	16845,78	7821,52	87%
Нематеріальні активи	5314,749	4121,238	4226,036	-1088,71	-20%
Інвестиції в дочірні компанії			272,809	272,809	
Фінансові інвестиції			1400,396	1400,396	
Відстрочені податкові активи	72,702	116,311	196,279	123,577	170%
Передплати за основні засоби	278,49	403,539	711,069	432,579	155%
<i>Разом необоротні активи</i>	<i>14690,205</i>	<i>15409,3</i>	<i>23652,4</i>	<i>8962,168</i>	<i>61%</i>
Запаси	5225,838	5622,33	6461,632	1235,794	24%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5179,791	5379,752	5482,757	302,966	6%

продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6
Поточні фінансові інвестиції	890,683	1307,484	635,91	-254,773	-29%
Векселі одержані	576,903	1270,258	1075,259	498,356	86%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	27,657	19,883	51,946	24,289	88%
Грошові кошти	1637,364	1091,012	1163,038	-474,326	-29%
Інші оборотні активи	466,07	120,45	137,55	-328,52	-70%
<i>Разом оборотні активи</i>	<i>14004,306</i>	<i>14811,2</i>	<i>15008,1</i>	<i>1003,786</i>	<i>7%</i>
Разом активи	28694,511	30220,46	38660,47	9965,954	35%

Джерело: складено автором за даними Додатку В

Відповідно до даних табл. 2.2, активи аналізованого підприємства зростають протягом 2020-2022 рр. з 28694511 тис. грн. до 38660465 тис. грн. (на 35%), у тому числі за рахунок зростання необоротних активів з 14690205 тис. грн. станом на 31.12.2020 р. до 23652373 тис. грн. станом на 31.12.2022 р. (збільшення на 61%), та оборотних – з 14004306 тис. грн. станом на 31.12.2020 р. до 15008092 тис. грн. станом на 31.12.2022 р. (збільшення на 7%). При цьому зростання вартості активів ПрАТ «Монделіс Україна» в основному було забезпечене за рахунок збільшення вартості основних засобів (на 87%), обсягів запасів (майже на чверть), обсягів дебіторської заборгованості (на 6%) і отриманих векселів (на 86%).

Динаміку зміни вартості пасивів ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка вартості пасивів ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр.

Показник	31.12.20 р.	31.12.21 р.	31.12.22 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				Абсолютн. приріст, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Зареєстрований капітал	12846,07	13047,70	13047,70	201,64	2%
Нерозподілений прибуток	-11041,16	-14196,24	-16042,42	-5001,26	45%
<i>Разом власний капітал</i>	<i>1804,91</i>	<i>-1148,54</i>	<i>-2994,71</i>	<i>-1189,81</i>	<i>-66%</i>
Довгострокові кредити банків	739,20	2752,81	1464,70	725,49	98%
Непоточні зобов'язання з оренди	4862,57	6101,57	9583,89	4721,32	97%
Інші непоточні фінансові зобов'язання	3496,04	3397,89	2498,76	-997,28	-29%
Інші непоточні зобов'язання	33,09	33,41	64,56	31,47	95%
<i>Всього довгострокові зобов'язання</i>	<i>9130,90</i>	<i>12285,68</i>	<i>13611,91</i>	<i>4481,01</i>	<i>49%</i>
Короткострокові кредити банків	1662,67	774,59	2373,92	711,25	43%
Поточні зобов'язання з оренди	1115,99	1438,02	1604,65	488,66	44%
Інші поточні фінансові зобов'язання	54,65	294,16	522,90	468,25	857%
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	14195,21	15513,66	22511,70	8316,49	59%

продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5	6
Зобов'язання за одержаними авансами	410,51	558,72	264,61	-145,91	-36%
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	73,31	189,21	259,92	186,61	255%
Поточні забезпечення	238,72	304,68	409,45	170,73	72%
Інші поточні зобов'язання	7,65	10,28	96,13	88,48	1157%
<i>Разом короткострокові зобов'язання</i>	<i>17758,70</i>	<i>19083,32</i>	<i>28043,27</i>	<i>10284,57</i>	<i>58%</i>
Разом пасиви	28694,51	30220,46	38660,47	9965,95	35%

Джерело: складено автором за даними Додатку В

Відповідно до даних табл. 2.2, вартість пасивів ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр. зросла з 28694511 тис. грн. до 38660465 тис. грн. (на 35%), що відбулося переважно за рахунок майже дворазового зростання обсягів залучених довгострокових кредитних банківських ресурсів, а також довгострокових зобов'язань щодо орендної плати. Крім того, на зростання вартості пасивів досліджуваного підприємства також суттєво вплинуло збільшення обсягів кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а також зростання обсягів залучених короткострокових кредитних банківських ресурсів (на 43%) і короткострокових зобов'язань щодо орендної плати (на 44%).

Якщо ж говорити про формування фінансових результатів ПрАТ «Монделіс Україна», то слід зазначити, що аналізоване підприємство впродовж 2020-2022 рр. було збитковим (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр.

Показник	31.12.20 р.	31.12.21 р.	31.12.22 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				Абсолютн. приріст, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції	62446,68	64402,63	72784,23	10337,55	17%
Собівартість реалізації	47340,61	47249,90	52182,94	4842,33	10%
Валовий прибуток	15106,07	17152,74	20601,30	5495,22	36%
Інші операційні доходи	295,50	323,52	412,33	116,83	40%
Витрати на збут	814,41	15581,48	18533,95	17719,55	2176%
Адміністративні витрати	12940,17	1685,09	2775,76	-10164,40	-79%
Інші операційні витрати	8,69	56,16	121,30	112,61	1297%
Операційний прибуток (збиток)	1638,32	153,53	-417,39	-2055,71	-125%
Інші доходи	1025,78	84,96	563,55	-462,23	-45%
Інші витрати	306,60	1350,05	16,68	-289,92	-95%
Фінансові доходи	122,55	201,15	314,88	192,33	157%
Фінансові витрати	2105,37	2225,41	2358,81	253,44	12%
Доходи (втрати) від участі в капіталі	-106,09	-22,03	-2,81	103,28	-97%
Прибутки від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю			-8,88	-8,88	
Прибуток до оподаткування	268,58	-3157,85	-1926,15	-2194,73	-817%
Доходи (витрати) з податку на прибуток	20,99	43,61	79,97	58,98	281%
Чистий прибуток	289,58	-3114,24	-1846,18	-2135,76	-738%

Джерело: складено автором за даними [35-37]

Як свідчать дані табл. 2.3, впродовж 2020-2022 рр. ПрАТ «Монделіс Україна» отримало чистий збиток, який за підсумками 2021 року складав 3114238 тис. грн., а у 2022 році склав 1846179 тис. грн. Така ситуація сформувалась внаслідок доволі суттєвого (у 22 рази) зростання обсягів витрат на збут, зростання фінансових витрат (на 12%), а також збільшення обсягів інших операційних витрат (у 13 разів).

Здійснено розрахунок і аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр., результати відобразимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022рр.

Показник	31.12.20р.	31.12.21р.	31.12.22р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				Абсолютн. приріст, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Власний капітал	1804,91	-1148,54	-2994,71	-4799,62	-266%
Довгострокові зобов'язання	9130,90	12285,68	13611,91	4481,01	49%
Короткострокові зобов'язання	17758,70	19083,32	28043,27	10284,57	58%
Разом пасиви	28694,51	30220,46	38660,47	9965,95	35%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,06	-0,04	-0,08	-0,14	-223%
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,38	0,37	0,27	-0,11	-28%
Коефіцієнт фінансування	0,1	-0,06	-0,11	-0,21	-205%

Джерело: складено автором за даними [35-37]

Значення коефіцієнта фінансової незалежності 0,06 станом на 31.12.2020 р. та його скорочення до від'ємного значення вказує на велику залежність підприємства від зовнішнього фінансування. Скорочення коефіцієнта фінансової стійкості з 0,38 до 0,27 протягом 2020-2022 рр. та коефіцієнта

фінансування з 0,10 до -0,11 свідчить про зниження фінансової стійкості ПрАТ «Монделіс Україна», що обумовлено значною сумою непокритого збитку та від'ємним значенням власного капіталу.

Здійснено розрахунок і аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр., результати відобразимо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр.

Активи	31.12.20р	31.12.22р	Пасиви	31.12.20р	31.12.22р	Надлишок (нестача) платіжного балансу	
						31.12.20р	31.12.22р
A1	2528,05	1798,95	П1	15849,66	25163,77	-13321,62	-23364,82
A2	5784,35	6609,96	П2	1909,04	2879,50	3875,32	3730,46
A3	5691,91	6599,18	П3	9130,90	13611,91	-3439,00	-7012,73
A4	14690,21	23652,37	П4	1804,91	-2994,71	12885,30	26647,09
Баланс	28694,51	38660,47	Баланс	28694,51	38660,47		

Джерело: складено автором за даними [35-37]

Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються такі умови: А1 перевищує (або дорівнює) П1, А2 перевищує (або дорівнює) П2, А3 перевищує (або дорівнює) П3), А4 нижче, ніж П4. Аналіз ліквідності балансу вказує на те, що підприємству не вистачає абсолютно ліквідних активів (грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій) для погашення термінових зобов'язань (А1 менше П1), а також активів, що важко реалізуються (запасів) для погашення довгострокових зобов'язань (А3 менше П3). Разом з тим, перевищення А4 над П4 вказує на те, що підприємству не вистачає власних джерел для фінансування операційної діяльності. Таким чином, структура балансу ПрАТ «Монделіс Україна» є неліквідною.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Монделіс Україна» за 2019-2021 рр.

Показник	31.12.20р.	31.12.21р.	31.12.22р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				Абсолютний приріст, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Вихідні дані					
Запаси	5225,84	5622,33	6461,63	1235,79	24%
Дебіторська заборгованість	5784,35	6669,89	6609,96	825,61	14%
Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	2528,05	2398,50	1798,95	-729,10	-29%
Інші оборотні активи	466,07	120,45	137,55	-328,52	-70%
Разом оборотні активи	14004,31	14811,17	15008,09	1003,79	7%
Короткострокові зобов'язання	17758,70	19083,32	28043,27	10284,57	58%
Розрахункові дані					
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,79	0,78	0,54	-0,25	-32%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,48	0,30	-0,19	-38%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,13	0,06	-0,08	-55%

Джерело: складено автором за даними [35-37]

Як свідчать дані табл. 2.6, коефіцієнт поточної ліквідності має нормативне значення в межах 1-2, а фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності ПрАТ «Монделіс Україна» становить 0,79 станом на 31.12.2020 р. та скорочується до 0,54 станом на 31.12.2022 р., що вказує на недостатність

оборотних активів для покриття поточних зобов'язань підприємства та зниження платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності скорочується з 0,49 станом на 31.12.2020р. до 0,30 станом на 31.12.2022р. (нормативне значення коефіцієнта швидкої ліквідності становить 0,8-1), що вказує на недостатність найбільш ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань підприємства та зниження платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також скорочується з 0,14 станом на 31.12.2020 р. до 0,06 станом на 31.12.2022 рр. Оскільки значення коефіцієнту абсолютної ліквідності є нижчим за нормативне (нормативне значення коефіцієнту абсолютної ліквідності становить 0,2-0,4), то це свідчить про недостатність абсолютно ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань підприємства та зниження платоспроможності.

Таким чином, проведене дослідження вказує на те, що питома вага грошових коштів у структурі активів ПрАТ «Монделіс Україна» скорочується, при цьому, підприємство характеризується незадовільною платоспроможністю, а структура його балансу є неліквідною. Розрахунок і аналіз показників ділової активності ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				Абсолютн. приріст, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Вихідні дані					
Чистий дохід	62446,68	64402,63	72784,23	10337,55	17%
Середньорічна вартість активів	28175,47	29457,49	34440,46	6265,00	22%

продовження таблиці 2.7.

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	5643,94	6227,12	6639,93	995,99	18%
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	19557,53	18421,01	23563,29	4005,76	20%
Розрахункові дані					
Оборотність активів, об.	2,22	2,19	2,11	-0,10	-5%
Період обороту активів, днів	162	165	170	8	5%
Оборотність дебіторської заборгованості, об.	11,06	10,34	10,96	-0,10	-1%
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	33	35	33	0,31	1%
Оборотність кредиторської заборгованості, об.	3,19	3,50	3,09	-0,10	-3%
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	113	103	117	3,80	3%

Джерело: складено автором за даними [35-37]

Відповідно до даних табл. 2.7, оборотність активів протягом 2020-2022 рр. скорочується з 2,22 до 2,11 оборотів, а період обороту активів зростає з 162 днів до 170 днів, що свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства. Оборотноість дебіторської заборгованості також скорочується з 11,06 оборотів у 2021 р. до 10,34 оборотів у 2022 р., а період обороту дебіторської заборгованості зростає протягом 2020-2022 рр. з 33 днів до 35 днів. Таким чином, протягом 2020-2021 рр. простежується зростання середніх термінів розрахунків покупців із ПрАТ «Монделіс Україна». Але, у 2022 р. оборотноість дебіторської заборгованості зростає до 10,96, а період обороту скорочується до 33 днів. Отже, динаміка середнього терміну розрахунків

покупців із ПрАТ «Монделіс Україна» не є рівномірною, що вказує на недостатню ефективність роботи із дебіторами підприємства.

Оборотність кредиторської заборгованості зростає протягом 2020-2022 рр. з 3,19 оборотів до 3,50 оборотів, а період обороту скорочується з 113 днів до 103 днів, що вказує на покращення платіжної дисципліни підприємства та прискорення термінів розрахунків із кредиторами. Але, у 2021 р. оборотність кредиторської заборгованості скорочується до 3,09 оборотів, а період обороту – зростає до 117 днів, що вказує на погіршення платіжної дисципліни та уповільнення темпів розрахунків із кредиторами.

Таким чином, проведене дослідження свідчить про необхідність підвищення ефективності використання активів, а також прискорення розрахунків із дебіторами та кредиторами з метою зростання обсягів доходів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

2.2. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»

Характеризуючи особливості маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», необхідно підкреслити, що маркетингові кампанії, які запроваджує аналізоване підприємство, як правило, є доволі успішними. перефразуй текст

Про це свідчить лише той окремий факт, що у 2021 році за підсумками Effie Awards Ukraine, ПрАТ «Монделіс Україна» отримала відразу 7 нагород у таких номінаціях: «PR, Корпоративна репутація», «Разове залучення», «Single-Retailer Program. NEW», «Кампанії з короткостроковим ефектом», «Роздрібна торгівля», «Малобюджетні кампанії», а також перше місце в рейтингу ефективності брендів у сфері маркетингових комунікацій. Effie Awards Europe відзначає найефективніші маркетингові ідеї в Європі з 1996 року. Це найбільш авторитетна відзнака у галузі маркетингових комунікацій, яка оцінює поєднання стратегії, креативності й ефективності комунікацій, ґрунтуючись на ринкових результатах.

На нашу думку, цікавим є той факт, що за рік до того, у вересні 2020 року ПрАТ «Монделіс Україна» стала переможцем у трьох номінаціях конкурсу RAU Awards-2020 від Асоціації ритейлерів України:

- «постачальник року в FMCG»;
- «Кращий інноваційний ритейлер»;
- особливий приз «Персона року в ритейлі», яку отримав віцепрезидент із розвитку .

Якщо ж повертатись до Effie Awards Ukraine, то ця організація відзначила нагородами ПрАТ «Монделіс Україна» за проведення трьох маркетингових кампаній, які підприємство реалізувало протягом 2021 року (рис. 2.1):

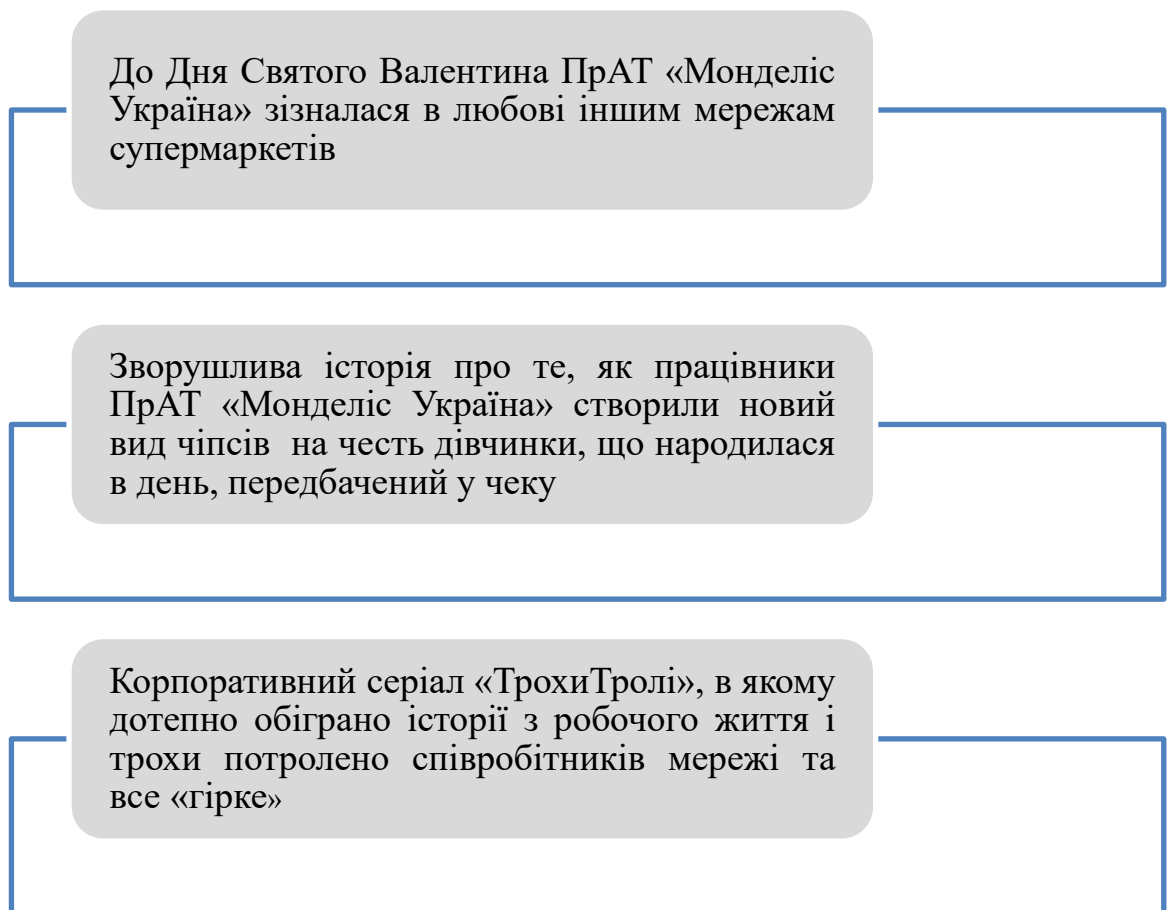


Рис. 2.1 – Маркетингові кампанії, за проведення яких Effie Awards Ukraine відзначила нагородами ПрАТ «Монделіс Україна» у 2021 році *Джерело: [38]*

Характеризуючи кампанії, наведені на рис. 2.1, почнемо з кампанії до Дня Святого Валентина. Так, напередодні Дня всіх закоханих у Києві

працівниками ПрАТ «Монделіс Україна» було розміщено оригінальні банери – на бордах аналізована мережа у іронічній манері зізналася в коханні своїм конкурентам. Так, на білборді перед АТБ було написано «АТБ, ми любимо тебе», біля Еко-маркету можна побачити зізнання «Еко, наша любов недалеко», біля Варусу – «Варус, ти даєш нам парус», біля Білли – «Білла, забути тебе несила» [40].

Якщо ж говорити про маркетингові кампанії, які досліджуване підприємство запустило у 2022 році, то слід згадати про історію, коли до Дня Святого Валентина у 2022 році ПрАТ «Монделіс Україна» запустило власний сайт знайомств Love Mondelēz. На відміну від звичних платформ на кшталт Tinder, тут можна знайти свою пару не за фото, локацією чи коротким описом профілю, а за спільними вподобаннями в їжі [47].

Схема роботи сайту знайомств Love Mondelēz подібна до звичайних додатків для знайомств, ця платформа пропонує користувачам знайти свою ідеальну пару, враховуючи їхні вподобання в їжі. Для того, щоб скористатися цим ресурсом, необхідно:

- авторизуватися через Facebook, щоб після знаходження ідеального збігу продовжити спілкування з обраною особою у соцмережі;
- відповісти на сім запитань, наприклад, вказати, яким чином краще прокласти шлях до вашого серця: за допомогою вишуканих солодоців чи екзотичних фруктів;
- отримати запропоновані варіанти пар: кожен кандидат супроводжується відсотком відповідності;
- ознайомитися з прогнозом у сфері кохання. [48].

За тиждень сервісом скористалися більше 10 тис. людей. Такий проект створив додатковий інфопривід для популяризації мережі «Таврія В»: користувачі діляться результатами у соцмережах, посилаючись на бренд. Проект був цікавим маркетинговим ходом, щоб привернути увагу покупців до конкретних позицій з матриці асортименту та надалі створити емоційні історії про пари, які познайомилися завдяки сервісу Love Mondelēz [49]. Разом з тим,

необхідно наголосити, що оцінити ефективність такого маркетингового ходу вкрай складно, оскільки через тиждень після виведення на ринок сайту знайомств Love Mondelēz відбулося повномасштабне російське вторгнення в Україну, після чого ПрАТ «Монделіс Україна» на деякий час призупинило реалізацію запланованих маркетингових компаній.

ПрАТ «Монделіс Україна» розпочала впровадження нових маркетингових ініціатив улітку 2022 року, коли компанія запустила послугу доставки лімітованої колекції листівок з ароматами українських регіонів до Дня Незалежності. Ці листівки вміщували аромати херсонського кавуна, черешні з Мелітополя та Азовського моря - ті аромати, які в даний час можуть бути недосяжними для багатьох українців. Замовлення доставки будь-якого аромату з регіонів було доступним як в Україні, так і по всьому світу. Для цього користувачам слід було перейти на веб-сайт fromhome.ua, обрати аромат листівки та вказати адресу отримувача для отримання безкоштовної доставки. Лімітовану серію листівок з ароматами регіонів можна було відправити протягом 24 серпня. У період війни для багатьох українців стало важливим мати щось поруч, що нагадує про їхні рідні землі та минуле життя до повномасштабного вторгнення. Таким чином, в ПрАТ «Монделіс Україна» виникла ідея представити аромат як постійну частину історії регіонів. [50-51].

Крім того, у листопаді 2022 року ПрАТ «Монделіс Україна» впровадило сервіс психологічної допомоги від тварин, що стало спробою подарувати українцям позитивні емоції в умовах війни та звернути увагу до волонтерського руху, спрямованого на рятування тварин від наслідків бойових дій. Для отримання цієї послуги необхідно зателефонувати на гарячу лінію «Таврія В», обрати цифру «3» на телефоні та підключитися до штучного інтелекту, який направить користувачів до «Психологічної підтримки від тварин». Вибір доступний із трьох варіантів терапевтичних звуків: муркотіння кошеняти, гавкіт цуценяти і грайливий рик тигреняти. [52].

Під час звертання на гарячу лінію ПрАТ «Монделіс Україна» клієнти можуть отримати інформацію щодо того, як звернутися за фаховою допомогою

до Національної психологічної асоціації. Безкоштовні психологічні консультації від експертів асоціації надаються за номером: 0-800-100-102. В рамках ініціативи клієнтам гарячої лінії ПрАТ «Монделіс Україна» пропонують приєднатися до рятування тварин від наслідків війни спільно з Всеукраїнським гуманістичним рухом UAnimals. Докладну інформацію про ініціативу можна знайти на веб-сайті uanimals.org та на сторінках організації в соцмережах. [53].

Проте найбільш корисний, з нашої точки зору, крок для жителів України ПрАТ «Монделіс Україна» здійснило у грудні 2022 року, коли через російські ракетні обстріли понад 6 мільйонів українців зазнали проблем з електропостачанням. Лише на Київщині близько 50% домогосподарств та підприємств тимчасово залишилися без світла, 75% - без тепла. Через регулярні блекаути українці шукали «острівці стабільності», де могли залишатися на зв'язку з рідними та колегами й працювати у комфортних умовах за звичним графіком. Щоб задовольнити цю потребу, ПрАТ «Монделіс Україна» створила перший у Києві автоковоркінг [53].

Автоковоркінг розташований на паркінгу ПрАТ «Монделіс Україна» – там було передбачено інтернет і зв'язок від Starlink. Під час обідньої перерви можна було замовити доставку продуктів до автомобіля. ПрАТ «Монделіс Україна» функціонувала автономно під час відключення електроенергії: в магазинах ПрАТ «Монделіс Україна» була можливість придбати або розігріти їжу, зарядити електронні пристрої та виконати робочі завдання. [54].

У листопаді 2022 року ПрАТ «Монделіс Україна» відновила роботу двох магазинів у деокупованому Херсоні. У маркетах можна купити продукти, що не потребують охолодження, свіжі фрукти та овочі, молочні та ковбасні вироби, напівфабрикати та смаколики. Мешканці Херсона можуть замовити адресне доставлення продукції ПрАТ «Монделіс Україна» у будь-яку точку міста. Також кожен охочий з будь-якого куточка України може замовити для херсонців доставлення продуктів із фірмових магазинів ПрАТ «Монделіс Україна» до місцевих відділень Нової пошти.

Таблиця 2.8

Порівняння аккаунтів мережі супермаркетів «Таврія В» у соціальних мережах Instagram, Facebook, TikTok і відеохостингу YouTube

Показник	Instagram	Facebook	TikTok	YouTube
Кількість підписників	121 тис.	319,6 тис.	896	9,83 тис.
Кількість публікацій	1598	1247	1	1100
Кількість лайків	н/д	290,3 тис.	1360	н/д
Якість оформлення сторінки	висока	висока	середня	висока

Джерело: складено автором на основі даних [57-60]

Характеризуючи соціальні мережі ПрАТ «Монделіс Україна», необхідно підкреслити, що досліджуване підприємство публікує в них однакову інформацію, яка стосується реклами акцій і новинок від мережі Таврія В, а найменш розвиненим є аккаунт у соціальній мережі TikTok.

Якщо говорити про комплекс маркетингу 7Р (так званий «маркетинг-мікс 7Р», який передбачає аналіз конкурентів на ринку за такими показниками, як «продукт», «ціна», «місце продажу», «просування», «люди», «процес» і «фізичне оточення») ПрАТ «Монделіс Україна», то вважаємо доцільним здійснити порівняльний аналіз за цією методикою на прикладі окремої товарної позиції – в даному випадку – охолодженої курятини торговельної марки «Епікур» – з основними конкурентами досліджуваного підприємства: ТОВ «Чіпси «Люкс», «ТОВ «Снек Експорт» і «ХрусТем Багет»».

Необхідно підкреслити, що порівняння ПрАТ «Монделіс Україна» в рамках елементів комплексу маркетингу 7Р дає змогу зробити висновок про відсутність якихось значних переваг порівняно з конкурентами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняння ПрАТ «Монделіс Україна» з основними конкурентами в рамках комплексу маркетингу 7Р

Показник	«Монделіс Україна»	«Чіпси «Люкс»	«Снек Експорт»	«ХрусTeam Багет»
«Продукт»	Чіпси в асортименті Снекі	Чіпси в асортименті Снекі	Чіпси в асортименті Снекі	Чіпси в асортименті Снекі
«Ціна» (вказана за чіпси)	184 грн. / кг.	171,35 грн. / кг.	184 грн. / кг.	175 грн. / кг.
«Місце продажу»	офлайн у м'ясних відділах торгових залів; онлайн з доставкою кур'єром; онлайн на умовах самовивозу	офлайн у торгових залах; онлайн з доставкою кур'єром; онлайн на умовах самовивозу	офлайн у торгових залів; онлайн з доставкою кур'єром	офлайн у торгових залів; онлайн з доставкою кур'єром; онлайн з доставкою на відділення Нової Пошти; онлайн на умовах самовивозу
«Просування»	звичайні знижки, платна реклама в YouTube та соціальних мережах	звичайні знижки, платна реклама в YouTube та соціальних мережах	звичайні знижки, платна реклама в YouTube та соціальних мережах	звичайні знижки, платна реклама в YouTube та соціальних мережах
«Люди»	торговий персонал ввічливий, надає консультації	торговий персонал не завжди ввічливий, не надає консультації	торговий персонал ввічливий, надає консультації	торговий персонал ввічливий, надає консультації
«Процес»	придбання на касах самообслуговування або на звичайних касах	придбання на звичайних касах	придбання на касах самообслуговування або на звичайних касах	придбання на звичайних касах
«Фізичне оточення»	використання часто застарілого холодильного обладнання для самообслуговування	використання часто застарілого холодильного обладнання для самообслуговування	використання сучасного холодильного обладнання для самообслуговування	використання сучасного холодильного обладнання для самообслуговування

Виходячи з даних табл. 2.9, можемо зробити висновок, що у процесі продажу чіпсів досліджуване підприємство має певні переваги лише у категоріях «Місце продажу» і «Процес», проте відстає від основних

конкуренції у категоріях «Ціна», «Продукт», і «Фізичне оточення», в результаті чого нами було присвоєно лише четверте місце (з використанням п'ятибальної шкали, де 5 – це найвищий бал) для ПрАТ «Монделіс Україна» у порівнянні з іншими його конкурентами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Порівняння ПрАТ «Монделіс Україна» з основними конкурентами в рамках комплексу маркетингу 7Р з присвоєнням рейтингових балів

Показник	«Монделіс Україна»	«Чіпси «Люкс»	«Снек Експорт»	«ХрусTeam Багет»
«Продукт»	2	4	5	4
«Ціна»	2	5	2	4
«Місце продажу»	4	4	3	5
«Промування»	4	4	4	4
«Люди»	5	3	5	5
«Процес»	5	4	5	4
«Фізичне оточення»	3	3	5	5
Підсумковий бал	25	27	29	31
Рейтингове місце	4	3	2	1

Оцінку зовнішнього мікросередовища, стратегічних характеристик ринкового середовища і виявлення потенціалу розвитку досліджуваного підприємства здійснимо з використанням методу SWOT-аналізу, котрий ґрунтується на виявленні внутрішніх сильних (Strength) і слабких (Weakness) сторін підприємства та можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, а отже, ідентифікації відмінних особливостей підприємства та ключових факторів успіху. Завдання SWOT-аналізу полягає у рекомендації стратегій, які забезпечують найкраще вирівнювання між зовнішнім середовищем та внутрішньою ситуацією підприємства.

Таблиця 2.11

SWOT- аналіз ПрАТ «Монделіс Україна»

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення та диверсифікація напрямів діяльності 2. Зміцнення матеріально-технічної бази внаслідок отримання технічної допомоги від країн-партнерів України 3. Отримання кредитних ресурсів на вигідних умовах в рамках програм державної підтримки бізнесу в Україні 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна криза в країні, зниження реальних доходів населення 2. Невизначеність щодо тривалості протікання військового протистояння України та РФ 3. Демографічна криза в країні
Сильні сторони	<p>Використання сильних сторін для реалізації можливостей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність кваліфікованого персоналу інженерно-технічних спеціальностей дозволить освоювати нові напрями діяльності без скорочення персоналу 2. Завдяки технічній допомозі з боку країн-партнерів України ПрАТ «Монделіс Україна» отримає можливість розширити та зміцнити наявну матеріально-технічну базу 3. Отримання кредитних ресурсів дозволить закупити необхідні товари, а також обладнання та комплектуючі для диверсифікації напрямів діяльності 	<p>Використання сильних сторін для подолання загроз:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фахівці ПрАТ «Монделіс Україна» можуть бути залучені до організації платних навчальних програм і курсів з метою передачі власного досвіду бажаним 2. Матеріально-технічна база ПрАТ «Монделіс Україна» може бути залучена до програм зміцнення обороноздатності держави та її відбудови у повоєнний період 3. Маркетингова служба може розробити ефективні програми розвитку діяльності з урахуванням нових потреб споживачів
Слабкі сторони	<p>Можливості для подолання слабких сторін:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Освоєння нових напрямів діяльності, зокрема, у суміжних з ритейлом сферах 2. За рахунок отримання нових чи додаткових видів обладнання ПрАТ «Монделіс Україна» здатне зміцнити власні конкурентні позиції на ринку 3. Кредитні ресурси в рамках підтримки бізнесу з боку держави дозволять закупити імпортне обладнання та комплектуючі для продовження обслуговування клієнтів сфери ритейлу та освоєння нових напрямів діяльності 	<p>Загрози прояву слабких сторін:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна криза в країні та зниження реальних доходів населення сприяють зниженню ділової активності у сфері ритейлу, звуженню обігових коштів 2. Наявність більш потужних конкурентів, які здатні функціонувати на ринку до закінчення бойових дій і відновлення миру 3. Еміграція населення разом з девальваційними процесами негативно позначиться на показниках господарської діяльності

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Аналіз та оцінка слабких і сильних сторін ПрАТ «Монделіс Україна»,

наведені у табл. 2.11, дозволяє констатувати загальний позитивний стан його розвитку, проте актуальними залишається ряд проблемних питань і викликів. Так, за нашими оцінками, найбільші ризики несе в собі економічна й демографічна криза, які назріли всередині нашої держави внаслідок розгортання масштабних бойових дій та руйнувань на території України, а також невизначеність та неможливість прогнозування подальшого розвитку військового конфлікту України проти Російської Федерації, що у підсумку позначається на здатності досліджуваного підприємства успішно діяти на ринку.

Характеризуючи дані, наведені у табл. 2.11, необхідно підкреслити, що в цілому перспективні можливості ПрАТ «Монделіс Україна» у взаємодії із сильними сторонами дозволяють побудувати оптимістичний сценарій майбутнього розвитку досліджуваного підприємства. Так, залучення технічної допомоги від країн-партнерів України та розвиток матеріально-технічної бази, диверсифікація і розширення напрямів діяльності, а також можливість залучати потужності підприємства до відбудови України у повоєнний період окреслюють перспективні можливості ефективного конкурентного функціонування ПрАТ «Монделіс Україна» на вітчизняному ринку не лише у сфері роздрібної торгівлі, але і в інших ринкових нішах.

У сучасній економічній науці, оцінка ключових аспектів зовнішнього макросередовища часто здійснюється через проведення PEST-аналізу. PEST-аналіз (іноді позначається як STEP) є інструментом у маркетингу, призначеним для визначення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на функціонування підприємства. Метою даного аналізу є виявлення тих факторів зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на підприємство, а також передбачення тенденцій впливу цих факторів - позитивного чи негативного.

Вважаємо, що найбільш суттєво на діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» впливають такі фактори зовнішнього середовища, як економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні, демографічні (додаток В).

Здійснення PEST-аналізу передбачає врахування двох особливостей:

- аналіз ключових чинників кожного з компонентів має бути системним, оскільки в реальності всі ці компоненти між собою взаємопов'язані;
- PEST-аналіз – це інструмент, що історично сформувався зі стратегічного аналізу 4 елементів, але потрібно пам'ятати, що в реальному житті все на порядок складніше. Вплив макросередовища на діяльність окремої фірми залежить в тому числі і від власного набору ключових чинників, який найбільш впливає на бізнес окремої фірми.

Здійснимо аналіз та бальну оцінку впливу чинників на стратегію діяльності аналізованого підприємства, для чого побудуємо табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на стратегію діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»

Чинники	Ймовірність реалізації події	Ступінь впливу чиннику на стратегію підприємства	Сумарна зважена оцінка
(P) Політичні	0,9	5	4,5
(E) Економічні	0,8	5	4,0
(S) Соціальні	0,7	4	2,8
(T) Технологічні	0,5	3	1,5

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.12, можемо зробити висновок, що найбільш потужний вплив на діяльність досліджуваного підприємства здійснюють політичні та економічні чинники, які безпосередньо і визначатимуть подальшу стратегію розвитку та діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» .

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

3.1. Напрями та заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»

Розвиток економіки України нині зазнає деструктивного впливу повномасштабної військової агресії з боку Російської Федерації, внаслідок чого відбулося певне звуження внутрішнього ринку внаслідок масштабної міграції частини населення закордон, а також часткової чи повної руйнації окремих населених пунктів з виробничою базою, яка там розташовувалася і забезпечувала жителів робочими місцями. З метою пристосування до нових умов і реалій, що склалися всередині нашої держави, доволі перспективним напрямом підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» вбачається розробка нових дієвих маркетингових стратегій, метою яких, зокрема, має бути інтернаціоналізація бізнесу не лише в напрямі здійснення імпорту тих чи інших товарів, але і їх експортування, тобто виведення на зовнішні ринки.

Інтернаціоналізація діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» дозволить підприємству отримувати додатковий прибуток за рахунок розширення діяльності за межі внутрішнього українського ринку. При цьому ефективність діяльності підприємства на закордонних ринках безпосередньо залежить від ефективності маркетингової стратегії інтернаціоналізації.

Оцінюючи можливості розширення збуту продукції ПрАТ «Монделіс Україна» на зовнішні ринки, на нашу думку, доцільно розглянути перспективи експорту харчових продуктів українського виробництва, наприклад, картопляних чіпсів (для прикладу – торгової марки «Люкс») на ринок Польщі, оскільки в цілому Польща є привабливою країною для збуту з точки зору географічної близькості, наявності ємного ринку та платоспроможного

населення. Так, за даними Світового банку, чисельність населення Польщі складало у 2021 році майже 38 млн. осіб, а середня річна зарплатня перевищує позначку у 33 тис. дол. США (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика окремих показників соціально-економічного розвитку Польщі

Показник	Значення
Чисельність населення, млн. осіб	37,8
Кількість зайнятих, млн. осіб	17,2
Номінальний ВВП, млрд. дол. США	661,7
ВВП на душу населення, тис. дол. США	17,4
Середня зарплатня на рік, тис. дол. США	33,6
Частка населення з низьким рівнем оплати праці, %	18,8
Середній скоригований чистий наявний дохід домогосподарства на душу населення, тис. дол. США	23,6

Джерело: Складено автором на основі [65-69]

На нашу думку, найбільш перспективним напрямом експорту є продаж на ринок Польщі саме картопляних чіпсів, оскільки ціни на цей вид снєків є найвищими і демонстрували тенденцію до зростання впродовж 2017-2021 рр. (рис. 3.1).

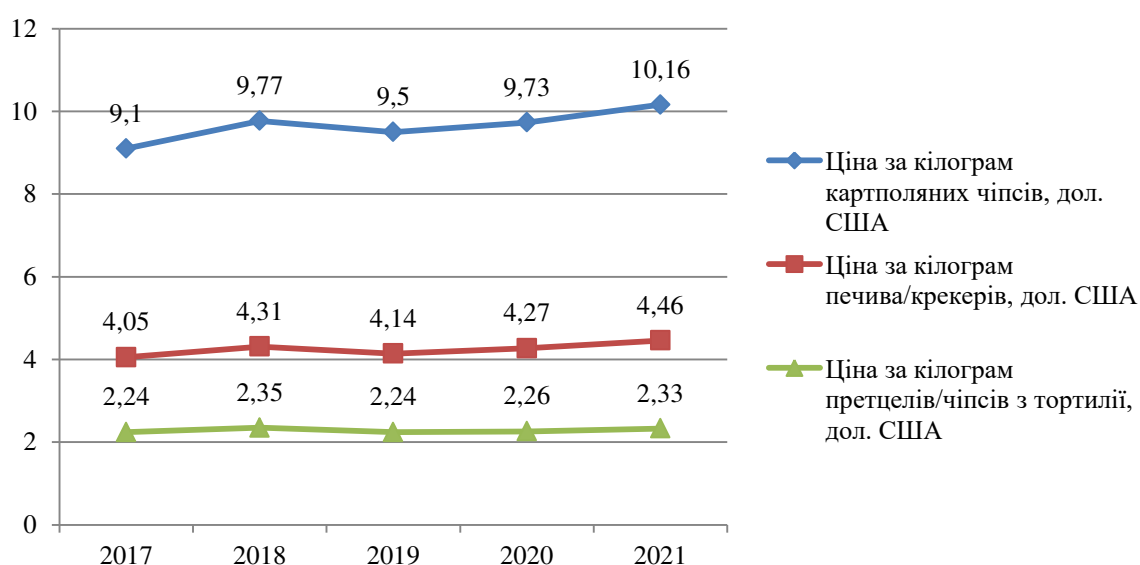


Рисунок 3.1. Динаміка цін на снєки на ринку Польщі за 2017-2021 рр., дол. США/кг. *Джерело: Складено автором на основі [70]*

Відповідно до даних, наведених на рис. 3.1, кілограм картопляних чіпсів на ринку Польщі у 2021 році коштував 10,1 дол. США, в той час як вартість кілограма печива/крекерів складала у середньому 4,4 дол. США, а претцелів та чіпсів з тортилії – 2,3 дол. США. Варто також зауважити, що обсяги продажів картопляних чіпсів на ринку Польщі за період 2017-2021 рр. щороку зростали як вартісному, так і у натуральному вимірі (рис. 3.2).

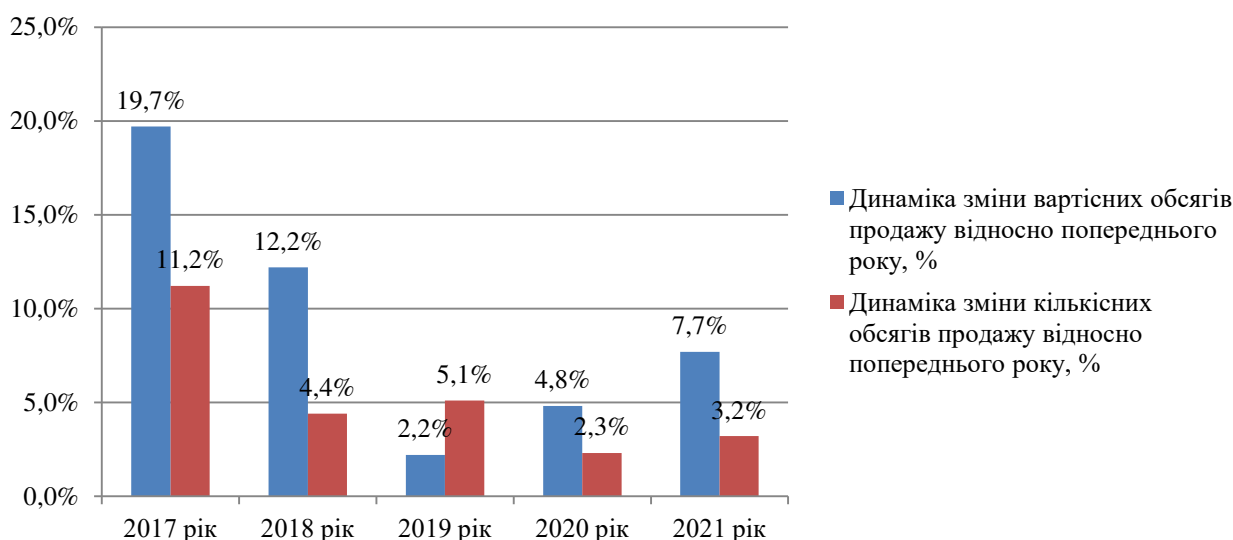


Рисунок 3.2. Щорічна динаміка зміни обсягів продажів картопляних чіпсів на ринку Польщі за 2017-2021 рр., %

Джерело: Складено автором на основі [71-72]

В цілому ж слід зазначити, що за період 2017-2021 рр. обсяги продажу картопляних чіпсів на ринку Польщі у вартісному вираженні зросли майже на третину, а у кількісному – майже на 16%, що свідчить про зростання вартості цього виду снєків на ринку Польщі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники розвитку ринку картопляних чіпсів Польщі за період 2017-2021 рр.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/2017, %
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг продажу на ринку Польщі, млрд. дол. США	0,66	0,74	0,76	0,80	0,86	130,3%

продовження таблиці 3.2.

1	2	3	4	5	6	7
Динаміка зміни вартісних обсягів продажу відносно попереднього року, %	19,7%	12,2%	2,2%	4,8%	7,7%	-
Обсяг продажу на ринку Польщі, млн. кг.	72,8	76,0	79,9	81,7	84,3	115,8%
Динаміка зміни кількісних обсягів продажу відносно попереднього року, %	11,2%	4,4%	5,1%	2,3%	3,2%	-
Обсяг продажу на душу населення на ринку Польщі, дол. США	17,45	19,59	20,04	21,02	22,68	130,0%
Обсяг продажу на душу населення на ринку Польщі, кг	1,9	2,0	2,1	2,2	2,2	115,8%

Джерело: Складено автором на основі [71-72]

Аналізуючи дані, наведені у табл. 3.2 та на рис. 3.2, можемо зробити висновок, що впродовж 2017-2021 рр. ринок картопляних чіпсів Польщі зростав не лише у вартісному й натуральному обсягах, але й у розрахунку на душу населення. Так, якщо у вартісному вираженні обсяг продажів цього виду продукції зріс за досліджуваний період з 0,66 до 0,86 млрд. дол. США, то показник продажів на душу населення збільшився з 17,4 до 22,6 дол. США на одну особу. Якщо ж оцінювати натуральні виміри, то обсяг продажу в даному випадку зріс з 72,8 до 84,3 кг., а в розрахунку на душу населення – з 1,9 до 2,2 кг. на одну особу.

Зазначимо при цьому, що основними споживачами картопляних чіпсів у Польщі є молоді особи віком 25-34 роки та доросле населення у віці 35-44 роки (рис. 3.3).

Структура споживачів в розрізі вікових груп, %

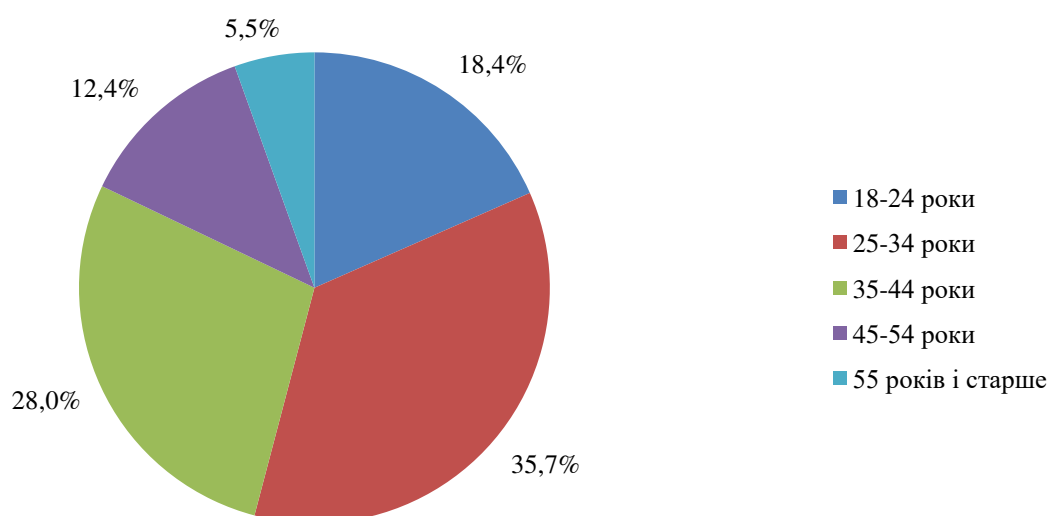


Рисунок 3.3. Вікова структура споживачів картопляних чіпсів на ринку Польщі у 2021 році, % Джерело: Складено автором на основі [73]

Привабливим для виводу картопляних чіпсів на ринок Польщі є той факт, що цей вид снєків активно споживають особи з різним рівнем доходів (рис. 3.4).

Структура споживачів в розрізі рівнів доходів, %

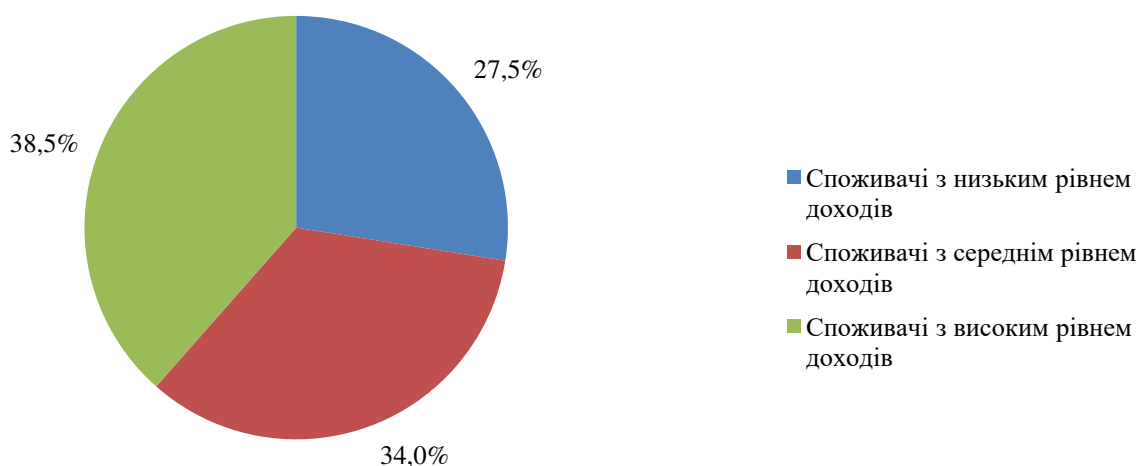


Рисунок 3.4. Структура споживачів картопляних чіпсів на ринку Польщі в розрізі рівнів доходів у 2021 році, % Джерело: Складено автором на основі [73]

Як свідчать дані, наведені на рис. 3.4, у 2021 році частка осіб з середнім та високим рівнем доходів, які споживали картопляні чіпси, була приблизно однаковою, в той час як частка осіб з низьким рівнем доходів складала трохи більше чверті.

Що стосується каналів продажу картопляних чіпсів на ринку Польщі, то слід зазначити, що протягом 2017-2021 рр. домінували традиційні канали продажу цього виду продукції, в той час як частка онлайн-каналу була вкрай низькою і за підсумками 2021 року не перевищувала 0,2% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Структура каналів продажу на ринку картопляних чіпсів Польщі за період 2017-2021 рр.

Роки	Частка офлайн-каналу в структурі каналів продажу, %	Частка онлайн-каналу в структурі каналів продажу, %
2017	99,9%	0,1%
2018	99,9%	0,1%
2019	99,9%	0,1%
2020	99,9%	0,1%
2021	99,8%	0,2%

Джерело: Складено автором на основі [74]

Цікавим, на нашу думку, є той факт, що в структурі онлайн-каналу продажу картопляних чіпсів на ринку Польщі домінує використання персональних комп'ютерів, хоча частка мобільних пристроїв впродовж 2017-2021 рр. поступово зростала (рис. 3.5).

Як свідчать дані, наведені на рис. 3.5, впродовж 2017-2021 рр. частка персональних комп'ютерів як засобу замовлення картопляних чіпсів скоротилася з 64,3% до 57,7%, в той час як частка мобільних пристроїв зросла з 35,7% до 42,3%.

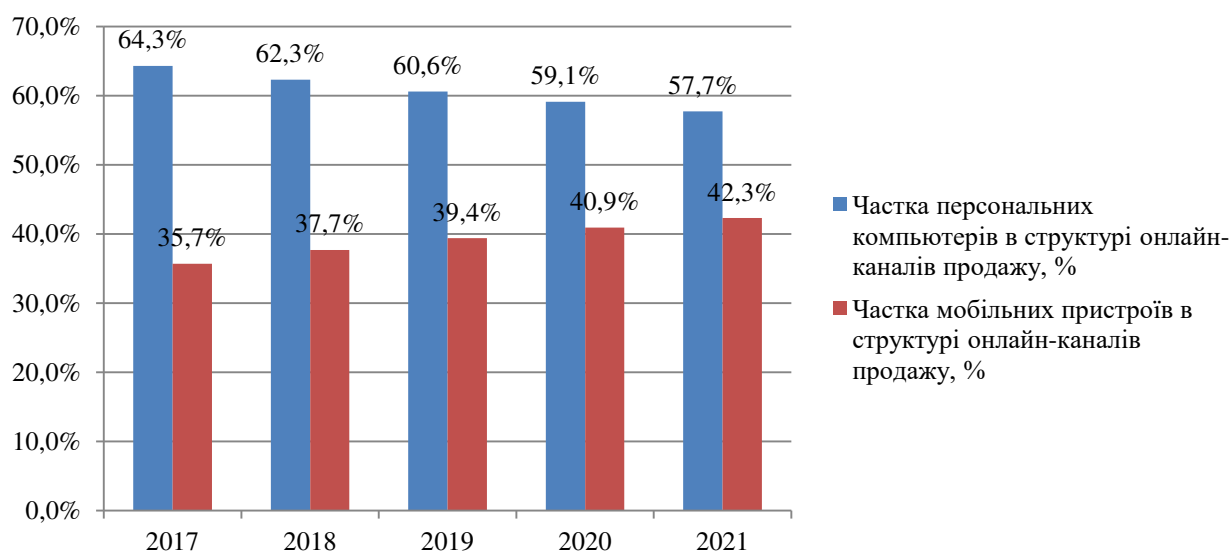


Рисунок 3.5. Структура онлайн-каналу продажу картопляних чіпсів на ринку Польщі у 2021 році, %

Джерело: Складено автором на основі [74]

Слід зазначити, що ринок Польщі є далеко не самим крупним ринком збуту картопляних чіпсів у світі: в даному випадку топ-5 країн за обсягами продажів цього виду продукції складають США, Японія, Індія, Китай і Мексика [75]. Проте з нашої точки зору, ринок Польщі (та ЄС в цілому) є привабливим не лише з точки зору географічної близькості і ємності, але і з точки зору політичної та суспільної підтримки нашої країни, яка стикнулася з актом повномасштабної військової агресії з боку Російської Федерації наприкінці лютого 2022 року.

Так, з метою надання підтримки українській економіці від боку ЄС, з 4 червня 2022 року набув чинності Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2022/870, що стосується тимчасових заходів з лібералізації торгівлі. Це рішення розширює можливості українських експортерів, передбачені Угодою про асоціацію між Україною та ЄС. Воно означає, що протягом одного року не буде стягуватися ввізне мито на весь український експорт до Європейського Союзу, що дозволяє ЄС суттєво підтримати економіку України. [76-78].

Відповідно до положень Регламенту Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 будуть тимчасово (терміном на 1 рік) призупинені такі обмежувальні заходи і інструменти:

- мита для промислової продукції
- застосування системи вхідних цін;
- усі тарифні квоти для сільськогосподарської продукції;
- антидемпінгові мита на імпорт товарів;
- застосування глобальних захисних заходів щодо українських товарів

Лібералізація торговельних відносин передбачає, що Україна буде приділяти увагу виконанню європейських норм у сферах походження товарів та відповідних процедур, що передбачені Угодою про асоціацію. Це також означає зобов'язання України утримуватися від встановлення нових обмежень на імпорт з ЄС та поваги демократичних принципів, прав людини, основних свобод, верховенства права та боротьби з корупцією.

Важливо відзначити, що Європейська Комісія може в подальшому застосовувати мита, якщо українські заходи з лібералізації торгівлі завдають шкоди європейським виробникам певних видів продукції. [79].

Отже, нові спрощені правила для входу на ринок ЄС сприятимуть українським виробникам та експортерам у період воєнних турбулентностей, дозволяючи їм зміцнити свої позиції в європейському секторі. Згідно з інформацією, наданою інтернет-виданням «Ligazakon», пільговий режим вже зараз позначається позитивним впливом на обсяги торгівлі українськими товарами в Європейському Союзі: експорт виробів українського виробництва до ЄС за три квартали 2022 року перевищив попередній воєнний показник на 6,3% (або 1,2 млрд. доларів США) [80]. Це також підтверджується даними Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України, згідно з якими протягом 7 місяців війни (березень – вересень 2022 року) експорт товарів до ЄС зріс практично до 16,5 млрд. доларів США, що становить зростання на 6% у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року, коли експорт становив 15,5 млрд. доларів США. [81].

Таким чином, вважаємо доцільним досліджуваному підприємству здійснювати операції експорту картопляних чіпсів бренду «Люкс» на ринок Польщі, що у підсумку має не лише позитивно вплинути на результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» за рахунок освоєння нових ринків збуту, але і у макроекономічному вимірі певним чином зміцнити стабільність курсу гривні завдяки надходженню валютної виручки в Україну від експортних операцій ПрАТ «Монделіс Україна».

3.2. Економічне обґрунтування пропонованих заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»

Характеризуючи напрями вдосконалення стратегії збутової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», слід зазначити що просування будь-якої продукції/послуг на зовнішній ринок передбачає створення й підтримку сталих зв'язків між підприємством та ринком з метою активізації збуту товарів і послуг та формування позитивного іміджу за допомогою інформування, переконання та нагадування про себе і свою присутність на ринку (тобто шляхом комунікацій між підприємством і кінцевим клієнтом).

У практичній діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» з метою просування його продукції на зовнішні ринки, вважаємо доцільним застосування стратегії комунікації у вигляді стратегії «проштовхування» продукції підприємства – картопляних чіпсів, стратегії «притягування» споживачів до конкретних видів продовольчої продукції, а також комбінованої (змішаної) комунікаційної стратегії.

В нашому випадку вважаємо за доцільне «проштовхування» картопляних чіпсів на ринок Польщі. В даному випадку сутність стратегії «проштовхування» цього виду продукції на польський ринок полягає в тому, що основні маркетингові зусилля ПрАТ «Монделіс Україна» спрямовуються на пошук торговельних представників і посередників (в першу чергу, крупних торговельних мереж та оптових торговців) на території Польщі з метою

спонукання їх до включення продукції (чіпсів «Люкс») у свій торговий асортимент, а також створення необхідних складів під цю продукцію. Метою такого підходу є знаходження взаєморозуміння з посередником, якому пропонуються привабливі умови та просувається своя продукція. Тобто стратегія «проштовхування» передбачає розбудову системи гармонійних відносин з торговельними посередниками та збутовими агентами продукції і їх ефективною мотивації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні способи мотивування торговельних посередників і збутових агентів на ринку Польщі

Завдання	Приклади пропонованих стимулів
Збільшення обсягів продажів та збереження оптимального рівня товарних запасів у складах компанії ПрАТ «Монделіс Україна».	Значні роздрібні націнки, ексклюзивне право на продаж, оптові розцінки, можливість отримання компенсації (повної або часткової) за транспортні витрати.
Інтенсифікація роботи персоналу	Матеріальне стимулювання
Підвищення місцевої інтенсивності продажу виробів від ПрАТ «Монделіс Україна» шляхом: - розгортання місцевої рекламної кампанії; - розширення площ торгівлі для представлення продукції.	Взаємодія з рекламою, виділення бюджету на рекламні заходи, матеріали для реклами. Знижки, пов'язані з розширенням торгових площ.
Поліпшення обслуговування клієнтів	Програма навчання сервіс-персоналу, навчальний матеріал

Важливо відзначити, що стратегія комунікації, спрямована виключно на посередника, несе певні ризики для ПрАТ «Монделіс Україна», оскільки

підприємство стає залежним від посередників і втрачає контроль над системою збуту.

Застосування обраної підприємством стратегії «привертання» передбачає усі комунікаційні зусилля, спрямовані на кінцевого споживача без включення посередників. Основною метою цих комунікацій є створення позитивного сприйняття конкретного типу (бренду), з метою того, щоб клієнт в подальшому вимагав від роздрібного торговця продукцію цього бренду, тим самим стимулюючи його до торгівлі продукцією цієї марки..

У такій моделі роздрібний продавець починає запитувати оптового торговця щодо певного бренду, що викликає відповідний запит у виробника продовольчих товарів (наприклад, чіпсів чи печива). Таким чином, виникає необхідне співробітництво з посередниками, і кінцевий споживач конкретного продукту виступає своєрідним «магнітом», оскільки торговельний бренд виробника приваблюється в канал збуту завдяки попиту кінцевих клієнтів.

Створення тиску з боку кінцевих споживачів у рамках стратегії «протягування» вимагає значних фінансових вкладень, перш за все, у сфері реклами, яка повинна бути орієнтована на довгострокову перспективу. Для цього необхідно використовувати різноманітні засоби масової інформації та розвивати товарну політику компанії «ПрАТ Монделіс Україна» з урахуванням брендінгу.

Важливо відзначити, що стратегія «протягування» є більш витратною та витратною у порівнянні зі стратегією "проштовхування". У реалізації стратегії «протягування» витрати є фіксованими, у той час як у стратегії «проштовхування» вони залежать від обсягу продажу продукції. Однак успішна реалізація стратегії «протягування» для ПрАТ "Монделіс Україна» вирівнює тиск від торговельних посередників і спонукає їх до рівноцінного партнерського співробітництва.

У практичній роботі ПрАТ «Монделіс Україна» слід впроваджувати механізм міжнародного маркетингу, який би дозволяв поєднувати стратегії «проштовхування» і «протягування». Це означає використання змішаної

стратегії, де розподіл комунікаційних зусиль для реклами продовольчої продукції здійснюється між підприємством та торговельними посередниками.

Ефективність зовнішнього збуту ПрАТ «Монделіс Україна» на великій мірі залежить від ефективного використання реклами як засобу комунікації. Це дозволяє підприємству передавати повідомлення потенційним клієнтам, з якими ще не встановлено прямий контакт. Реклама сприяє формуванню іміджу торгової марки, що збільшує популярність серед кінцевих споживачів і сприяє укладанню перспективних партнерських угод з торговими посередниками..

Основні функції, які має виконувати реклама: інформування про продукцію, її властивості, якісні параметри тощо; збудження зацікавленості потенційних клієнтів, спонукання їх до певної покупки; формування позитивного образу продукції та її виробника.

Для ефективної реалізації функції реклами в діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», керівництво компанії повинно докладно планувати свою рекламну стратегію. Це включає в себе ухвалення управлінських рішень, які представлені на діаграмі на рис. 3.6.

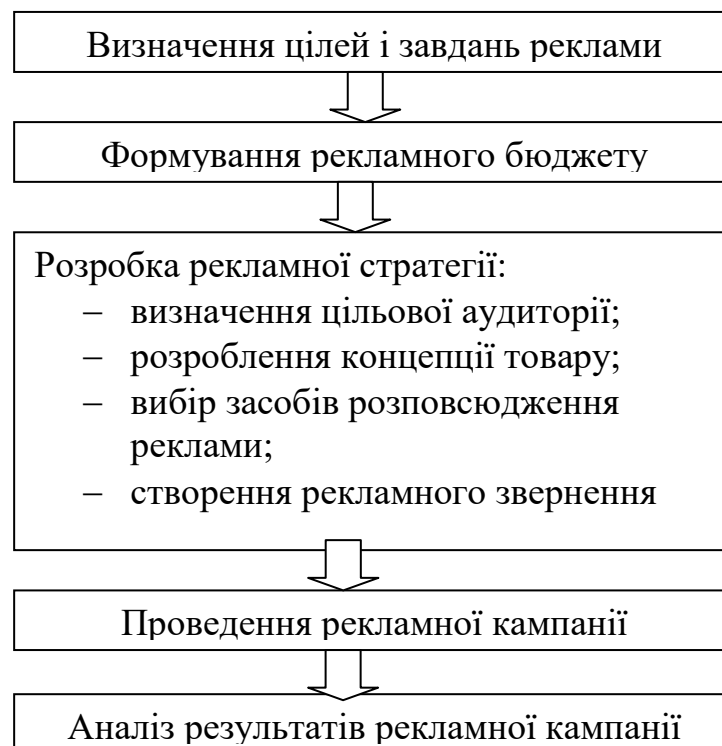


Рис. 3.6 – Схема процесу планування рекламної діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» Джерело: Складено автором

Основні цілі реклами ПрАТ «Монделіс Україна» полягають у формуванні попиту на його продукцію, стимулюванні збуту і сприянні позиціонуванню продукції на ринку.

Організація та проведення рекламних кампаній підприємства прямо залежать від розробки та фінансування рекламного бюджету. Створення рекламного бюджету передбачає більш точне визначення цілей рекламної діяльності та розроблення програм для досягнення цих цілей. Кваліфіковано розроблений рекламний бюджет дозволяє ефективно розподіляти ресурси під час виконання планів та чітко визначити основних виконавців.

На підставі бюджету можливо здійснювати контроль не лише за використанням коштів на рекламу, а й за ефективністю рекламної діяльності в цілому. Розробка рекламної стратегії для введення продукції ПрАТ «Монделіс Україна» на ринок Польщі повинна починатися з чіткого визначення цільової аудиторії, яка є основним адресатом рекламної комунікації. У даному випадку, це передусім споживачі віком від 15 до 55 років, а також великі роздрібні мережі, такі як Biedronka, Lidl, Netto, Tesco і інші. Зазвичай ця аудиторія майже не відрізняється від цільового сегмента ринку, на який спрямована виробничо-збутова діяльність підприємства.

При розробці рекламної стратегії, її творці повинні не лише чітко розуміти, що становить об'єкт реклами, але й розробити концепцію, що включає в себе оригінальний, простий і зрозумілий спосіб подачі інформації про продукцію ПрАТ «Монделіс Україна». Це вважається одним з найскладніших викликів у рекламній стратегії, і вирішення його вимагає значних творчих зусиль.

Слід зазначити, що просування товарів через Інтернет сьогодні є одним з найефективніших і економних методів, з яким не зрівняється навіть реклама на телебаченні або в ЗМІ. Реклама в Інтернеті носить «вірусний» характер і, завдяки їй, про новий товар зможуть дізнатися в короткі терміни сотні і тисячі людей. Основна перевага просування товарів в Інтернеті полягає в тому, що підприємець має можливість підібрати найбільш оптимальний варіант для

свого бізнесу, а іноді і здійснити всю роботу щодо просування за допомогою різних методів і «в комплексі».

В Україні загальний потенціал збуту продукції через мережу Internet не використовується повною мірою через недостатнє розуміння керівниками підприємств переваг віртуального простору порівняно з традиційними засобами товаропросування. Існуючі веб-сайти підприємств не сприймаються як повноцінні маркетингові інструменти. Переваги використання Internet-технологій при організації збуту зводяться до оптимізації каналів розподілу продукції, зниження витрат на збут, підвищення рівня ефективності збутової діяльності підприємств. Віртуальні ринки харчових продуктів формують Internet-майданчики, які щодня дають змогу виробникам, покупцям, переробникам, постачальникам та іншим зацікавленим особам укласти взаємовигідні угоди купівлі-продажу продовольчої продукції й супутніх товарів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Основні аграрні Internet-майданчики для продажу картопляних чіпсів у Польщі

Назва ресурсу	Internet-адреса	Тип ресурсу
uBuy	https://www.ubuy.com.pl/en/category/grocery-gourmet-food/snack-foods/chips-crisps/potato-16322761	Каталог + Інтернет-магазин
eBay	https://www.ebay.com/itm/153789348635	Каталог + Інтернет-магазин
Polish Food	https://polishfood.hk/product/potato-chips-butter-salt-2/	Каталог + Інтернет-магазин
Potato Pro	https://www.potatopro.com/product-types/regular-potato-chips	Каталог

Джерело: складено автором на основі [82-85]

Запровадження Internet-маркетингу дає змогу підприємствам-виробникам підтримувати зв'язки з постійними споживачами та залучати нових клієнтів, нарощувати обсяги продажу, використовувати інтерактивні способи спілкування, електронні сервіси для планування, прогнозування й контролю одержання платежів, стежити за змінами фінансових результатів.

На нашу думку, досліджуване підприємство з метою реалізації маркетингових заходів щодо просування продукції на зовнішні ринки повинне виділити певний бюджет, який передбачав би витрати на заробітну плату маркетологів, їх відрядження з метою участі у виставках, а також витрати на створення і розповсюдження реклами та на інші заходи. При цьому з метою забезпечення зміцнення позицій ПрАТ «Монделіс Україна» на зовнішніх ринках вважаємо доцільним щороку збільшувати видатки на просування продукції на 5% (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Кошторис витрат на реалізацію заходів ПрАТ «Монделіс Україна» щодо просування чіпсів «Люкс» на ринок Польщі на 2023-2025 рр., тис. грн.

Напрямок витрат	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1	2	3	4
Зарплата працівників-маркетологів	796	836	877
Відрахування на обов'язкові види страхування та пенсійні внески	280	294	309
Витрати на рекламу в пресі	551	578	607
Витрати на виготовлення та розповсюдження відео-реклами	1062	1115	1170
Витрати на реалізацію стратегії «проштовхування» продукції на ринок Польщі	1466	1539	1616
Витрати на транспортування та складування продукції на ринках Польщі	957	1004	1055

продовження таблиці 3.6.

1	2	3	4
Забезпечення комп'ютерним обладнанням, транспортними засобами та засобами зв'язку співробітників	1250	1312	1378
Амортизація матеріально-технічних цінностей	703	738	775
Витрати на відрядження працівників	356	374	392
Видатки на Інтернет-маркетинг	134	140	148
Видатки на участь у міжнародних виставках та ярмарках	472	495	520
Придбання канцелярського приладдя	17	18	19
Всього	8045	8447	8869

Джерело: Складено автором

Таким чином, вважаємо доцільним ПрАТ «Монделіс Україна» з метою забезпечення зміцнення позицій на зовнішніх ринках забезпечити витрати на просування продукції у обсязі 8,0 млн. грн., збільшити їх до 8,4 млн. грн. у 2024 році і до 8,8 млн. грн. у 2025 році, що в підсумку, на нашу думку, забезпечить зростання обсягів експорту досліджуваного підприємства щонайменше на 10% щороку.

ВИСНОВКИ

Управління маркетинговою діяльністю підприємства представляє собою всебічний та комплексний процес планування та організації маркетингових заходів з метою досягнення поставлених цілей та завдань. Крім того, цей процес включає контроль за виконанням відповідних маркетингових програм, спрямованих на встановлення, утримання та розширення вигідних відносин між підприємством та його клієнтами. В сучасному бізнес-середовищі існує кілька концепцій управління маркетингом, на яких базуються комерційні та некомерційні організації, зокрема стратегічний маркетинг, конкурентна раціональність, максі-маркетинг, маркетингове керування тощо.

Розвиток концепцій управління маркетингом, який охоплює ідеї вдосконалення виробництва, удосконалення товару, концепцію інтенсифікації комерційних зусиль, визначався необхідністю знаходження оптимального набору системних інструментів маркетингового управління. Цей набір інструментів мав забезпечити суб'єкту стійку конкурентну перевагу та, відповідно, зміцнення його позиції на ринку.

Для того щоб торговельне підприємство забезпечило собі конкурентні переваги на ринку, важливо застосовувати принципи та інструменти маркетингу. Ефективне використання цих засобів дозволить підприємству визначати та задовольняти потреби покупців, отримувати конкурентні переваги і забезпечувати стійкий розвиток. Проте для цього торговельним підприємствам потрібно мати маркетолога або службу маркетингу, усвідомлювати важливість маркетингу вищим керівництвом, надавати фінансову підтримку маркетинговим заходам, використовувати інноваційні методи маркетингу, дотримуватися маркетингових принципів, ретельно планувати маркетингові дії, забезпечувати належне інформаційне забезпечення тощо.

Об'єктом дослідження в роботі виступає ПрАТ «Монделіс Україна». Впродовж досліджуваного періоду ПрАТ «Монделіс Україна» активно та нарощувала показники сукупного обороту та доходу.

Характеризуючи особливості маркетингової діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», необхідно підкреслити, що маркетингові кампанії, які запроваджує аналізоване підприємство, як правило, є доволі успішними. Характеризуючи соціальні мережі ПрАТ «Монделіс Україна», необхідно підкреслити, що досліджуване підприємство публікує в них однакову інформацію, яка стосується реклами акцій і новинок від мережі Таврія В, а найменш розвиненим є акаунт у соціальній мережі ТікТок.

Аналіз та оцінка слабких і сильних сторін ПрАТ «Монделіс Україна» дозволяє констатувати загальний позитивний стан його розвитку, проте актуальними залишається ряд проблемних питань і викликів. Так, найбільші ризики несе в собі економічна й демографічна криза, які назріли всередині нашої держави внаслідок розгортання масштабних бойових дій та руйнувань на території України, а також невизначеність та неможливість прогнозування подальшого розвитку військового конфлікту України проти Російської Федерації, що у підсумку позначається на здатності досліджуваного підприємства успішно діяти на ринку.

В сучасних реаліях перед ПрАТ «Монделіс Україна» постає необхідність реорганізації або диверсифікації діяльності у відповідь на зміни умов зовнішнього середовища. При цьому зовнішня експансія шляхом виходу на зарубіжні ринки (як один з варіантів диверсифікації діяльності) в даний час є пріоритетним і найбільш перспективним напрямом розвитку досліджуваного підприємства. Інтернаціоналізація діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» дозволить підприємству отримувати додатковий прибуток за рахунок розширення діяльності за межі внутрішнього українського ринку. При цьому ефективність діяльності підприємства на закордонних ринках безпосередньо залежить від ефективності маркетингової стратегії інтернаціоналізації.

Оцінюючи можливості розширення збуту продукції ПрАТ «Монделіс Україна» на зовнішні ринки, на нашу думку, доцільно розглянути перспективи експорту картопляних чіпсів бренду «Люкс» на ринок Польщі, оскільки досліджуване підприємство не здійснює експорт на цей ринок, а в цілому Польща є привабливою країною для збуту з точки зору географічної близькості, наявності ємного ринку та платоспроможного населення. Найбільш перспективним напрямом експорту є продаж на ринок Польщі саме картопляних чіпсів, оскільки ціни на цей вид снєків є найвищими і демонстрували тенденцію до зростання впродовж 2017-2021 рр.

У практичній діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» необхідно запровадити змішаний механізм міжнародної маркетингової діяльності, за якого б стратегії «проштовхування» і «притягування» доповнювали одна одну і відповідно до якого розподіляються комунікаційні зусилля щодо просування продовольчої продукції між досліджуваним підприємством й торговельними посередниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. - 18.12.2016. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/conv/page>
2. Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016-2010 [Електронний ресурс] / Державний комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації. - Режим доступу : <http://www.buhgalteria.com.ua>.
3. Положення про штрихове кодування товарів [Електронний ресурс] : затв. наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України 20.08.2002 № 255 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 25.10.2007 № 355). - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.
4. Статистична класифікація продукції (СКП-2011) наказ Держкомстату від 23.12.2011 р. № 397. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт. 2020. №10. С.52-56.
6. Аксюк Я. А. Методичні підходи до визначення результативності управління маркетинговою підсистемою агропереробного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 102-109.
7. Алмашій Я.І. Шляхи покращення маркетингової товарної політики на підприємстві в сучасних умовах. Маркетинг в Україні. 2011. 48-53 с
8. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2019. 612 с.
9. Бозуленко О.Я., Шкабара Т.Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. Науково-виробничий журнал “Бізнес-навігатор”.. Випуск 3 (42). 2017. С. 52-55
10. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. Київ: ЦУЛ, 2017. 536 с

11. Варченко О. М. Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності аграрних підприємств. Економіка та управління АПК: зб-к наук. праць. Біла Церква: БНАУ, 2018. Вип. 1(139). С. 145-158.
12. Василюх Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Економіка і суспільство. №19. 2018. С. 960-965
13. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу: навч. посібн. К.: ДУТ, 2019. 265 с. URL:http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1703_14661801
14. Глущенко Ю. Є. Особливості маркетингового управління асортиментом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Ужгород: Ужгородський національний університет, 2019. Вип. 24. - Ч.1. С. 96-100
15. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. № 1. С. 61-68
16. Голубенко М. О. Методичні підходи до формування та оцінки ефективності товарної політики підприємства. Альманах науки КПІ. 23 лютий 2019. № 2/1. С. 18-21.
17. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. 2017. С. 358-390.
18. Гризовська Л. О. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. №16. С. 308-315.
19. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 146 с
20. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. Економіка та управління підприємствами. Вип. 4(27). 2020. С. 46-51
21. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. Траєкторія науки. 2017. №7 (12). С. 311-314.

- 22.Зейда В. В. Основні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах конкурентної боротьби. Вісник Студентсько-наукового товариства навчально-наукового інституту бізнесу і менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 2. С. 207-211.
- 23.Зоріна О.І., Нескуба Т.В., Мкртичян О.М. Маркетингово-економічний аналіз: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 65 с.
- 24.Іванечко Н. Р., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. 180 с.
- 25.Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. №1. 2021. С. 90-94.
- 26.Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 332-336.
- 27.Косар Н. С., Мних О. Б., Крикавський Є. В., Леонова С. В. Маркетингові дослідження: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 246 с.
- 28.Котлер Ф. Маркетинг 4,0 Від традиційного до цифрового. К.: Країна мрій, 2018. 224 с
- 29.Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». № 16. 2019. С. 288-300
- 30.Кузьменко А. В., Киченко А. Р. Удосконалення асортиментної політики підприємства (на прикладі ТОВ «Дифлон»). Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 20. С. 85-89.
- 31.Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 13-17.
- 32.Мазаракі А. А. Ільченко Н . Б. Мерчандайзинг: навч. посібн. Київ: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2015. 292 с.

- 33.Маркетинг : навч. посібник / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко, О.Ю. Пригара, Л.О. Ярош-Дмитренко / за заг. ред. Старостіної А.О. – К. : «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с.
- 34.Маркетинг: навч. посіб. Іванечко Н., Борисова Т. Процишин Ю. [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
- 35.Маркетинг: навч. посібник. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- 36.Маркетингова товарна політика: підручник. Окландер М.А., Кірносорова М.В. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
- 37.Мартиненко В. П. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 62-66.
- 38.Микитенко Н. Товарні категорії в системі управління торговельним процесом. Вісник КНТЕУ. 2019. № 5. С. 48-58
- 39.Муштай В. А. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. Східна Європа : економіка, бізнес та управління. 2019. №2 (19). С. 183-189.
- 40.Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 149-153.
- 41.Окландер М. А., Кірсонов М. В. Маркетингова товарна політика : підручник / Мво освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 246 с.
- 42.Павлова М. Б. Аналіз асортименту товарів з використанням матричного АВС-аналізу / М. Б. Павлова // Стратегии развития науки и образования : материалы Международной научно-практ. конф. - Namur, Belgique, 2017. - С. 292-295.

43. Педченко Н. С. Ефективність маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі: сучасний погляд : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2017. 226 с.
44. Піскун Д. Н. Визначення елементів маркетингового управління машинобудівним підприємством за умов євроінтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(3). С. 27-30.
45. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16. С. 111-115.
46. Рзаєв Г. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2019. №5. С. 195-198.
47. Руденко В. А., Сергієнко О. А. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. Економіка та суспільство. Менеджмент. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/786/753/#pdfjs.action=download>
48. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с
49. Сіняєва І. М. Маркетинг: підручник для академічного бакалаврату. 2017. 92 с.
50. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. Ефективна економіка. 2019. № 5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf
51. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош Дмитренко Л. О. Маркетинг : навчальний посібник. К.: “НВП “Інтерсервіс”. 2018. 216 с

52. Ус І. В. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України за три квартали 2022 р. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/pidsumki-zed_blank_zagalne_pdf_16112022.pdf(дата звернення: 28.04.2023).
53. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. Вип. 53. 2020. С. 129-134.
54. Хорошун В. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(2). С. 144-148.
55. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Товарна політика компанії: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. Економіка та суспільство. 2022. № 41.
56. Череп А. Маркетинг: навч. посібн. Київ: Кондор, 2021. 728 с.
57. Шевченко А. В. Маркетинговий підхід до управління діяльністю виробничих підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 4. С. 162-169.
58. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 45. С. 84-90.
59. Results for – Potato. Офіційний сайт платформи електронної комерції «uBuy». URL: <https://www.ubuy.com.pl/en/category/grocery-gourmet-food/snack-foods/chips-crisps/potato-16322761>(дата звернення: 28.04.2023).
60. People who viewed this item also viewed. Офіційний сайт платформи електронної комерції «eBay». URL: <https://www.ebay.com/itm/153789348635>(дата звернення: 28.04.2023).

- 61.SHOP. Офіційний сайт платформи електронної комерції «Polish Food». URL: <https://polishfood.hk/product/potato-chips-butter-salt-2/>(дата звернення: 28.04.2023).
- 62.Державна служба статистики України : Країни за товарною структурою зовнішньої торгівлі 2011-2022 рр. Офіційний сайт. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/kr_tstr/arh_kr_2022.htm
- 63.Manufacturers of Regular Potato Chips. Офіційний сайт платформи «Potato Pro». URL: <https://www.potatopro.com/product-types/regular-potato-chips>(дата звернення: 28.04.2023).
- 64.Dobrians'ka, V. V. and Sirenko O. V. (2020), “Management of the product range of products of the lisogospodar enterprises” *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7590>
- 65.Hluschenko, Yu. Ye. and Shumkova, O. V. (2019), “Features of marketing assortment management”, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu* [Online], vol. 24, no. 1, available at: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/24_1_2019.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Типізація, переваги та недоліки організаційних структур, які забезпечують управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Вид структури	Переваги	Недоліки	Коли використовується
1	2	3	4
Функціональна	Простота управління. Спеціалізація у відповідних сферах підвищує професійну компетенцію. Чітко визначені завдання й об'єкти маркетингу	Ускладнення ієрархічної структури може послабити централізований контроль. Способи безпосереднього контакту можуть ігноруватися	Прості маркетингові операції. Один профілюючий товар/ринок
Товарно-функціональна	Спеціалізація на товарі/ групі товарів. Велика увага з боку управлінців до відповідності різних товарів ринковим вимогам	Подвійна звітність. Додаткові управлінські ланки і затрати. Конфлікти. Занадто велика товарна орієнтація	Широкий асортимент товарів реалізується однорідній групі споживачів
Регіонально-функціональна	Концентрація маркетингової діяльності на потребах конкретних ринкових сегментів	Дублювання функцій. Додаткові ланки управління	Підприємство випускає однорідну продукцію, що призначається для ринків різного типу
Товарно-ринкова	Краща організація у разі виходу на ринок. Можливість розробки комплексної програми виходу на ринок. Достатньо повне знання товару	Висока вартість утримання такої служби. Можливість конфлікту при неоднозначному вирішенні питань по одному і тому ж ринку різними службами	У підприємства широкий асортимент продукції, що випускається, і збут здійснюється на різних ринках

продовження додатку А

1	2	3	4
Проектна (програмна)	Висока організаційна гнучкість. Обмін досвідом у ході ротації кадрів. Цільова концепція використання ресурсів	Необхідність освоєння нової інформації, пов'язаної з проектом. Невпевненість спеціалістів у майбутньому місці роботи	Часта зміна товарних марок, турбулентність ринку. Освоєння нових товарів, напрямів
Матрична	Поєднує переваги спеціалізації функціональної структури з цілісністю проектного управління. Висока адаптивність	Подвійне підпорядкування. Важко розділити обов'язки. Конфліктність цілей підрозділів. Дублювання функцій, що знижує ефективність діяльності	Різні продукти і різнорідні ринки
Дивізійна	Підвищена ефективність чітко сфокусованих на ринку рішень. Зменшення дублювання функцій. Підвищений професіоналізм персоналу	Складний характер управління. Високі затрати через відсутність спеціалізації. Великі масштаби роботи і збільшення кількості персоналу	Диверсифіковані великі компанії. Широкий асортимент товарів на різних ринках
Процесна	Потенційно висока гнучкість і оптимальність. Чіткість відповідальності у сфері діяльності	Працемісткий процес побудови організаційної структури управління маркетингом і як наслідок – можливе запізнення процесу адаптації організації до змін зовнішніх умов	Інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів

Джерело: [12, с. 47]

Методика оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю
підприємства

Показники	Методика розрахунку
<i>Група показників, що характеризує результативність маркетингової діяльності. Розраховуються шляхом порівняння запланованих та існуючих на початок впровадження стратегії показників і фактично досягнутих значень показників у процесі та після впровадження стратегії</i>	
Ринкова частка підприємства, РЧ	$RЧ = OЗ / MР$, де ОЗ – обсяг збуту товарів підприємства на ринку; МР – місткість ринку
Відносна ринкова частка підприємства, ВРЧ	$ВРЧ = РЧ / РЧк$, де РЧк – ринкова частка найсильнішого конкурента
Коефіцієнт зміни обсягів продажу, кЗОП	$кЗОП = ОПКЗП / ОППЗП$, де ОПКЗП – обсяг продажів на кінець звітного періоду; ОППЗП – обсяг продажів на початок звітного періоду
Динаміка кількості покупців	База даних кількості покупців (результати маркетингового дослідження)
Динаміка кількості лояльних покупців	База даних кількості лояльних покупців (результати маркетингового дослідження)
Коефіцієнт відповідності попиту, кВП	$кВП = nПЗ / nПП$, де nПЗ – кількість покупців, задоволених асортиментом; nПП – загальна кількість потенційних покупців
Коефіцієнт завершеності покупок, кЗП	$кЗП = nППП / nПЗП$, nППП – кількість покупців, що прийшли за покупкою; nПЗП – кількість покупців, що здійснили покупку
<i>Група показників, що характеризують ефективність маркетингової діяльності (рентабельність витрат на маркетинг). Завдяки використанню цих показників аналізується економічна ефективність маркетингової діяльності підприємства</i>	
Ефективність реалізації товарів, ЕРТ	$ЕРТ = Др / Вр$, де Др – доходи від реалізації товарів; Вр – витрати на реалізацію товарів
Рентабельність маркетингових інвестицій, РОМІ	$ROI = (П1 - П2) - ICM / ICM$, де П1 – прибуток підприємства до впровадження маркетингової стратегії; П2 – прибуток підприємства після впровадження маркетингової стратегії; ICM – інвестиції в стратегічний маркетинг
Рентабельність товарообороту, РТ	$РТ = Прт / Т * 100$, де Прт – прибуток від реалізації товарів; Т – обсяг товарообороту підприємства
Ефективність використання торговельної площі, ЕBS	$ЕBS = T / S заг$, де S заг – загальна площа підприємства
Розмір середнього чеку покупок, СЧ	$СЧ = Дп / n Ч$, де Дп – дохід від продажів; nЧ – кількість чеків

Продовження додатку Б

<i>Група часткових показників ефективності маркетингової діяльності</i>	
Частка витрат на збут у загальних витратах, ЧВзб	$ЧВзб = Взб / Вз$, де Взб – витрати на збут, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн.
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут, РВзб	$РВзб = П / ВЗб$, де П – валовий прибуток від реалізації, грн.; ВЗб – витрати на збут, грн.
Частка витрат на просування у загальних витратах, ЧВзпр	$ЧВзпр = Взпр / Вз$, де Взпр – витрати на заходи просування, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн.
Коефіцієнт рентабельності заходів просування, Рзпр	$Рзпр = ЧП / Взпр$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; Взпр – витрати на заходи просування продукції, грн.
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції, ΔОРс	$ΔОРс = ΔОРс1 / ΔОРс0 - 1$, де ΔОРс1 – обсяг реалізації у базовому році, грн.; ΔОРс0 – обсяг реалізації у попередньому році, грн.
Рентабельність продажів, Рп	$Рп = ЧП / ЧД$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; ЧД – чистий дохід від реалізації, грн.
Рентабельність продукції, Рпр	$Рпр = ЧП / С$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; С – собівартість реалізованої продукції, грн.
Індекс товарообігу, Іт	$Іт = ТО1 / ТО0$, де ТО1 – товарообіг поточного періоду, грн.; ТО0 – товарообіг базового періоду, грн.
Коефіцієнт покриття витрат, КПв	$КПв = ТО / (С + ВО)$, де ТО – товарообіг підприємства, грн.; С – собівартість реалізованої продукції, грн.; ВО – сума витрат обігу, грн.
Рівень торгової націнки в роздрібній ціні, РТНр	$РТНр = ТНі / РЦі * 100\%$, де ТНі – торгова націнка і-го реалізованого товару, грн.; РЦі – роздрібна ціна і-го реалізованого товару, грн.

PEST-аналіз ПрАТ «Монделіс Україна»

Група чинників	Чинник	Характеристика
(Р) Політичні	Військові дії, пов'язані з агресією Російської Федерації проти України	Військова агресія Російської Федерації проти нашої країни, внаслідок якої по крупним українським містам (Київ, Харків, Маріуполь, Чернігів та ін.) було завдано потужних ракетно-бомбових та артилерійських ударів, крім масштабних руйнувань об'єктів цивільної та військової інфраструктури, призвела, зокрема, до панічних настроїв серед цивільного населення, що спричинило масову міграцію українців закордон та всередині держави. Крім того, була зруйнована або законсервована частина виробничих підприємств, порушені логістичні ланцюги, відбулася переорієнтація економіки на військові потреби. Така ситуація здатна завдати потужного удару господарській діяльності досліджуваного підприємства
	Активізація волонтерського руху та підтримки України з боку міжнародних партнерів	В умовах розгортання масштабних бойових дій на території України відбулася активізація волонтерського руху та підтримки міжнародних партнерів, внаслідок чого, зокрема, зріс попит на вантажні автомобільні перевезення і виникла потреба у запасних частинах до автомобільних засобів. За таких умов ПрАТ «Монделіс Україна» може здійснити певну переорієнтацію та диверсифікацію напрямів діяльності, коли основні зусилля підприємства буде спрямовано на здійснення вантажних перевезень гуманітарної допомоги та інших вантажів, а також постачання запчастин до легкових та вантажних автомобілів
(Е) Економічні	Підтримка бізнесу з боку держави	В умовах військової агресії з боку Російської Федерації держава анонсувала та запровадила низку ініціатив з підтримки бізнесу в Україні, зокрема, розробила Урядову програму підтримки працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, запустила механізми тимчасового переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів, запропонувала ініціативи по релокейту підприємств, розробила відповідні кредитні програми (мова йде про фінансову підтримку підприємців від держави), запровадила податкові зміни і зміни до надання фінансової державної підтримки аграріям під час посівної, запропонувала інші ініціативи щодо підтримки бізнесу. Якщо зазначені програми та ініціативи будуть реально впроваджені в нашій країні, то ПрАТ «Монделіс Україна» отримає змогу на вигідних умовах розширювати штат працівників за рахунок внутрішньо переміщених осіб, а також отримати кредит до 60 млн. грн. під 0% на час воєнного стану за програмою «5-7-9%». Крім того, досліджуване підприємство звільнено від сплати ЄСВ, штрафів, пені та перевірок по ЄСВ, а також з 1 квітня 2022 року до припинення/скасування дії воєнного стану сплачуватиме єдиний податок в розмірі 2% без ПДВ

продовження додатку В

1	2	3
	Фінансова підтримка України з боку міжнародних партнерів	На початку березня 2022 року міжнародні організації та країни-партнери взяли зобов'язання із виділення значних обсягів фінансування на зміцнення обороноздатності, підтримання економіки України та гуманітарні питання, які на той момент оцінювалися у 15 млрд. дол. США. Існує висока ймовірність, що така підтримка надаватиметься Україні і надалі, що матиме загальний позитивний вплив як на економіку нашої держави, так і на господарську діяльність досліджуваного підприємства зокрема
(S) Соціальні	Демографічна криза	З початку військової агресії з боку Російської Федерації проти нашої країни з України закордон виїхало вже близько 3,5 млн. осіб, а загальна кількість внутрішньо переміщених осіб сягає щонайменше 6 млн. осіб. Крім того, наразі вже загинуло декілька десятків тисяч цивільних осіб, а дані щодо кількості загиблих військових не розголошуються. Така ситуація негативно впливає на поточну економічну ситуацію всередині нашої держави, а також на діяльність досліджуваного підприємства
	Зубожіння населення	Внаслідок розгортання бойових дій певна частина населення втратила робочі місця, житло, особисті автомобілі, а мігранти змушені витратити грошові заощадження з метою підтримки власної життєдіяльності
(T) Технологічні	Технічна підтримка України з боку міжнародних партнерів	Міжнародні партнери надають нашій державі не лише фінансову, але і технічну підтримку – різноманітне обладнання, автотранспортні засоби, запчастини до них, і досліджуване підприємство також гіпотетично може претендувати на отримання такої допомоги або бути залученим до її перевезення

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство