

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ**  
**СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису» УДК  
339.138

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**Магістерська дисертація**

за спеціальністю 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка бізнес - підприємства»

на тему: «Управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» з метою підвищення конкурентоспроможності»

Виконала: студентка II курсу, групи УЕ-01 мп

Половинка Карина Ігорівна

Науковий керівник к.е.н, доцент кафедри економіки і

підприємництва С.О. Кириченко \_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант з економіко-математичного підрозділу доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент проф., д.е.н. Семенченко Н.В.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації

немає запозичень з праць інших авторів

без відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_ (підпис)

Київ – 2021

**Національний технічний університет України**  
**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»

Спеціальність – 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на магістерську дисертацію студентці**

**Половинці Карині Ігорівні**

1. Тема роботи «Управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» з метою підвищення конкурентоспроможності», керівник роботи: Кириченко Сергій Олександрович затверджені наказом по університету від 3710-с від 10 листопада 2021р.
2. Строк подання студентом дисертації 1 грудня 2021 р.
3. Об'єкт дослідження: товарна політика підприємства
4. Предмет дослідження: управління товарною політикою підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності
5. Перелік завдань, які потрібно розробити: розглянути сутність та зміст товарної політики, її цілі та умови здійснення;
  - вивчити етапи та методи формування товарної політики підприємства;
  - визначити особливості управління товарною політикою в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- оцінити організацію процесу управління товарною політикою підприємства;
- оцінити вплив чинників на формування ефективної системи управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» з метою підвищення конкурентоспроможності;
- дослідити теоретичні підходи до удосконалення управління товарною політикою сучасного підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління товарною політикою ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»;
- розробити прогноз тенденцій зміни конкурентоспроможності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» при реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу: 30 рисунків, 31 таблиць

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. № 1-2 Друковане наукове фахове видання України (Категорія «Б») з питань економіки, 2021
2. Кириченко С. О., Половинка К. І. Управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах кризи (в процесі публікації). Агросвіт. № 12 Друковане наукове фахове видання України (Категорія «Б») з питань економіки, 2021

8. Консультанти розділів дисертації:

| Розділ  | Прізвище, ініціали та посада консультанта  | Підпис, дата   |                  |
|---|--|----------------|------------------|
|   |  | завдання видав | завдання прийняв |
| Консультант з економіко - математичного розділу | Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського |                |                  |

|               |   |  |  |
|---------------|---|--|--|
| Нормоконтроль | Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент<br>кафедри економіки і підприємництва<br>КПІ ім. Ігоря Сікорського |  |  |
|---------------|---|--|--|

9. Дата видачі завдання: 01.09.2020 р.

10. Календарний план-графік виконання магістерської дисертації:

| № з/п | Назва етапів виконання дипломної роботи               | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1     | Затвердження теми науковим керівником                 | 21.09.2020 р.                  |          |
| 2     | 1-й розділ написання магістерської дисертації         | 22.03.2021 р.                  |          |
| 3     | 2-й розділ написання магістерської дисертації         | 06.09.2021 р.                  |          |
| 4     | 3-й розділ написання магістерської дисертації         | 02.11.2021 р.                  |          |
| 5     | Попередній захист магістерської дисертації            | 16.11. – 17.11.2021 р.         |          |
| 6     | Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП | 01.12.2021 р.                  |          |
| 7     | Захист магістерської дисертації                       | 17.12.2021 р. – 24.12.2021 р.  |          |

Студент(ка)

Карина ПОЛОВИНКА

Науковий керівник дисертації

Сергій КИРИЧЕНКО

## РЕФЕРАТ

Половинка К.І. Управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» з метою підвищення конкурентоспроможності – на правах рукопису.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, додатків. Робота виконана в обсязі 109 сторінок, містить 30 рисунків, 31 таблиць та 2 додатків.

Мета роботи полягає у визначенні напрямів та конкретних заходів удосконалення товарної політики сучасного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані методи наукової абстракції, порівняння, групування, систематизації, графічного, статистичного, економічного аналізу, прогнозування, калькуляційний метод, логічного аналізу, Microsoft Excel.

В роботі розглянуті теоретичні аспекти управління товарною політикою підприємства; досліджено практичні аспекти управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»; запропоновано шляхи удосконалення управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» з метою підвищення його конкурентоспроможності. Проведений в роботі аналіз системи управління товарною політикою ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» дозволив виявити перспективні напрями в покращення системи її управління. Такими напрямами можуть бути: впровадження системи управління товарними ризиками; стратегічне спрямування розвитку маркетингової товарної політики; удосконалення товарно-інноваційної політики підприємства. Ефектом від їх впровадження стане підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є товарна політика підприємства.

Предметом дослідження є управління товарною політикою підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** товар, товарна політика, товарний асортимент, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю.

## **ABSTRACT**

Karyna Polovynka. Management of product policy of the company "Business Automation Systems" in order to increase competitiveness - on the rights of the manuscript.

The master's dissertation consists of an introduction, 3 sections, conclusions and proposals, appendices. The work is performed in the amount of 109 pages, contains 30 figures, 31 tables and 2 appendices.

The purpose of the work is to identify areas and specific measures to improve the product policy of a modern enterprise in order to increase its competitiveness ..

Methods of scientific abstraction, comparison, grouping, systematization, graphical, statistical, economic analysis, forecasting, calculation method, logical analysis, Microsoft Excel are used for analytical research and development of proposals in the work.

The paper considers the theoretical aspects of product policy management of the enterprise; the practical aspects of product policy management of the enterprise "Business Automation Systems" LLC are investigated; suggested ways to improve the management of product policy of the company "Business Automation Systems" in order to increase its competitiveness. The analysis of the product policy management system of LLC "Business Automation Systems" allowed to identify promising areas for improving its management system.

Such areas may be: implementation of a commodity risk management system; strategic direction of development of marketing product policy; improvement of commodity-innovation policy of the enterprise. The effect of their implementation will be to increase the competitiveness of the enterprise.

The object of research is the product policy of the enterprise.

The subject of the study is the management of product policy of the enterprise in order to increase competitiveness.

Key words: product, product policy, product range, competitiveness, competitiveness management.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП   | 9   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА   | 12  |
| 1.1. Сутність та зміст товарної політики, її цілі та умови здійснення   | 12  |
| 1.2. Етапи та методи формування товарної політики підприємства  | 20  |
| 1.3. Особливості управління товарною політикою в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства   | 28  |
| Висновки до розділу 1   | 33  |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»  | 35  |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства   | 43  |
| 2.3. Оцінка організації процесу управління товарною політикою підприємства  | 60  |
| 2.4. Оцінювання впливу чинників на формування ефективної системи управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» з метою підвищення конкурентоспроможності | 66  |
| Висновки до розділу 2   | 72  |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»  | 76  |
| 3.1. Теоретичні підходи до удосконалення управління товарною політикою сучасного підприємства   | 76  |
| 3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління товарною політикою ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»  | 80  |
| 3.3. Прогнозування тенденцій зміни конкурентоспроможності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» при реалізації запропонованих заходів   | 84  |
| Висновки до розділу 3   | 95  |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ  | 97  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 102 |
| ДОДАТКИ   | 108 |



## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах сучасного розвитку України ринкові відносини характеризуються посиленням ролі споживачів, невизначеністю умов функціонування підприємств, зростанням ступеня їх залежності від зовнішнього оточення, загостренням конкурентної боротьби за ринки збуту товарів. За таких умов особливої актуальності набуває питання управління товарною політикою сучасних підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності. Оскільки в ринкових умовах споживачі диктують учасникам ринку правила гри, визначають ті продукти і послуги, які забезпечать компанії необхідний рівень конкурентоспроможності, то асортиментну політику можна вважати одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Формування дієвого асортименту товарів відбувається постійно на всіх ступенях руху товарів, починаючи від виробництва і закінчуючи споживанням. У кожному з них асортимент товарів різний. При цьому товарний асортимент в кінцевій ступені руху товару – торговій точці виступає в якості цільової установки всього механізму руху товарів і формування асортименту, так як дає змогу задовольнити попит покупців і отримати прибуток від реалізації товарів і послуг. Тому управлінню товарною політикою слід приділяти велике значення незалежно від специфіки продукції.

В сучасній економічній літературі достатньо уваги приділено питанням методології формування товарного асортименту та розвитку конкурентоспроможності. Значний внесок у розвиток цього зробили відомі вчені економісти: Г. Ассель, М.П. Афанасьєв, Г.Л. Багієв, Л.В. Балабанова, М.І. Белявцев, В.М. Власова, А.В. Войчак, В.М. Гриньова, Е. Дихтль, П. Дойль, С.М. Девіс, П.С. Зав'ялов, С.М. Ілляшенко, В.Я. Кардаш, І.В. Корнеєва, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Х. Прингл, А.Н. Романов, Б.А. Соловйов, П. Темпорал, М. Томпсон, М. Тротт, Х. Хершген, В.Є. Хруцкий. Але питання, пов'язані з формуванням товарної політики для кожного підприємства, залишаються актуальними.

**Мета роботи** полягає у визначенні напрямів та конкретних заходів удосконалення товарної політики сучасного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Для досягнення даної мети були поставлені **такі завдання:**

- розглянути сутність та зміст товарної політики, її цілі та умови здійснення;
- вивчити етапи та методи формування товарної політики підприємства;
- визначити особливості управління товарною політикою в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- оцінити організацію процесу управління товарною політикою підприємства;
- оцінити вплив чинників на формування ефективної системи управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» з метою підвищення конкурентоспроможності;
- дослідити теоретичні підходи до удосконалення управління товарною політикою сучасного підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління товарною політикою ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»;
- розробити прогноз тенденцій зміни конкурентоспроможності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» при реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є товарна політика підприємства.

**Предметом дослідження** є управління товарною політикою підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності.

У процесі дослідження було використано такі **наукові методи:** загальнонаукові методи пізнання, діалектичний метод і метод багатокритеріального системного аналізу – при дослідженні теоретичних основ

сутності асортиментної політики, метод аналізу та синтезу, економіко–статистичні та графічні методи і прийоми – у дослідженні реалій існуючого стану діяльності об’єкту дослідження; нормативно–оціночний метод постановки цілей і рекомендацій щодо їх досягнення.

**Теоретичну базу дослідження** становлять монографічні роботи і статті вітчизняних та зарубіжних економістів у фахових економічних виданнях, матеріали науково–практичних конференцій та семінарів з питань управління товарною політикою.

**Інформаційною базою дослідження** є звітні дані, внутрішні положення та нормативні документи підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу».

**Робота складається** з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

**Апробації:** основні теоретичні положення розглядалися на XIX Міжнародній конференції “Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки”, та на XIX Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ РОЗВИТОК: економіка, технології, управління».

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та зміст товарної політики, її цілі та умови здійснення**

Створивши підприємством товар або послугу, на яку є попит на ринку та відповідає потребам споживачів, тим самим отримуючи прибуток, можна сказати, що бізнесова діяльність є ефективною.

Важливу роль відіграють підприємницькі та маркетингові рішення для того, щоб товар чи послуга, яка створюється, були конкурентоспроможними та завжди мали попит. Тож, маркетингові рішення включають в себе 4 напрями серед яких:

- товарна політика;
- цінова політика;
- збутова політика;
- комунікативна політика [1].

Саме стержнем маркетингових рішень є товарна політика, слідом створюються інші рішення, які націлені на просування товару від виробника до потенційного споживача.

Значить, товарна політика - це сукупність заходів з створення ефективного, з точки зору комерції, асортименту, який підвищує конкурентоспроможність продукції, формує нові товари та направлений на оптимізацію асортименту, продовження життєвого циклу товару і, звичайно, отримання на цій основі доходу [2].

Товарна політика має зв'язок з стратегічним плануванням, конкурентною стратегією і позиціонуванням через те, що формування нового споживача важче й дорожче, ніж утримання його. Тому й в останній час особливу увагу приділяють товарній політиці, яка включає кращі ідеї по створенню нових

товарів/послуг та шляхи вдосконалення вже існуючих товарів/послуг. Саме в цьому і заключається її мета, яка показана на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Мета товарної політики

Джерело: [1]

Розглядаючи концепції маркетингу (товари/послуги, якість та кількість) товарна політика компанії повинна націлюватися на виготовлення і просування на ринку конкурентоспроможних товарів/послуг, які гармонійно підходять до запитів клієнтів.

Отже, розберемо як потрібно розуміти та розглядати значення «товар» та «послуги».

Найпопулярніше визначення товару надає вчений великої кількості праць Ф. Котлер, який вважає, що товар – це абсолютно все, що відповідає бажанням та потребам споживачів та рекомендується ринку заради привернення уваги, придбання та використання [3].

Зі сторони С. Стентона товар містить собі поєднання матеріальних та нематеріальних властивостей, а саме колір, упаковка, престиж виробника, те, що привертає увагу покупці.

Ф. Котлер пропонує таке визначення послуги, яке ґрунтується на діяльності, коли одна сторона може зарадити іншій. Послуга не приводить до володіння чим-небудь [4].

Розглянемо як з вказаного вище поняття послуги впливають специфічні характеристики послуг в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Специфічні характеристики послуг

| Характеристики послуг | Визначення   |
|-----------------------|--|
| Невідчутність         | Послуга як потенційна властивість товару, що проявляється у результаті взаємодії, дійсно є невідчутною. Це спричиняє певну невизначеність якості для покупця, що намагається оцінити її ще до купівлі послуги.   |
| Невіддільність        | Послуги невіддільні від джерела їх надання. Потенційна послуга як властивість джерела - товару перебуває в ньому доти, доки не будуть вичерпані повністю споживчі властивості останнього.  |
| Мінливість якості     | Послуга як властивість товару може бути стабільною за якістю, але у процесі обслуговування ця стабільність може бути порушена. Різне обслуговування об'єктом або суб'єктом може бути обумовлено особливостями обслуговування у певні моменти. До того ж, залежно від суб'єктивного фактору, придбана клієнтом послуга у певний проміжок часу може здатися йому незадовільною, а в інший - ця думка може змінитися. |
| Недовговічність       | Споживання послуги не може бути відкладено. Неможливість збереження послуг не має значення в умовах постійного попиту, а виникає при значних його коливаннях. Дана особливість послуги зумовлює необхідність узгодження попиту та пропозиції на ринку шляхом диференціації цін, встановлення особливого режиму роботи в піковий період, введення системи попередніх замовлень тощо.                                |

Джерело: [4]

Таким чином, аналізуючи показані характеристики, можна сказати, що послуги – це специфічний товар, і тому підприємство, яке надає послуги, також потребує розробляти товарну політику.

Розглянемо саму структуру та цілі товарної політики підприємства на рисунку 1.2.

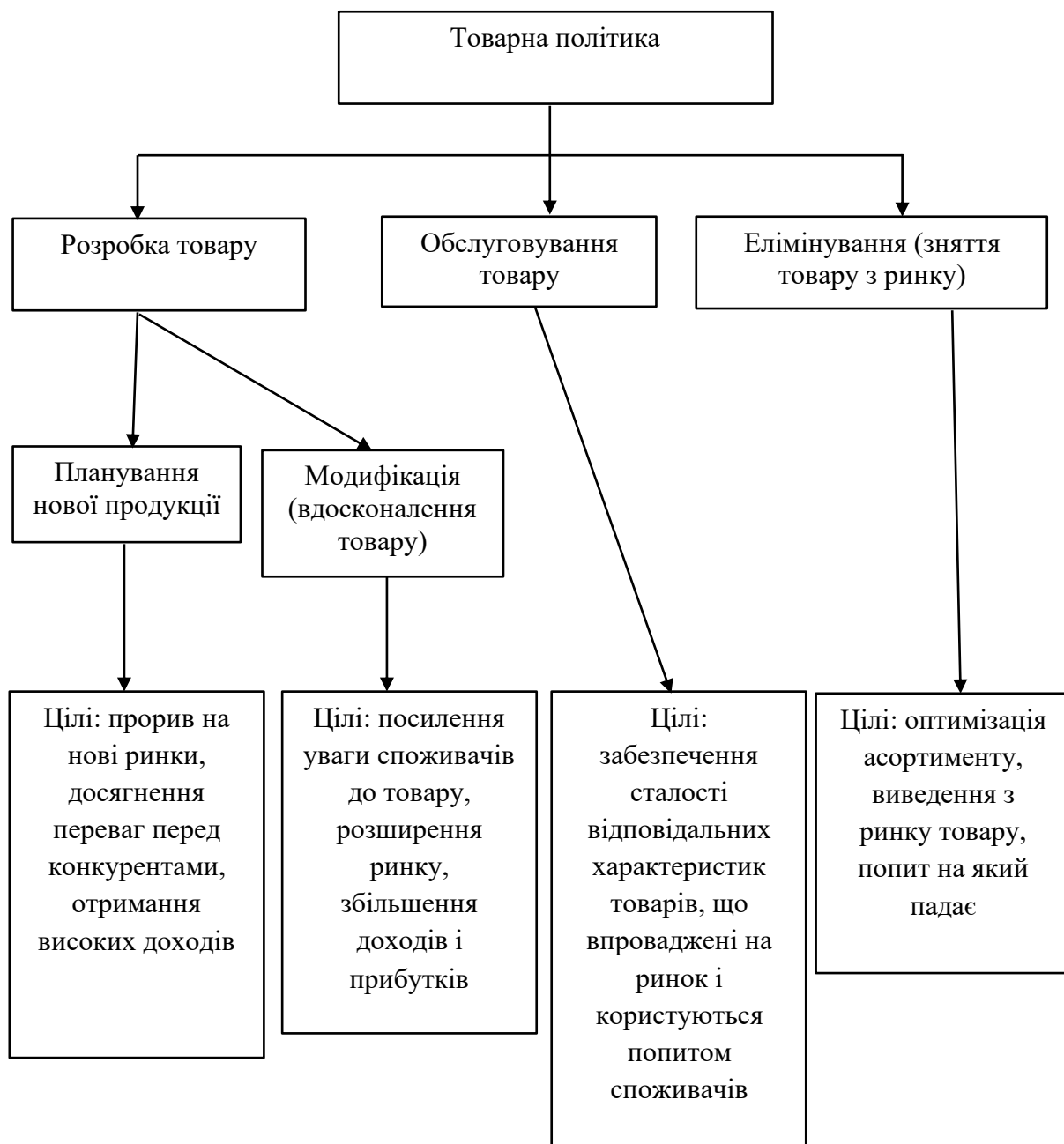


Рисунок 1.2 – Структура та цілі товарної політики підприємства

Джерело: [3]

Товарна політика підприємства має напрям на розробку товару, яка включає в себе управління товарною номенклатурою, товарним асортиментом і деякими товарами.

Управління товарною номенклатурою окреслює:

- модифікацію товарної номенклатури (формування нових чи ліквідацію існуючих асортиментних груп);
- модифікацію асортиментних груп (зменшення асортиментних ліній) [5].

Також, важливу роль при розробці товарної політики відіграє створення та управління товарним асортиментом, яка має мету оптимізування.

Товарний асортимент - це така собі група товарів, тісно пов'язаних між собою подібністю принципів функціонування, реалізацією одним й тим самим групам споживачів через однакові канали збуту або складовою частиною до одного й того самого діапазону цін [3].

Суть асортиментної політики показана на рисунку 1.3.

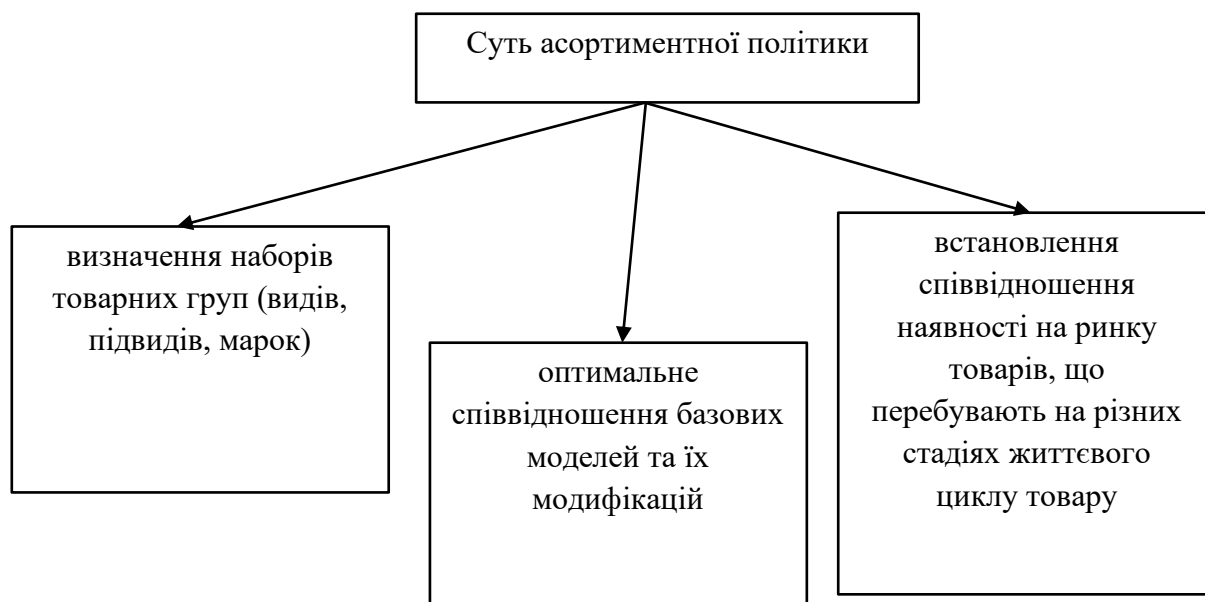


Рисунок 1.3 – Суть асортиментної політики

Джерело: [3]

Виведення нового товару/послуги на ринок водночас є ризикованим, але при цьому успішному процесі прибуток буде складати великий відсоток, аніж при виведенні нової модифікації товару/послуги уже в існуючих асортиментних групах.



Саме нова продукція розширяє товарний асортимент компанії та дає потенціал конкурувати з товарами чи послугами інших промисловців, рекомендуючи покупцям більше, ніж конкуренти, в плані різноманітності.

Відомим фактом є те, що при створенні нової продукції потрібно звертати увагу на існуючі вже товари, які мають негативний попит або, навпаки, буде різкий ривок в гору на попит його. А також, підкреслювати попит в плані платіжної спроможності клієнтів [5].

Отже, сутність товарної політики погоджується з її визначенням та підтриманням оптимальної структури продукції, що виробляється та реалізується для досягнення поточних і довгострокових господарських та інших цілей підприємства.

В загальному розумінні товарна політика підприємства має створювати заходи для забезпечення стратегічних та оперативних рішень у сфері розробки товарного асортименту, а це вже й якість, й дизайн, й товарна марка, й додаткова користь, й, звісно, частота оновлення номенклатури.

Розглянемо найважливіші завдання товарної політики, які показані на рисунку 1.4.

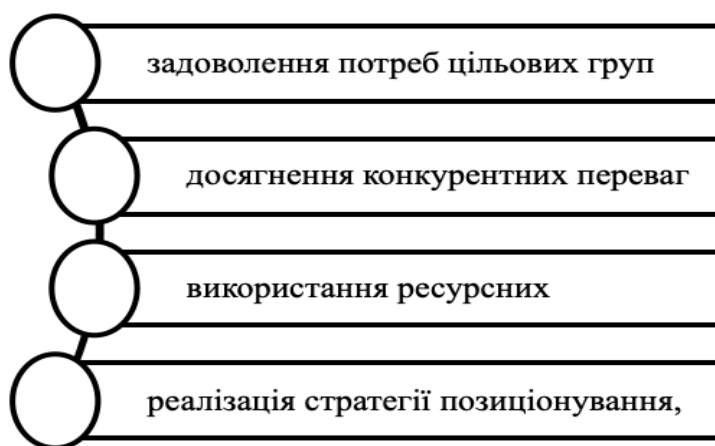


Рисунок 1.4 – Найважливіші завдання товарної політики підприємства

*Джерело: [5]*

В здійсненні цих завдань в товарній політиці повинен мати перевагу стратегічний підхід (досягнення головної мети роботи компанії). Для того, щоб прийняти рішення необхідно сумлінно проаналізувати групу питань, які формують товарну політику, які показані на рисунку 1.5.

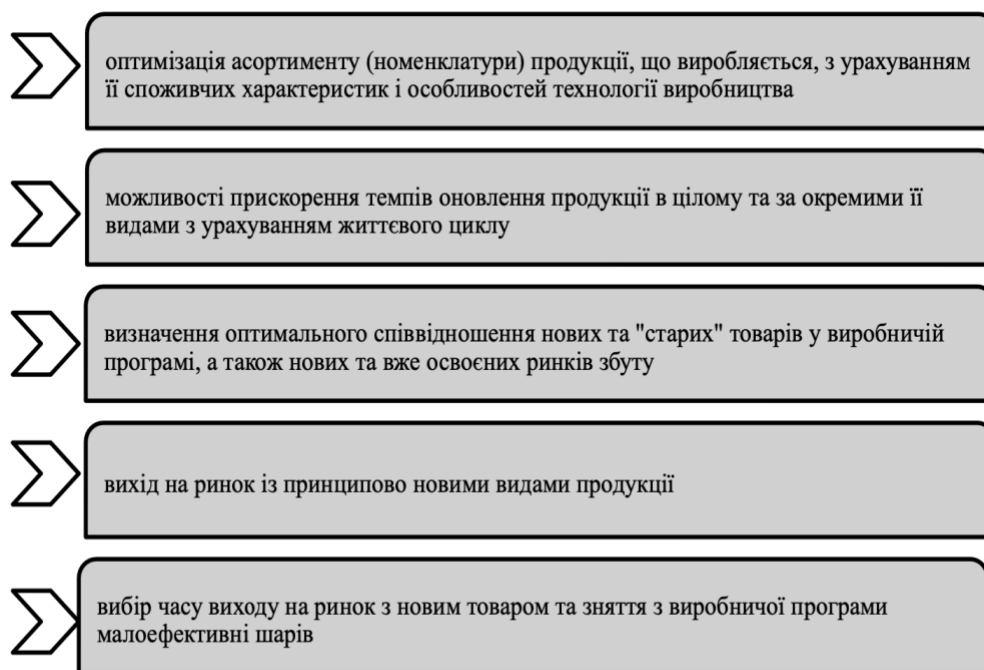


Рисунок 1.5 – Питання, які формують товарну політику підприємства

*Джерело: [6]*

Отже, при аналізуванні цих питань та створенні висновків, які ґрунтуються на створенні нових товарів/послуг, є змога у підприємства:

- здійснити прорив на ринок;
- перемогти конкурентів;
- отримати високі доходи;
- посилити увагу споживачів до товару;
- зберегти і розширити свій ринок;
- збільшити доходи і прибуток [6].

Тепер розглянемо обслуговування товару, яке теж підкоряється товарній політиці.

Обслуговування товару – це забезпечення сталості певних характеристик продукції, які введені на ринок та мають попит у покупців. У цій частині товарної політики важливим є контроль якості товару, відповідне інформування виробництва про його невідкладне покращення, збереження характеристик товарів у процесах розподілення та продажу.

Саме підтримкою називають те, що забезпечує обслуговування, а ще й транспортування, зберігання та сервіс. До цього комплексу заходів входять ті, які показані на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Заходи підтримки

*Джерело: [1]*

Сервіс – це надання клієнтам комплексу послуг для забезпечення ефективного використання купленого товару на протязі всього періоду використання. Це є одним із методів, що дають можливість підприємству

виділитися серед конкурентів та бути конкурентоспроможним. Існують такі види сервісу:

- передпродажний сервіс: розробка каталогів і прейскурантів, переклад інструкцій, надання готовій продукції товарного вигляду.
- післяпродажний сервіс включає:
  - 1) гарантійний сервіс: перевірка правильності експлуатації, виконання профілактичних робіт, заміна деталей, які вийшли з ладу;
  - 2) післягарантійний сервіс: плановий капітальний ремонт, постачання запасних частин за додаткову оплату.

Елімінування, яке теж включене до товарної політики, має на увазі процес зняття застарілого продукту компанії з ринку. Його основним завдання є оптимізація асортименту та виведення з ринку товару на який попит сильно падає.

Тому, виділимо, що розробка та здійснення товарної політики наполягають на дотриманні таких умов:

- абсолютно зрозумілої уяви про цілі виробництва;
- наявності політики та плану виробничо-збутової діяльності компанії;
- розуміння ринку і характеру його вимог;
- уяви про свої можливості і ресурси зараз і на майбутнє [4].

## **1.2. Етапи та методи формування товарної політики підприємства**

На сьогоднішній день в розвитку економіки важливо приділяти увагу питанню конкурентоздатності і як можна це посилити. В першу чергу варто наполягати на підвищенні якості товарної політики.

Розглянемо етапи формування товарної політики, які поділяються на:

- підготовчий етап;
- етап розробки і планування;
- етап реалізації товарної політики [6].

Кожен етап формування товарної політики містить в собі певні дії з яких вони складаються. Більш детальні дії кожного етапу показані на рисунку 1.7.

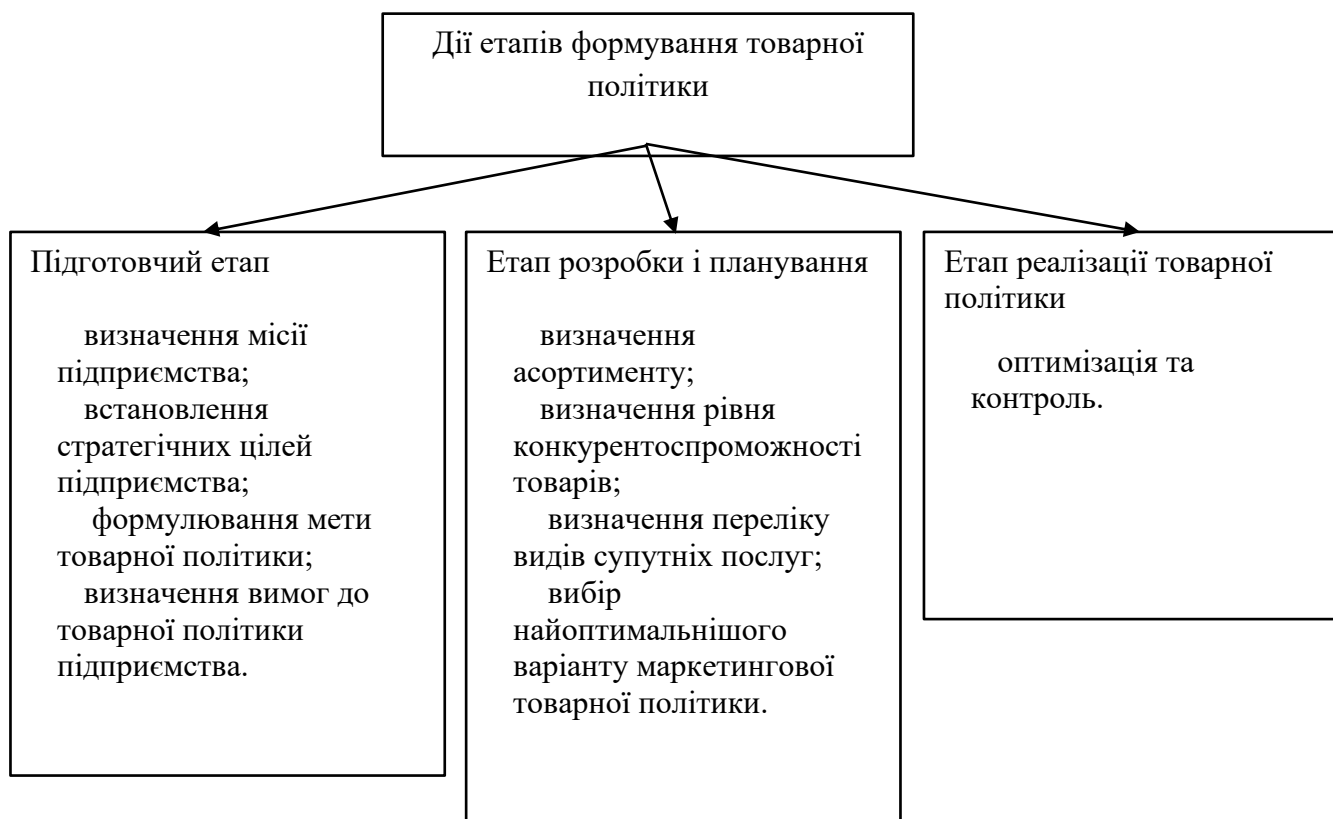


Рисунок 1.7 – Дії етапів формування товарної політики

Джерело: [6]

Найперший етап є важливим, бо саме в ньому проводиться аналітична робота, яка містить оцінку потреби в товарі підприємства, аналіз конкурентів компанії, економічний аналіз її роботи, оцінку потенціалу реалізації товарної стратегії, комплексний аналіз конкурентоспроможності продукції компанії на цільових ринках, який вимагає дослідження тенденцій зміни потреб та попиту споживачів, виявлення переваг продукції фірми, вибір стратегічних зон і визначення товарних стратегій підприємства, визначення перспектив розвитку товарного асортименту фірми і пріоритетності напрямів диференціювання її товарів.

При втіленні першого етапу в формування товарної політики підприємства планується вирішення таких задач:

- оцінка нормативно-виробничих параметрів якості продукції фірми;
- визначення відповідності показників якості стандартам;
- оцінка споживацького ставлення до функціонально-експлуатаційних параметрів продукції, торгової марки та упаковки;
- визначення показників конкурентоспроможності підприємства та його товарів [7].

На етапі розробки та плануванні формується моделі товарів і планування структури товарного асортименту, планування відповідного розділу стратегічного і тактичного плану маркетингу, розробка, перевірка і запуск нових товарів і послуг. В процесі формування асортименту товарів повинні здійснюватися такі параметри, які показані на рисунку 1.8.

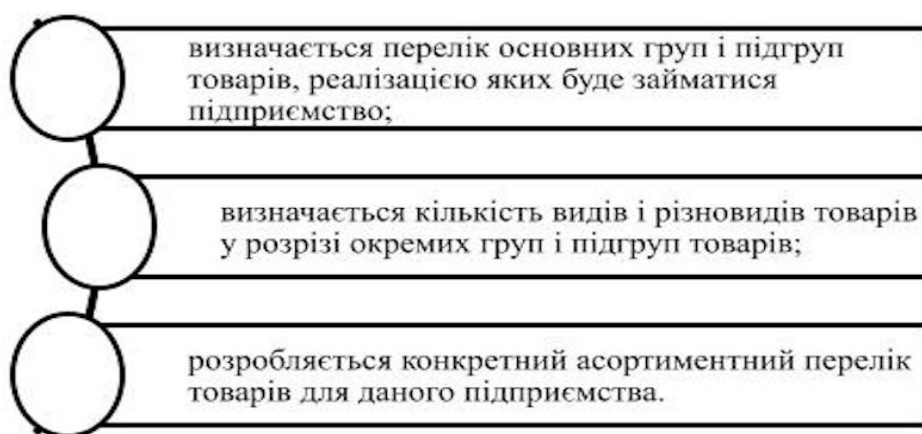


Рисунок 1.8 – Параметри здійснення формування асортименту товарів

Джерело: [7]

Потім необхідно визначити рівень конкурентоздатності товарів, які складають асортимент. Далі на цьому етапі визначається перелік видів супутних послуг, тому потрібно здійснити аналіз ефективності реалізації та дізнатися стан попиту на послуги, які компанія надає своїм партнерам. В подальшому потребує уваги вибір найбільш оптимального варіанту товарної політики, який утворюється з:

- кількісної оцінки товарної політики (коефіцієнти);
- ступеня задоволення асортименту;

- доходу-віддачі від реалізації товару;
- визначення сильних і слабких сторін товарної політики та оцінки її оптимальності;
- рентабельність витрат;
- прибуток на одиницю товарних запасів;
- коефіцієнт стійкості асортименту [7].

Третій та останній етап вбирає в себе оптимізацію товарної політики підприємства, контроль за виконанням короткострокових і перспективних планів маркетингу, оцінка ефективності ухвалених маркетингових рішень у сфері товарної політики.

При достатній увазі цим етапам можна досягти успіху в ефективному формуванні товарної політики.

Тож, при аналізуванні методології формування товарної політики підприємства, велика кількість вчених визнають основою її складовою управління товарним асортиментом, його модернізація, тому поширені методи формування товарної політики націлені на формування асортиментного портфелю компанії.

Вибір методів формування товарної політики мусить ґрунтуватися на певну сукупність методологічних принципів (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Методологічні принципи вибору методів формування товарної політики

Джерело: [8]

Принцип довгострокової стратегічної орієнтації проектує формування товарного портфелю компанії на базі постійного інноваційного оновлення та оптимізації асортименту продукції з метою забезпечення довгострокової фінансової та ринкової стійкості.

Другий принцип, а саме принцип синергізму має на увазі забезпечення взаємного доповнення різних видів продукції в товарному портфелі компанії з метою формування та розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу оновлення асортименту продукції на інноваційній основі [6].

Принцип стратегічної гнучкості означає створення динамічного товарного портфелю підприємства на основі оптимального співвідношення асортиментних позицій різного рівня ризику з метою забезпечення ринкової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища [6].

Вчені виділяють три основні групи методів формування товарної політики підприємства:

- методи визначення споживчих переваг;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу [6].

Досліджуючи велику кількість інформації про методи формування товарної політики, можна сказати, що вчені не дійшли до однієї думки з цього приводу. Але наведемо класифікацію методів формування товарної політики в таблиці 1.2 вченого Н. С. Кубишина, з яким згодні.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів формування товарної політики

| Назва                              | Методи, які входять до групи   |
|------------------------------------|--|
| Методи виявлення споживчих переваг | 1) засобів спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг;<br>2) засобів спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг;<br>3) методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів;<br>- модель Розенберга;<br>- багатомірні методи;<br>- методи зіставлення необхідного і реального профілю;<br>- моделі з ідеальною точкою |



Продовження табл. 1.2

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Методи економічного аналізу | 1) ABC-XYZ-аналіз;<br>2) Дібба-Симкіна;<br>3) матриця Маркон;<br>4) методи лінійного програмування  |
| Методи портфельного аналізу | 1) матриця BCG, адаптована матриця BCG;<br>2) матриця General Elektrik або McKinsey;<br>3) матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»;<br>4) матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»;<br>5) матриця розробки товару;<br>6) матриця конкуренції за М.Портером;<br>7) матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом;<br>8) матриця росту за рахунок зовнішнього придбання;<br>9) матриця «Ціна-якість»;<br>10) матриця «Якість й вертикальна інтеграція»;<br>11) матриця стратегій на фазі впровадження |

Джерело: [7]

Досліджуючи цю класифікацію, можна сказати, що основним критеріями їх формування є наступні:

- напрямок проведення досліджень та джерела інформації;
- мета аналізу відповідно до рівня прийняття рішень;
- широта охоплення факторів в процесі аналізу [8].

Методи виявлення споживчих переваг, або ще їх називають ринковими методами формування товарної політики, оснований на зовнішній інформаційній базі, яка була здобута в наслідку дослідження ринку товарів, потреб споживачів, рівня конкуренції на ринку та інше.

Візьмемо до прикладу модель Розенберга, яка при формуванні товарної політики бере до уваги здатність продукції відповідати вимогам клієнтів за допомогою опитування.

Великим недоліком ринкових методів є те, що вони націлені тільки на потреби ринку, без участі питань внутрішньої економічної ефективності (наприклад, завантаження виробничих потужностей підприємства, покриття витрат та інше) [7].

Методи економічного аналізу для оптимізації використовують такі критерії, як дохід від реалізації товарів, маржинальний дохід, прибуток компанії, собівартість продукції та використовують внутрішню інформаційну базу.

Матриця Маркон використовується як для поточного, так і для стратегічного керування на основі комбінованого аналізу якісних та кількісних характеристик асортиментних позицій.

Негативним в цих методах є деяка відсутність врахування кон'юнктурних ринкових показників, що при використанні лише цих методів може призвести до втрати ринкової конкурентоспроможності товарного портфелю компанії [8].

Розглянемо методи портфельного аналізу. Відомою є Матриця General Electric (або матриця McKinsey), яка схожа з матрицею BCG, але розрізняється розширенням аналітичних можливостей.

Існує ще одна матриця, яка відноситься теж до методів портфельного аналізу, і зовсім відмінна від двох вище сказаних, а саме матриця A.D.Little, яка оснований на концепції життєвого циклу, дає можливість переходу на базі отриманих результатів аналізу від стратегічного до тактичного управління за допомогою обрання чіткої стратегії [8].

Отже, можна сказати, що методи портфельного аналізу не універсальні, бо існує така відсутність, яка б дозволяла зважати ступінь агресивності конкурентного середовища, що достатньо впливає на ринкову позицію певних продуктів на певних ринках.

Розглянемо детальніше методи, які є основними при формуванні ефективної та чіткої товарної політики підприємства. Виділяють такі, як:

- ABC-XYZ аналіз;
- матриця BCG;
- аналіз Дібба Сімкіна [6].

Ці три методи є найвідомішими серед інших саме в формуванні товарної політики та визначенні її структури, яка має три складові, що були показані вище.

Звичайно, як і всі, ці методи формування товарної політики мають як переваги, так і недоліки.

Розглянемо в таблиці їх позитивні та негативні характеристики в таблиці

1.3.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки методів товарної політики підприємства [8]

| Методи   | ABC-XYZ-аналіз   | Матриця BCG   | Метод Дібба-Сімкіна  |
|----------|--|---|--|
| Переваги | -можливість підвищення частки високоприбуткових товарів в складі товарного портфелю підприємства,<br>-можливість визначення ключових товарних позицій, отримання аналітичної бази для розробки заходів щодо оптимізації товарної політики  | -дозволяє ухвалювати рішення щодо характеру стратегії для кожного окремого виду діяльності;<br>-показує фінансову взаємодію усередині господарського портфелю та пріоритети розподілу ресурсів всередині корпорації для різних господарських підрозділів;<br>-пропонує способи раціоналізації як для стратегії інвестування і розширення, так і для стратегії ліквідації.   | можливість підвищення частки рентабельних товарів в складі товарного портфелю підприємства, наочна представленість результатів аналізу   |
| Недоліки | -безумовне використання результатів ABC-аналізу в діяльності підприємства може призвести до того, що збут буде зосереджено на малій кількості найменувань товарів, що знижує ступінь диверсифікації підприємницького ризику;<br>- товар, що за результатами проведення ABC-аналізу рекомендовано до виключення з товарного портфелю підприємства, може робити суттєвий внесок в покриття змінних та постійних витрат, і виключення цього товару з портфелю негативно відіб'ється як на загальній рентабельності товарного портфелю в цілому, так і на рентабельності підприємства як виробничо-економічної системи | - враховує тільки два показники (темп зростання галузі та відносну частку на ринку), що не завжди дозволяє правильно оцінити можливості діяльності СОБ;<br>- не показує напрямок розвитку відносної частки на ринку;<br>- надмірна концентрація на грошових потоках без врахування ефективності інвестицій (наприклад, інвестування в "зірку" не завжди більш вигідно, ніж інвестування в "дійну корову", що приносить високий прибуток). | Врахування обмеженої кількості показників для аналізу, через що без додаткового аналізу можливе прийняття хибних рішень стосовно асортименту, зокрема в групу С — найменш цінних для підприємства товарів можуть потрапити товари — завдяки яким підприємство утримує прибуткових клієнтів |

Джерело: [8]

Ці методи залежать від чітко визначеної стратегії компанії. Тому, для ефективного формування товарної політики потрібно враховувати:

- наявність довгострокової та чіткої стратегії;
- поняття та розуміння про цілі виробництва і збут продукції на перспективу;
- опис конкурентного ринку та його потреб;
- оцінка своїх можливостей і ресурсів [9].

### **1.3. Особливості управління товарною політикою в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Важливим у конкурентоздатності товару є збільшення споживчого ефекту. Через те, що між попитом на товар та його характеристиками є взаємозалежність, з'являється вимога у дослідженні товарної політики як інструменту впливу на конкурентоспроможність підприємства.

На сьогоднішній день в розвитку сучасних економічних відносин підприємства шукають засоби для стимулювання розвитку з метою надання їм високого рівня конкурентоздатності.

Тож, для цього використовують стратегії конкурентоздатності підприємств. Ці стратегії є одним із цих засобів, бо їх успішна робота залежить від їх конкурентної позиції на ринку. Конкурентоспроможність підприємства завбачає те, що вона може збільшувати свої горизонти в своєму конкурентному становищі на ринку та впливати на ситуацію в ньому, рекомендуючи якісні продукти/послуги, які сподобаються потенційним клієнтам через їх вподобання та потреби та нададуть їм ефективності, а підприємству економічне збагачення [10].

Отже, при дослідженні методів збільшення конкурентоздатності компаній можна сказати, що для ефективного конкурентного протистояння на ринку товарна політика мусить спрямовуватися на виробничі можливості

підприємства. Розглянемо, що потрібно визначати для здійснення ефективної товарної політики на рисунку 1.10.



Рисунок 1.10 – Пункти для визначення товарної політики

*Джерело: [9]*

Малу кількість уваги надається конкурентоздатності підприємств у всьому ланцюгу споживчих товарів, що не повністю прогнозує товарну політику виробників і може призвести до значних економічних втрат через посилення впливу таких факторів, які раніше не враховувались під час розробки товарних програм.

Тому, вирішенням цих питань є розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств у конкурентному середовищі. Саме цей процес допомагає зрозуміти, яке рішення є вірним стосовно забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Існують 3 перспективи, які визначають конкурентну стратегію:

- завоювання стратегічних цілей;
- як особливість мети та завдань компаній на ринку;
- як напрям розвитку, який обирався з певною метою, з необхідним ресурсним потенціалом [10].

Це система послідовних дій підприємства для досягнення своїх стратегічних цілей. Елементами стратегії є альтернативи стратегічного розвитку, пріоритети фінансування та відповідальні виконавці.

Для обрання певної стратегії потрібно проаналізувати вплив зовнішніх факторів на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони поділяються на 2 групи, які показані на рисунку 1.11.



Рисунок 1.11 – Фактори, які забезпечують конкурентоспроможність

*Джерело: [10]*

Досліджуючи ці фактори, бачимо, що інституційні фактори можуть перешкоджати розвитку підприємницьких можливостей.

До внутрішніх факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства зараховують покращення цін й асортименту продукції, стимулювання продажів, підвищення рівня обслуговування покупців, мотивація праці, корпоративна культура, технологічне покращення обладнання.

Конкуренція відбувається за рахунок конкурентних сил. Розглянемо, які М. Портер визначив п'ять факторів, які найбільше впливають та визначають ринкову конкуренцію, які показані на рисунку 1.12.

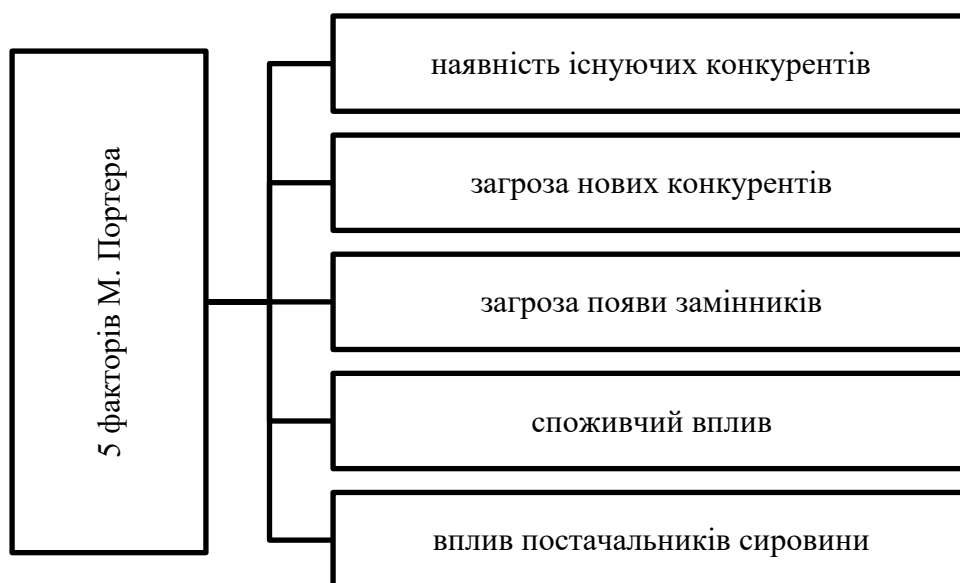


Рисунок 1.12 – 5 факторів М. Портера

Джерело: [11]

Усі ці конкурентоспроможні сили пов'язані з продуктом, що виробляється підприємством, і характеризують позицію його на ринку. Аналіз цього дозволяє сформулювати конкурентну стратегію підприємства.

Отже, розглянемо, як в сьогоденній ринковій ситуації можна використовувати такі стратегії інтенсивного зростання, які показані в таблиці 1.4

Таблиця 1.4 – Стратегії для покращення товарної політики підприємства

| Стратегія                                 | Опис  |
|---|---|
| Стратегія проникнення конкурентних ринків | Характеризується зусиллями підприємства з метою збільшення або підтримки продажів на існуючих ринках. Це досягається дотриманням таких маркетингових стратегій: розвиток первинного попиту; збільшення частки ринку; "Купівля" ринку; захист ринкової позиції; раціоналізація ринку; організація ринку.   |
| Стратегія розвитку ринку                  | Має на меті посилити зусилля для збільшення продажів існуючих товарів на нових та майбутніх ринках. Досягнення цілей стратегії розвитку ринку можливо за рахунок використання незадоволених потреб споживачів, освоєння нових сегментів ринку, розробки нових каналів збуту. Стратегія розвитку товару, полягає у збільшенні продажів. Основою реалізації цієї стратегії є розробка маркетингової політики компанії, яка передбачає вдосконалення існуючої продукції та розробку нових. |

Продовження табл. 1.4

|   |  |
|---|--|
| Стратегія розвитку продукту               | Існує кілька стратегій розвитку продукту, які можна використовувати індивідуально для одного виду товару, і всебічно як для асортименту продукції, так і для номенклатури. Покрокова або дискретна інноваційна стратегія передбачає випуск принципово нових продуктів, які суттєво змінюють пропоновані переваги та вимагають від споживача нового сприйняття товару. Споживачі повинні відмовитися від своїх старих звичок і знайти новий продукт у своєму житті. |
| Стратегія додаткової функції              | Полягає в удосконаленні існуючого продукту, надаючи йому нові функції для розширення ринку. Реалізація цієї стратегії спрямована на підвищення універсальності продукту, набуваючи нових якостей, надаючи емоційній чи соціальній цінності звичайному продукту, підвищуючи безпеку чи ергономічність товару.   |
| Стратегія розширення лінійки продуктів    | Широко застосовувана стратегія в Україні. Ця стратегія основана на збільшенні широти товарної лінійки шляхом введення нових найменувань товарів з метою збільшення або збереження частки ринку. Для цього продукція випускається в упаковках різного розміру, виготовлені товари інших класів під тією ж торговою маркою, додавання нових ароматизаторів, ароматизаторів чи інгредієнтів до існуючих продуктів, і завдяки цьому продукт отримує певну новизну.     |
| Стратегія оновлення товарної лінії        | Реалізується шляхом відновлення конкурентоспроможності застарілих товарів або товарів, що не відповідають попиту клієнтів, шляхом їх модернізації та надання нових властивостей.   |
| Стратегія вдосконалення якості продукції  | Підвищує споживчі властивості продуктів як набір переваг.  |
| Стратегія придбання товарної лінійки      | Передбачає доповнення, вдосконалення або розширення асортименту продукції зовнішніми засобами: придбання компанії з доповненням товарної лінійки; підрядне виробництво на додатковій товарній лінії з подальшим продажем нових товарів під власною торговою маркою, створення спільного підприємства з розробки та виробництва нового товару.  |
| Стратегія раціоналізації товарної лінійки | Передбачає вибіркове усунення некомерційних або збиткових товарів, незначні зміни в дизайні продукції.   |

*Джерело: [11]*

Отже, підсумуємо, що всі перераховані товарні стратегії характеризують певну товарну політику підприємства, яка впливає на конкурентоспроможність підприємства.



## Висновки до розділу 1

Товарна політика показує спектр дій виробника продукту на основі наявності у нього чітко сформульованої політики дій на ринку. Відсутність товарної політики може призвести до нестійкості структури асортименту через вплив випадкових факторів, втрати конкурентоспроможності і комерційної ефективності товарів.

Основним та найважливішим завданням товарної політики вважається створення такого товару чи послуги і такого управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або були непотрібні взагалі, або ж використовувались мінімально як допоміжні для досягнення фірмою визначеної мети.

Товарна політика розробляється з урахування таких чинників:

- стан попиту і очікування покупців,
- технологічні можливості виробництва,
- наявність аналогів товарів на запланованому ринку збуту.

Товарна політика повинна забезпечити формування асортименту, керувати ним, розробляти нові продукти для забезпечення попиту покупцем, покращувати продукти, керувати життєвим циклом товару, створювати асортиментну та сервісну політику, розробляти нові упаковки та маркування, і звісно керувати конкурентоздатністю продукції.

Існує велика кількість методів формування товарної політики, але найпопулярнішим є ABC-XYZ-аналіз, бо основним важелем в ефективності товарної політики є показники реалізації та збуту, а саме цей метод реалізується в сфері формування товарного портфелю компанії. І, звісно, можна віднести до розвинених методів формування товарної політики матрицю BCG.

Також, підвищення конкурентоздатності підприємства за допомогою формування якісної та чіткої товарної політики, можна досягти успіху в діяльності компанії.

Для цього використовують товарні стратегії, які є відмінними одна від одної, але всі вони характеризують певну товарознавчу політику підприємства,

яка в умовах ринку, безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»**

### **2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Системи автоматизації бізнесу» (ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», ТОВ «САБ») є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Код ЄДРПОУ: 42897751.

Організаційно-правова форма підприємства: 240 – товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності – приватна.

Правовий статус суб'єкта – юридична особа.

Юридична адреса підприємства: 01011, м. Київ, Печерський район, вулиця Рибальська, будинок 13, офіс 4.

Свою господарську діяльність підприємство здійснює відповідно до Цивільного кодексу України, Податкового кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про бухгалтерський облік», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства України для здійснення господарської діяльності на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності. Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також: внутрішніми правилами процедур, регламентами та іншими локальними нормативними актами.

ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» має самостійний баланс, може від свого імені укладати угоди, набувати майнові права та нести обов'язки, може бути позивачем та відповідачем в суді, має печатки та бланки зі своєю назвою.

Відносини ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» з іншими юридичними та фізичними особами в усіх сферах господарської діяльності будуються на засаді договору. Підприємство вільне в виборі предмету договору, визначені

умов зобов'язань, будь-яких інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечать діючому законодавству.

Підприємство створено для здійснення підприємницької діяльності учасників з метою отримання прибутку від надання послуг з автоматизації бізнес-процесів підприємствам та установам, направленої на задоволення потреб споживачів.

Основний вид діяльності підприємства: 62.01 Комп'ютерне програмування.

Інші види діяльності:

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

63.99 Надання інших інформаційних послуг;

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;

62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;

62.02 Консультування з питань інформатизації.

Компанія має статус партнера SAP з 2018 року.



Організаційно-економічна структура підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» наведена на рис. 2.1.

Структура управління ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» є лінійно-функціональною. До її переваг можна віднести високу обізнаність керівників у вузьких функціональних сферах, збереження принципу єдиноначальності. При такій структурі лінійні керівники є єдиними начальниками, а їм надають допомогу функціональні органи.

Лінійні керівники нижчих рівнів адміністративно не підпорядковані функціональним керівникам вищих рівнів. У посадових інструкціях підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» наводиться інформація щодо функцій, прав та обов’язків кожного працівника.

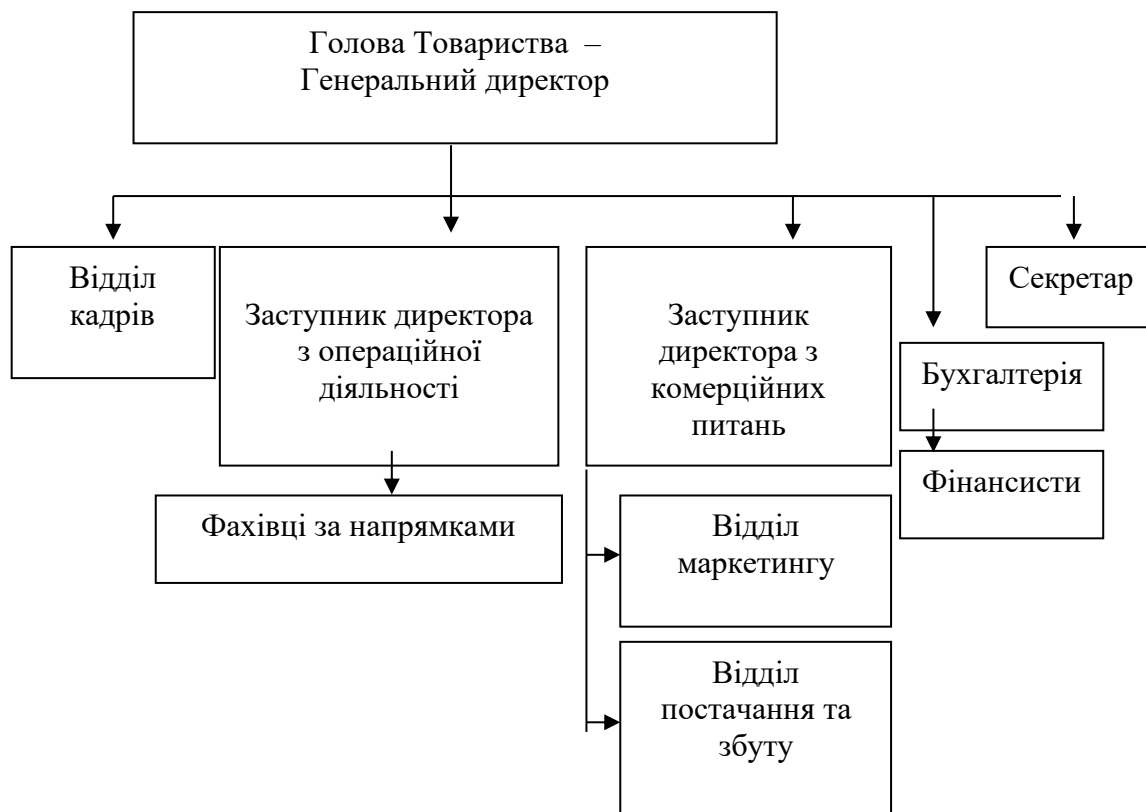


Рисунок 2.1 – Організаційно-економічна структура ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

Джерело: [25]

Генеральний директор контролює діяльність всього підприємства.

Безпосередньо на головного бухгалтера покладена відповідальність за правильну організацію бухгалтерського обліку, своєчасне складання бухгалтерської звітності, правильне і своєчасне перерахування платежів у бюджет.

Відповідно до закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» питання організації обліку відноситься до компетенції його власника. Керівник підприємства несе повну відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та відповідне забезпечення відображення факту

здійснення усіх господарських операцій в первинних документах, зберігання й обробку документів, реєстрів і звітності протягом встановленого строку (але не менше трьох років).

Право розпоряджатися господарськими засобами і коштами та пов'язане з цим право підпису на документах, фінансових і кредитних зобов'язаннях, господарських угодах належать керівнику підприємства. Головний бухгалтер ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» контролює дотримання чинного законодавства і має право підпису разом з директором, що засвідчено відповідним наказом керівника: його підпис є контролюючим. Без підпису керівника підприємства чи головного бухгалтера документ вважається недійсним. Фінансова звітність формується на принципах, визначених П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Працівники бухгалтерії виконують свої обов'язки добросовісно, що спостерігається при перевірці відповідних реєстрів аналітичного та синтетичного обліку. Податковий облік та складання податкової звітності здійснюється згідно з нормами чинного податкового законодавства.

В процесі управління ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» використовуються безліч різних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати та ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень.

Фінансова звітність – головне джерело інформації, необхідної для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», яке знаходиться на загальній системі оподаткування та звітності. Інформаційною базою проведення аналізу активів та пасивів підприємства є інформація, наведена у додатках Б-Г. Додатково, під час проведення аналізу використовуються дані статистичної звітності та оперативні дані.

На рис. 2.2 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції / послуг підприємства.

Дані рис. 2.2 свідчать про те, що обсяг чистого доходу підприємства у 2020 році скоротився на 9,42% відносно попереднього періоду і становив

3 166 323 тис.грн. В цілому за 2018 – 2020 рр. – це був найменший обсяг доходу. Основну частку в структурі доходів підприємства займають послуги з впровадження на підприємствах сучасних автоматизованих систем тощо.

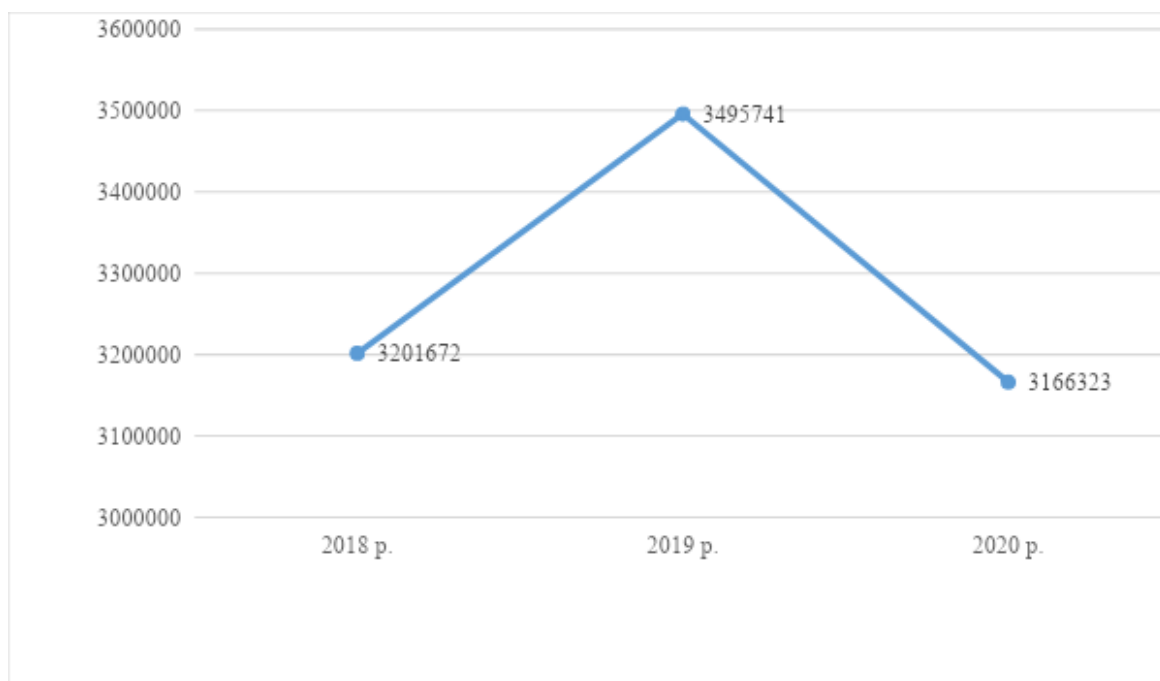


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції / послуг ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

*Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток Б]*

В таблиці 2.1 наведено результати діяльності товариства за 2018 – 2020 рр.

Пандемія, викликана розповсюдженням вірусної інфекції COVID-19, призвела до загальноукраїнських негативних економічних наслідків, суттєво не вплинула на результати роботи ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», а саме: умови контрактів залишилися без змін; незначна кількість працівників була переведена в режим «дистанційної роботи»; виходячи з специфіки діяльності підприємства, умови договорів залишились без змін.

Попри скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції досліджуваного підприємства, собівартість реалізованої продукції зростає з 2 342 351 тис.грн до 2 657 868 тис.грн, що становить 9,58% за 2019 рік та 3,55% за 2020 рік. Внаслідок таких змін валовий прибуток підприємства скоротився з 859 321

тис.грн до 508 455 тис.грн. Протягом періоду, що досліджується також відбулося скорочення інших операційних доходів, та зростання адміністративних витрат, що слід відмітити негативно.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

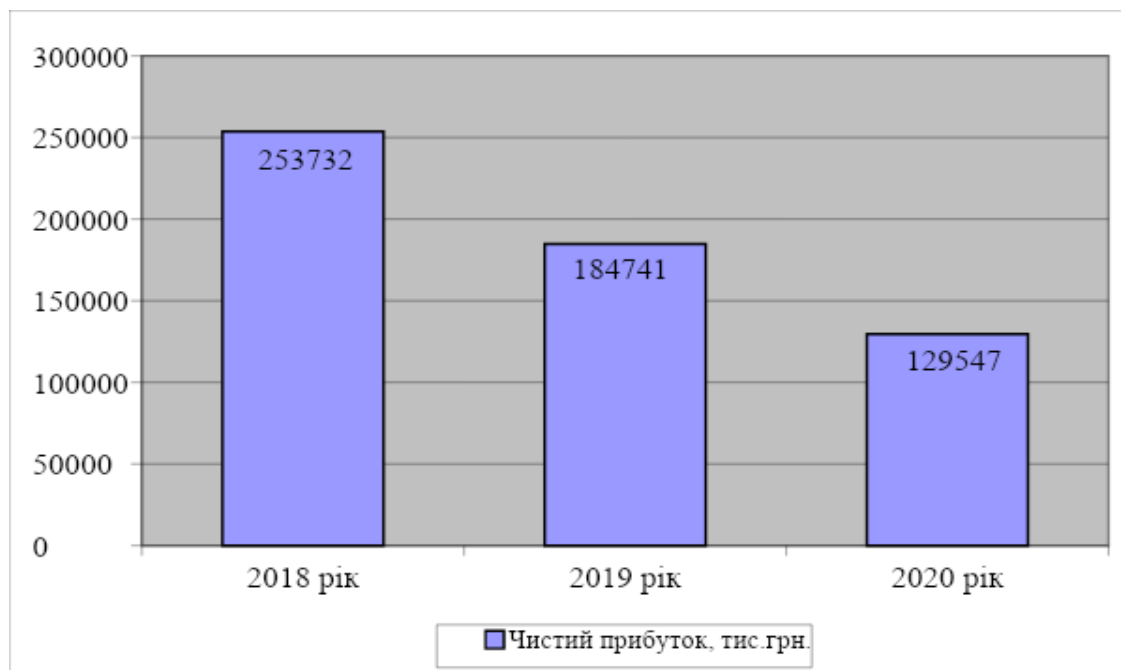
| Показники  | Значення за період, тис.грн. |             |              | Абс.зміна, +/- |             | Відн.зміна, % |               |
|--|------------------------------|-------------|--------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
|  | 2018 р.                      | 2019 р.     | 2020 р.      | 2019 р.        | 2020 р.     | 2019 р.       | 2020 р.       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 320167<br>2                  | 349574<br>1 | 3 166<br>323 | 294069         | -<br>329418 | 9,18          | -9,42         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 234235<br>1                  | 256675<br>2 | 2 657<br>868 | 224401         | 91116       | 9,58          | 3,55          |
| Валовий прибуток   | 859321                       | 928989      | 508455       | 69668          | -<br>420534 | 8,11          | -45,27        |
| Інші операційні доходи   | 5034                         | 5869        | 3 332        | 835            | -2537       | 16,59         | -43,23        |
| Адміністративні витрати  | 26531                        | 33139       | 33 076       | 6608           | -63         | 24,91         | -0,19         |
| Витрати на збут  | 446501                       | 581379      | 239 378      | 134878         | -<br>342001 | 30,21         | -58,83        |
| Інші операційні витрати  | 23454                        | 22961       | 15 995       | -493           | -6966       | -2,10         | -30,34        |
| Прибуток від операційної діяльності                            | 367869                       | 297379      | 223338       | -70490         | -74041      | -19,16        | -24,90        |
| Інші фінансові доходи  | 5477                         | 3503        | 2 539        | -1974          | -964        | -36,04        | -27,52        |
| Інші доходи  | 116                          | 19          | 24 903       | -97            | 24884       | -83,62        | 130968,4<br>2 |
| Фінансові витрати  | 62482                        | 79520       | 72 302       | 17038          | -7218       | 27,27         | -9,08         |
| Інші витрати   | 1421                         | 3           | 24 739       | -1418          | 24736       | -99,79        | 824533,3<br>3 |
| Прибуток до оподаткування                                      | 309559                       | 221378      | 153739       | -88181         | -67639      | -28,49        | -30,55        |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 55827                        | 36637       | 24 192       | -19190         | -12445      | -34,37        | -33,97        |
| Чистий прибуток  | 253732                       | 184741      | 129547       | -68991         | -55194      | -27,19        | -29,88        |

Джерело: складено автором з даними підприємства [Додаток Б]

Позитивно слід відмітити скорочення витрат на збут та інших операційних витрат. Внаслідок таких змін прибуток від операційної діяльності



підприємства скоротився з 367 869 тис. грн до 223 338 тис. грн. Чистий прибуток підприємства за підсумками 2018 року становив 253 732 тис. грн, за підсумками 2019 року його обсяг скоротився на 27,19%, а за підсумками 2020 року – ще на



29,88% і у цей період він становив 129 547 тис.грн. (рис. 2.3).

Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

*Джерело: складено автором ь за даними підприємства [Додаток Б]*

Також проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Системи автоматизації бізнесу». В основі цього методу лежить матриця SWOT, яка описує зв'язки з одного боку, між слабкими та сильними сторонами підприємства, з іншого – між загрозами та можливостями у зовнішньому середовищі та встановлює взаємозв'язок.

ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» має сильні позиції на діючому ринку та на даний час його діяльність є стабільною. Чинники, що мають негативний вплив, не загрожують подальшому розвитку підприємства, а являють собою поточні проблеми, які щоденно вирішуються. Бездоганна репутація ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» на ринку завдяки ефективній маркетинговій діяльності та відданість споживачам, дає можливість щорічного нарощування обсягів на ринку та зміцнення позиції підприємства на ньому. Подальший розвиток ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» суттєво залежить від

ефективності та результативності фінансових, економічних, політичних, монетарних, валютних та податкових заходів. Слід зазначити, передбачити всі зміни, які можуть вплинути на галузь та, зокрема, підприємство неможливо.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

|                      | Позитивний вплив |  | Негативний вплив |  |
|----------------------|------------------|--|------------------|--|
| Внутрішнє середовище | СИЛЬНІ СТОРОНИ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-лідерство на ринку</li> <li>-масова комп'ютеризація</li> <li>-позитивна репутація у клієнтів</li> <li>-висока якість</li> <li>-ефективний менеджмент</li> <li>-досвідчений і кваліфікований персонал</li> <li>-сучасні технології</li> <li>-вдала маркетингова політика</li> <li>-ефективна реклама</li> </ul> | СЛАБКІ СТОРОНИ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-висока ціна</li> <li>-втрачання позицій на ринку комп'ютерних послуг</li> </ul>  |
| Зовнішнє середовище  | МОЖЛИВОСТІ       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-відставання конкурентів</li> <li>-залучення нових споживачів через введення нових програм</li> <li>-оволодіння нових ринків</li> <li>-використання інновацій</li> </ul>  | ЗАГРОЗИ          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-крадіжка ідей конкурентами</li> <li>-нестабільність економічної ситуації</li> <li>-зростання вимог покупців</li> <li>-судові позови</li> </ul> |

Джерело: [25]

Проведене дослідження дає змогу відмітити щорічний поступовий розвиток ТОВ «Системи автоматизації бізнесу». Керівництво підприємства вживає необхідні заходи, спрямовані на підвищення ефективності функціонування, серед яких слід відмітити: підвищення якості продукції та послуг підприємства шляхом вдосконалення техніки та технології; покращення організації праці у всіх структурних підрозділах. Товариство постійно вивчає передові технології в галузі автоматизації підприємств (управління, обліку, виробництва), аналізує ринкові тренди, стан та перспективи розвитку ринків тощо. Товариством проводиться сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін. В Товаристві розробляють нові види продукції/послуг, постійно оновлюють програмні продукти адаптуючи їх до умов сьогодення, змінюють та вдосконалюють існуючі продукти. Тому, вважаємо за доцільне, у наступному питанні оцінити фінансовий стан підприємства.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» є власником: майна та грошових коштів, переданих йому засновником та учасниками; одержаних доходів, внаслідок господарської діяльності; іншого майна. Майно підприємства складають основні засоби та оборотні активи, а також інші цінності, вартість яких відображається в ф.1 «Звіті про фінансово-майновий стан» (Баланс). На рис. 2.4 наведено динаміку загального обсягу активів підприємства.

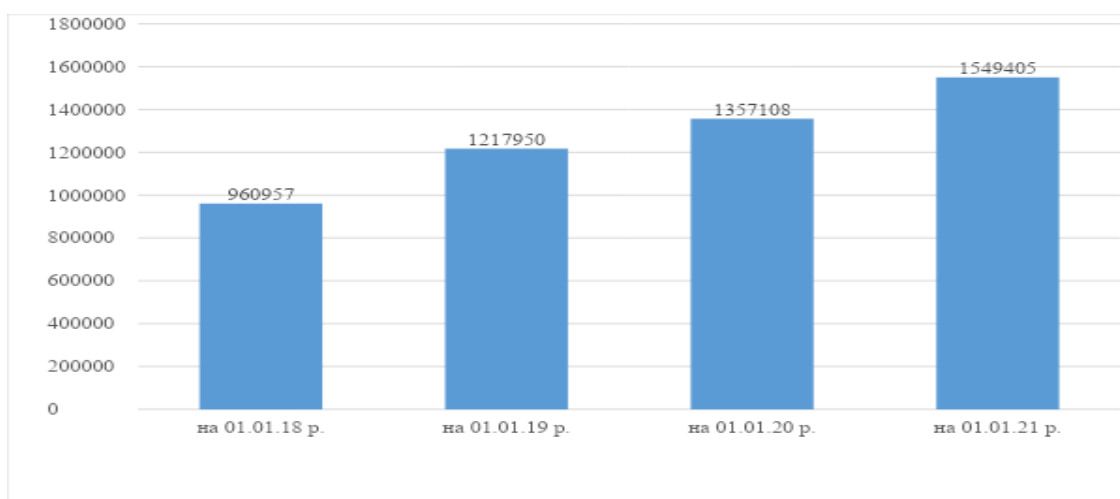


Рисунок 2.4 – Динаміка загального обсягу активів ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

*Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток А]*

Дані рис. 2.4 свідчать про щорічне зростання активів (майна) підприємства, що слід відмітити позитивно. Так, якщо на початок 2018 року їх обсяг становив 960 957 тис. грн, то вже на кінець 2020 року – 1 549 405 тис.грн.

В таблиці 2.2 представлено склад та динаміку активів досліджуваного підприємства. З таблиці 2.2 видно, що на ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» активи складаються з оборотних та необоротні.

Таблиця 2.2 – Склад та динаміка майна (активів) ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр. (тис. грн)

| Показники                                | Значення станом на: |             |             |             | Абсолютна зміна, +/- |         |         |         | Темп приросту, % |         |         |         |
|--|---------------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|---------|---------|---------|------------------|---------|---------|---------|
|  | 01.01.18 р.         | 01.01.19 р. | 01.01.20 р. | 01.01.21 р. | 19 / 18              | 20 / 19 | 21 / 20 | 21 / 18 | 19 / 18          | 20 / 19 | 21 / 20 | 21 / 18 |
| 1.Необоротні активи:                     | 294181              | 366209      | 400715      | 521959      | 72028                | 34506   | 121244  | 227778  | 24,5             | 9,4     | 30,3    | 77,4    |
| основні засоби                           | 216956              | 288984      | 299742      | 449730      | 72028                | 10758   | 149988  | 232774  | 33,2             | 3,7     | 50      | 107,3   |
| інші фінансові інвестиції                | 77225               | 77225       | 77225       | 52495       | 0                    | 0       | -24730  | -24730  | 0                | 0       | -32     | -32     |
| довгострокова дебіторська заборгованість | 0                   | 0           | 115         | 0           | 0                    | 115     | -115    | 0       | 0                | 100     | -100    | 0       |
| інші необоротні активи                   | 0                   | 0           | 23633       | 19734       | 0                    | 23633   | -3899   | 19734   | 0                | 100     | -16,5   | 100     |
| 2.Оборотні активи:                       | 666776              | 851741      | 956393      | 1027446     | 184965               | 104652  | 71053   | 360670  | 27,7             | 12,3    | 7,4     | 54,1    |
| запаси                                   | 122105              | 111350      | 106923      | 166210      | -10755               | -4427   | 59287   | 44105   | -8,8             | -4      | 55,4    | 36,1    |
| дебіторська заборгованість               | 527270              | 706041      | 829873      | 849588      | 178771               | 123832  | 19715   | 322318  | 33,9             | 17,5    | 2,4     | 61,1    |
| гроші та їх еквіваленти                  | 13430               | 33152       | 19270       | 10217       | 19722                | -13882  | -9053   | -3213   | 146,9            | -41,9   | -47     | -23,9   |
| витрати майбутніх періодів               | 884                 | 187         | 197         | 249         | -697                 | 10      | 52      | -635    | -78,8            | 5,3     | 26,4    | -71,8   |
| інші оборотні активи                     | 3087                | 1011        | 130         | 1182        | -2076                | -881    | 1052    | -1905   | -67,2            | -87,1   | 809,2   | -61,7   |
| Разом:                                   | 960957              | 1217950     | 1357108     | 1549405     | 256993               | 139158  | 192297  | 588448  | 26,7             | 11,4    | 14,2    | 61,2    |

Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток А]

Необоротні активи на 01.01.18 р. становили 294181 тис. грн, на 01.1.19 р. відбулося їх зростання на 24,5 %, на 01.01.20 р. – ще на 9,4%, а на 01.01.2021 – ще на 30,3% і їх обсяг склав 521959 тис. грн, що обумовлено динамікою складових необоротних активів, а саме: основних засобів, інших фінансових інвестицій, довгострокової дебіторської заборгованості та інших необоротних активів. Динаміка основних засобів підприємства, через значні обсяги, справляє визначальний вплив на зміни загального обсягу необоротних активів. В цілому за 2018 – 2020 рр. відбулося їх зростання на 107,3%. Придбання, продажу або ліквідації, відчуження основних активів за останні 3 роки не було.

Планів щодо значних інвестицій або придбань, пов'язаних з господарською діяльністю ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» не має. Амортизація основних засобів досліджуваного підприємства розраховується прямолінійним методом, згідно ПКУ, виходячи з строків їх корисної служби. З метою розрахунку суми амортизації необхідно визначити ліквідаційну вартість основних засобів. Нарахування амортизації на основні засоби або на нематеріальні активи починається з місяця наступного за місяцем придатності таких активів до використання і проводиться щомісячно до дати вибуття активу та припинення його визнання.

Станом на 31.12.2020 р. у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» наявні діючі договори оренди транспортних засобів, що використовуються в господарській діяльності. Транспортні засоби орендуються підприємством від 2 років. Також ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» згідно договору застави під кредитну лінію АТ «Креді Агріколь Банк» має в заставі основні засоби з вартістю – 263 735 тис. грн. Також Товариство володіє фінансовими інвестиціями в інвестиційні сертифікати в ТОВ «КУА «Еталон Ессет Менеджемент» ЗНВПФ «Престиж-капітальні інвестиції», без права участі у статутному капіталі на суму – 52 495 тис. грн.

Оборотні активи ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» протягом 2018 – 2020 рр. також мали тенденцію до зростання. На початок 2018 року обсяг

оборотних активів складав 666 776 тис.грн., у наступному періоді його обсяг зріс на 27,7%; 12,3% та на 7,4% і їх обсяг становив 1 027 446 тис.грн. (рис. 2.5).

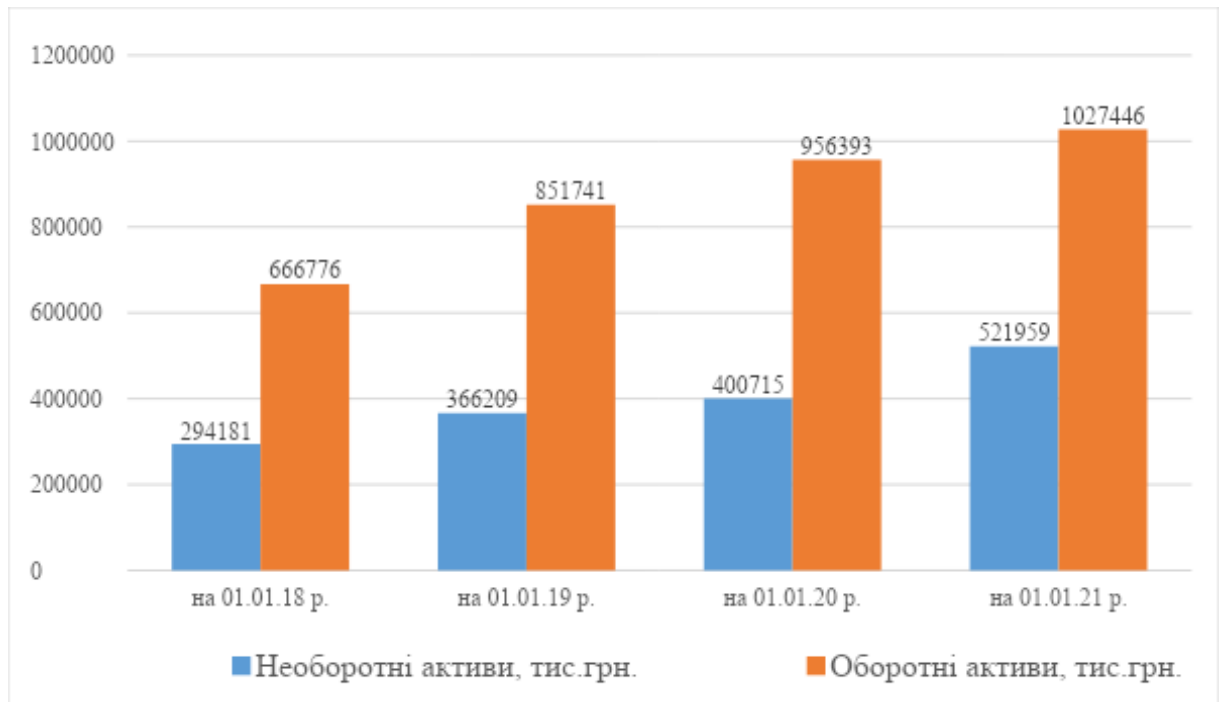


Рисунок 2.5 – Динаміка основних складових активів ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

*Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток А]*

З рис. 2.5 можна побачити, що компанія нарощує активи, це відбулося головним чином за рахунок збільшення основних засобів, запасів та дебіторської заборгованості. Найбільшими темпами зростала дебіторська заборгованість, обсяги якої за 2018 – 2020 рр. зросли на 61,1%.

Збільшення дебіторської заборгованості є негативним явищем для підприємства. Її різке збільшення і частки в оборотних активах може свідчити про необачну кредитну політику компанії стосовно покупців або про збільшення обсягу продажів. За іншими складовими оборотних активів підприємства спостерігається скорочення. Також з рис. 2.5 видно, що оборотні активи зростають більшими темпами ніж необоротні.

В таблиці 2.3 представлено структуру активів досліджуваного підприємства

Таблиця 2.3 – Структура майна (активів) ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

| Показники                                | Структура, %          |                       |                       |                       | Абсолютна зміна по структурі, % |            |            |            |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|------------|------------|------------|
|  | на<br>01.01.<br>18 р. | на<br>01.01.<br>19 р. | на<br>01.01.<br>20 р. | на<br>01.01.<br>21 р. | 19 /<br>18                      | 20 /<br>19 | 21 /<br>20 | 21 /<br>18 |
| 1.Необоротні активи:                     | 30,61                 | 30,07                 | 29,53                 | 33,69                 | -0,55                           | -0,54      | 4,16       | 3,07       |
| основні засоби                           | 2,58                  | 3,73                  | 22,09                 | 29,03                 | 1,15                            | -1,64      | 6,94       | 6,45       |
| інші фінансові інвестиції                | 8,04                  | 6,34                  | 5,69                  | 3,39                  | -1,70                           | -0,65      | -2,30      | -4,65      |
| довгострокова дебіторська заборгованість | 0,00                  | 0,00                  | 0,01                  | 0,00                  | 0,00                            | 0,01       | -0,01      | 0,00       |
| інші необоротні активи                   | 0,00                  | 0,00                  | 1,74                  | 1,27                  | 0,00                            | 1,74       | -0,47      | ,27        |
| 2.Оборотні активи:                       | 69,39                 | 69,93                 | 70,47                 | 66,31                 | 0,55                            | 0,54       | -4,16      | -3,07      |
| запаси                                   | 12,71                 | 9,14                  | 7,88                  | 10,73                 | -3,56                           | -1,26      | 2,85       | -1,98      |
| дебіторська заборгованість               | 54,87                 | 57,97                 | 61,15                 | 54,83                 | 3,10                            | 3,18       | -6,32      | -0,04      |
| гроші та їх еквіваленти                  | 1,40                  | 2,72                  | 1,42                  | 0,66                  | 1,32                            | -1,30      | -0,76      | -0,74      |
| витрати майбутніх періодів               | 0,09                  | 0,02                  | 0,01                  | 0,02                  | -0,08                           | 0,00       | 0,00       | -0,08      |
| інші оборотні активи                     | 0,32                  | 0,08                  | 0,01                  | 0,08                  | -0,24                           | -0,07      | 0,07       | -0,24      |
| Разом:                                   | 100,00                | 100,00                | 100,00                | 100,00                | 0,00                            | 0,00       | 0,00       | 0,00       |

*Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток А]*

З табл. 2.3 та рис. 2.6 видно, що у складі активів ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» переважають оборотні активи, частка яких коливалась від 66,31% станом на 01.01.21 р. до 70,47% станом на 01.01.20 р.

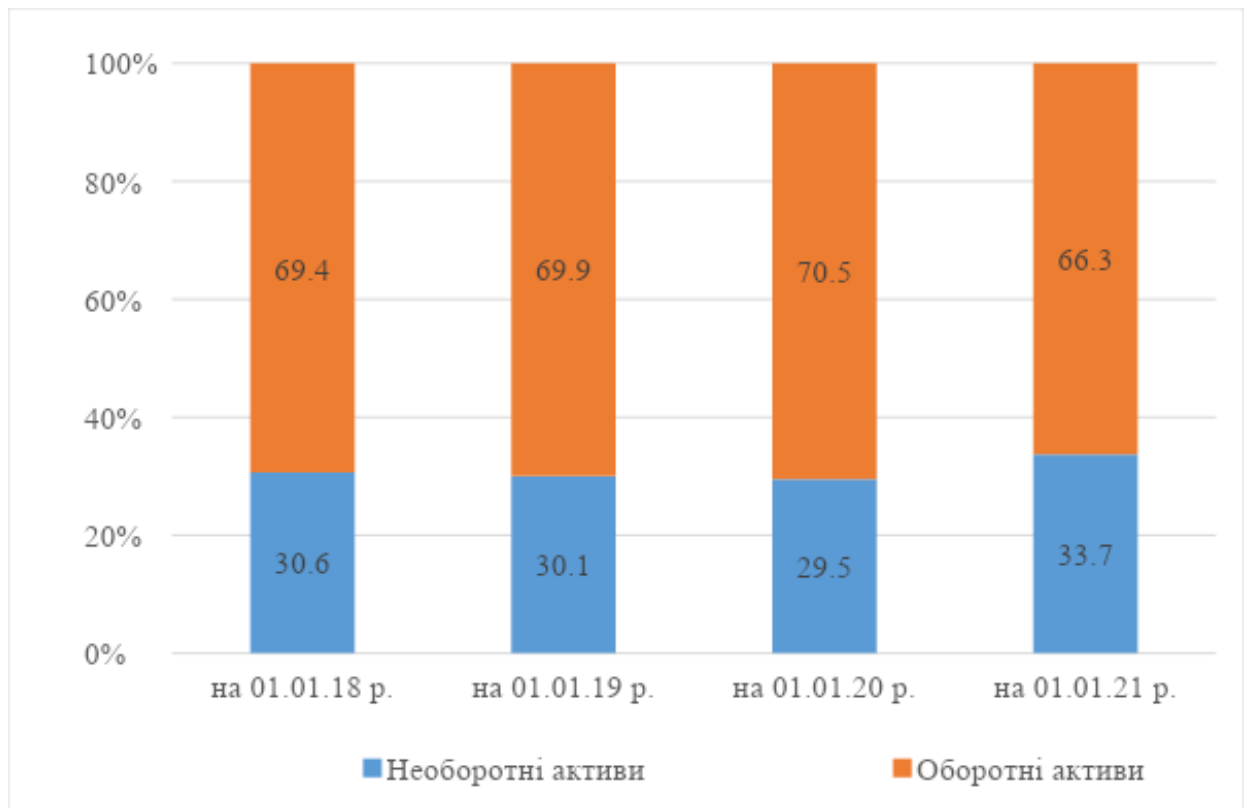


Рисунок 2.6 – Структура основних складових активів ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр. (%)

*Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток А]*

Частка ж необоротних активів коливалась від 29,53% станом на 01.01.20 р. до 33,69% станом на 01.01.21 р. В цілому склад та структуру активів підприємства можна відмітити позитивно.

В таблиці 2.4 представлено склад та динаміку пасивів (джерел фінансування активів) досліджуваного підприємства.

Капітал підприємства складається з власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень. Обсяг власного капіталу підприємства зріс з 400 983 тис. грн до 592 784 тис. грн. Такі зміни відбулися в результаті щорічного зростання нерозподіленого прибутку, обсяг якого за 2018 – 2020 рр. зріс на 47,91%. Зобразимо зміну складових капіталу підприємства на рис.



Таблиця 2.4 – Склад та динаміка джерел фінансування активів (пасивів) ТОВ  
«Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

| Показники  | Значення за період, тис.грн. |                       |                       |                       | Абсолютна зміна, +/- |            |            |            | Темп приросту, % |            |            |            |
|--|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|------------|------------|------------|------------------|------------|------------|------------|
|  | на<br>01.<br>01.<br>18<br>р. | на<br>01.01.<br>19 р. | на<br>01.01.2<br>0 р. | на<br>01.01.<br>21 р. | 19 /<br>18           | 20 /<br>19 | 21 /<br>20 | 21 /<br>18 | 19 /<br>18       | 20 /<br>19 | 21 /<br>20 | 21 /<br>18 |
| 1.Власний капітал:                               | 400983                       | 454715                | 528350                | 592784                | 53732                | 73635      | 64434      | 191801     | 13,40            | 16,19      | 12,20      | 47,83      |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                 | 3797                         | 3797                  | 3797                  | 3797                  | 0                    | 0          | 0          | 0          | 0,00             | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Резервний капітал                                | 0                            | 0                     | 0                     | 1528                  | 0                    | 0          | 1528       | 1528       | 0,00             | 0,00       | 100,00     | 100,00     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)      | 397186                       | 450918                | 524553                | 587459                | 53732                | 73635      | 62906      | 190273     | 13,53            | 16,33      | 11,99      | 47,91      |
| 2.Довгострокові зобов'язання і забезпечення      | 201670                       | 163493                | 219143                | 201451                | -38177               | 55650      | -17692     | -219       | -18,93           | 34,04      | -8,07      | -0,11      |
| Інші довгострокові зобов'язання                  | 201670                       | 163493                | 219143                | 201451                | -38177               | 55650      | -17692     | -219       | 0,00             | 0,00       | 100,00     | 100,00     |
| 3.Поточні зобов'язання і забезпечення:           | 358304                       | 599742                | 609615                | 755170                | 241438               | 9873       | 145555     | 396866     | 67,38            | 1,65       | 23,88      | 110,76     |
| Короткострокові кредити банків та векселі видані | 75964                        | 154819                | 135463                | 216608                | 78855                | -19356     | 81145      | 140644     | 103,81           | -12,50     | 59,90      | 185,15     |
| Поточна кредиторська заборгованість              | 255932                       | 392624                | 405126                | 514851                | 136692               | 12502      | 109725     | 258919     | 53,41            | 3,18       | 27,08      | 101,17     |
| Поточні забезпечення                             | 5976                         | 9567                  | 14599                 | 17938                 | 3591                 | 5032       | 3339       | 11962      | 60,09            | 52,60      | 22,87      | 200,17     |
| Інші поточні зобов'язання                        | 20432                        | 42732                 | 54427                 | 5773                  | 22300                | 11695      | -48654     | -14659     | 109,14           | 27,37      | -89,39     | -71,75     |
| Разом:   | 960957                       | 1217950               | 1357108               | 1549405               | 256993               | 139158     | 192297     | 588448     | 26,74            | 11,43      | 14,17      | 61,24      |

Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток А]

Обсяг довгострокових зобов'язань і забезпечень не має чітко визначеної тенденції. Протягом періоду, що досліджується він скоротився з 201 670 тис.грн. до 201 451 тис.грн. Обсяг поточних зобов'язань і забезпечень щорічно зростає. Так, станом на 01.01.18 р. він становив 358 304 тис.грн., в результаті подальшого щорічного зростання на 67,38%; 1,65% та 23,88% станом на 01.01.21 р. його обсяг вже склав 755 170 тис.грн.

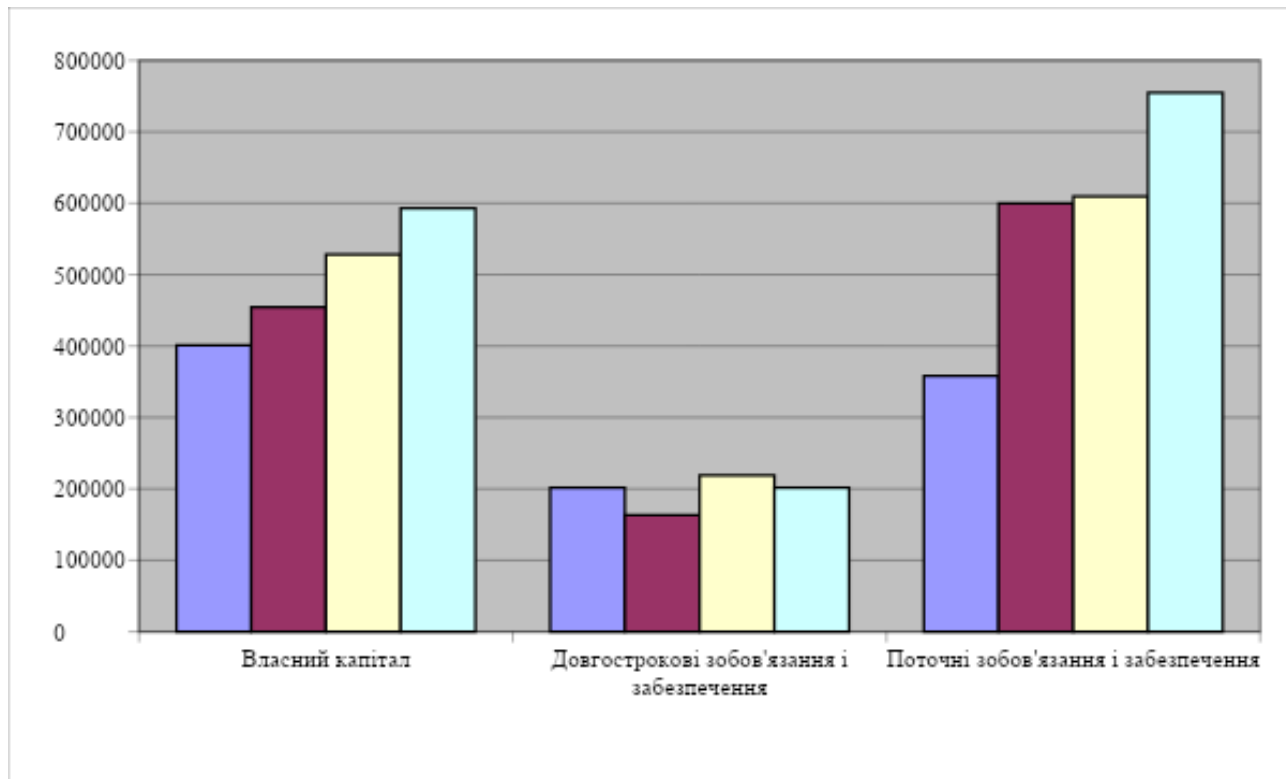


Рисунок 2.7 – Динаміка основних складових пасивів ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр. (тис. грн)

*Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток А]*

Як бачимо власний капітал та поточні зобов'язання протягом трьох років поступово зростали. В таблиці 2.5 представлено структуру пасивів (джерел фінансування активів) досліджуваного підприємства.

З табл. 2.5 та рис. 2.8 видно, що у складі пасиву балансу ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» переважають поточні зобов'язання і забезпечення, частка яких коливалась від 37,29 % станом на 01.01.18 р. до 48,74% станом на 01.01.21 р. Тобто відбувається зростання їх частки.

Таблиця 2.5 – Структура джерел фінансування активів (пасивів) ТОВ  
«Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

| Показники  | Структура, %      |                   |                   |                   | Абсолютна зміна по структурі, +/- |         |         |         |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------|---------|---------|---------|
|  | на 01.01.18<br>р. | на<br>01.01.19 р. | на<br>01.01.20 р. | на<br>01.01.21 р. | 19 /<br>18                        | 20 / 19 | 21 / 20 | 21 / 18 |
| 1.Власний капітал:                               | 41,73             | 37,33             | 38,93             | 38,26             | -4,39                             | 1,60    | -0,67   | -3,47   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                 | 0,40              | 0,31              | 0,28              | 0,25              | -0,08                             | -0,03   | -0,03   | -0,15   |
| Резервний капітал                                | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,10              | 0,00                              | 0,00    | 0,10    | 0,10    |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)      | 41,33             | 37,02             | 38,65             | 37,92             | -4,31                             | 1,63    | -0,74   | -3,42   |
| 2.Довгострокові зобов'язання і забезпечення      | 20,99             | 13,42             | 16,15             | 13,00             | -7,56                             | 2,72    | -3,15   | -7,98   |
| Інші довгострокові зобов'язання                  | 20,99             | 13,42             | 16,15             | 13,00             | -7,56                             | 2,72    | -3,15   | -7,98   |
| 3.Поточні зобов'язання і забезпечення:           | 37,29             | 49,24             | 44,92             | 48,74             | 11,96                             | -4,32   | 3,82    | 11,45   |
| Короткострокові кредити банків та векселі видані | 7,91              | 12,71             | 9,98              | 13,98             | 4,81                              | -2,73   | 4,00    | 6,08    |
| Поточна кредиторська заборгованість              | 26,63             | 32,24             | 29,85             | 33,23             | 5,60                              | -2,38   | 3,38    | 6,60    |
| Поточні забезпечення                             | 0,62              | 0,79              | 1,08              | 1,16              | 0,16                              | 0,29    | 0,08    | 0,54    |
| Інші поточні зобов'язання                        | 2,13              | 3,51              | 4,01              | 0,37              | 1,38                              | 0,50    | -3,64   | -1,75   |
| Разом:   | 100,00            | 100,00            | 100,00            | 100,00            | 0,00                              | 0,00    | 0,00    | 0,00    |

Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток А]

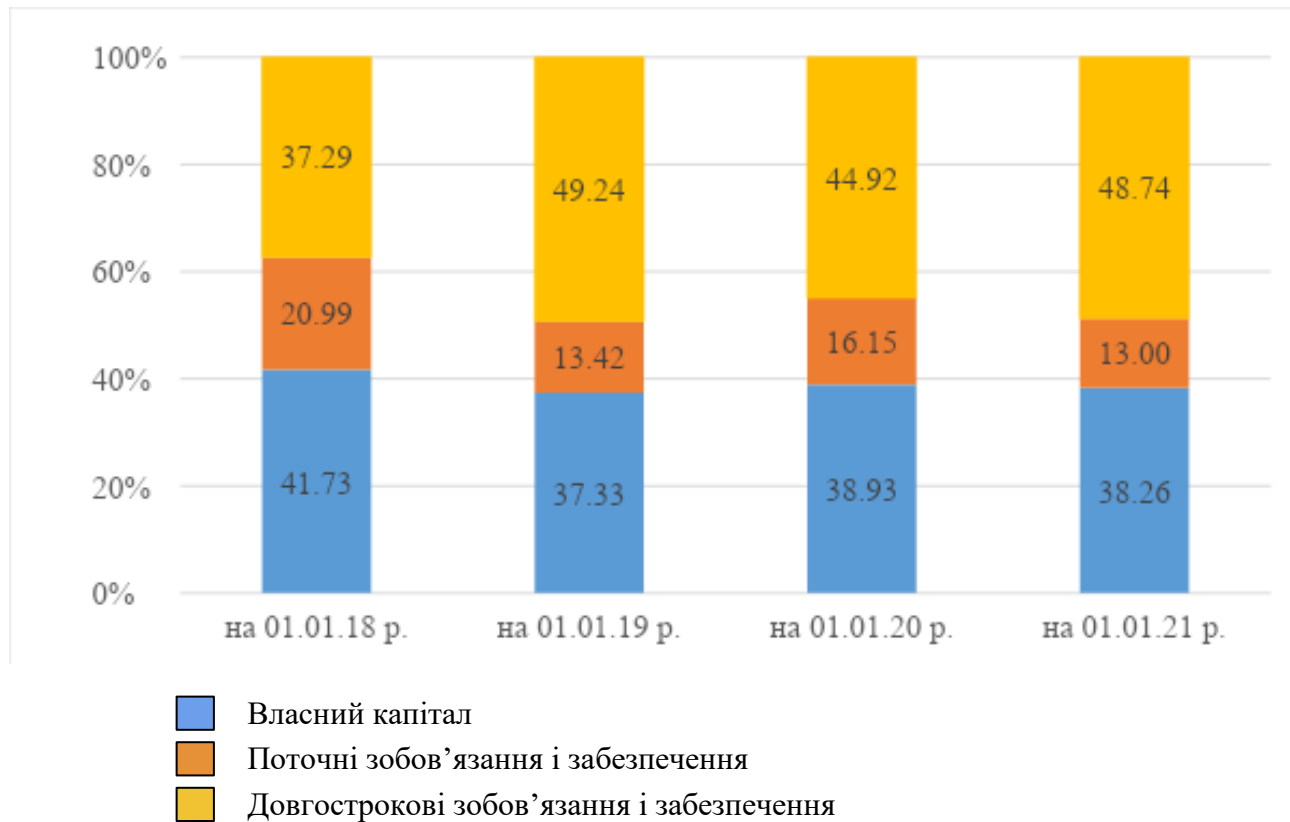


Рисунок 2.8 – Структура основних складових джерел фінансування активів (пасивів) ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр. (%)

*Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток А]*

При цьому частка власного капіталу скоротилась з 41,73% до 38,26%, а довгострокових зобов'язань і забезпечень – з 20,99% до 13,00%.

Наступним кроком нашого дослідження є оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства. В табл. 2.6 наведено результати проведеної оцінки показників ліквідності.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»  
за 2018 – 2020 рр.

| Показники  | Значення за період, тис.грн. |                   |                   |                   | Абсолютна зміна, +/- |         |         |         | Темп приросту, % |         |         |         |
|--|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------|---------|---------|------------------|---------|---------|---------|
|  | на 01.01.18<br>р.            | на 01.01.19<br>р. | на<br>01.01.20 р. | на 01.01.21<br>р. | 19 / 18              | 20 / 19 | 21 / 20 | 21 / 18 | 19 / 18          | 20 / 19 | 21 / 20 | 21 / 18 |
| 1.Власний капітал:                               | 400983                       | 454715            | 528350            | 592784            | 53732                | 73635   | 64434   | 191801  | 13,4             | 16,19   | 12,2    | 47,83   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                 | 3797                         | 3797              | 3797              | 3797              | 0                    | 0       | 0       | 0       | 0                | 0       | 0       | 0       |
| Резервний капітал                                | 0                            | 0                 | 0                 | 1528              | 0                    | 0       | 1528    | 1528    | 0                | 0       | 100     | 100     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)      | 397186                       | 450918            | 524553            | 587459            | 53732                | 73635   | 62906   | 190273  | 13,53            | 16,33   | 11,99   | 47,91   |
| 2.Довгострокові зобов'язання і забезпечення      | 201670                       | 163493            | 219143            | 201451            | -38177               | 55650   | -17692  | -219    | -18,93           | 34,04   | -8,07   | -0,11   |
| Інші довгострокові зобов'язання                  | 201670                       | 163493            | 219143            | 201451            | -38177               | 55650   | -17692  | -219    | 0                | 0       | 100     | 100     |
| 3.Поточні зобов'язання і забезпечення:           | 358304                       | 599742            | 609615            | 755170            | 241438               | 9873    | 145555  | 396866  | 67,38            | 1,65    | 23,88   | 110,76  |
| Короткострокові кредити банків та векселі видані | 75964                        | 154819            | 135463            | 216608            | 78855                | -19356  | 81145   | 140644  | 103,81           | -12,5   | 59,9    | 185,15  |
| Поточна кредиторська заборгованість              | 255932                       | 392624            | 405126            | 514851            | 136692               | 12502   | 109725  | 258919  | 53,41            | 3,18    | 27,08   | 101,17  |
| Поточні забезпечення                             | 5976                         | 9567              | 14599             | 17938             | 3591                 | 5032    | 3339    | 11962   | 60,09            | 52,6    | 22,87   | 200,17  |
| Інші поточні зобов'язання                        | 20432                        | 42732             | 54427             | 5773              | 22300                | 11695   | -48654  | -14659  | 109,14           | 27,37   | -89,39  | -71,75  |
| Разом:   | 960957                       | 1217950           | 1357108           | 1549405           | 256993               | 139158  | 192297  | 588448  | 26,74            | 11,43   | 14,17   | 61,24   |

Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток А]

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Такий показник, на підприємстві скоротився з 1,52 до 1,4, тобто має достатню величину. Основними зобов'язаннями Товариства є кредиторська заборгованість за товари/роботи/послуги, кредиторська заборгованість з розрахунків, поточні забезпечення та інші поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на підприємстві був значно нижче нормативу (0,25). Це свідчить про недостатність на підприємстві високоліквідних активів для погашення поточних зобов'язань.

В табл. 2.7 наведено результати проведеної оцінки показників фінансової стійкості. З табл. 2.7 видно, що на ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» обсяг власного оборотного капіталу протягом 2018 – 2020 рр. мав позитивне значення і його обсяг коливався від 251 999 тис. грн до 346 778 тис.грн. Це свідчить про те, що необоротні активи підприємства та частина оборотних активів фінансувалися за рахунок власного капіталу, що створює передумови для фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами знизився від 0,463 до 0,265, що свідчить про те, що на підприємстві значна частка оборотних активів фінансується на рахунок власних коштів. Коефіцієнт автономії на підприємстві знаходиться у межах оптимального значення ( $\geq 0,5$ ). Це свідчить про те, що на підприємстві достатньо власного капіталу для фінансування його потреб. Коефіцієнт заборгованості (фінансової залежності) коливався від 1,595 до 1,97. Коефіцієнт фінансового левериджу скоротився з 0,503 на початок 01.01.2018 р. до 0,34 на 01.01.2021 р., тобто чим вище питома вага позикових коштів у загальній сумі використаного підприємством капіталу, тим більший рівень прибутку підприємство отримує на власний капітал за даний рік.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

| Показник   | Формула для розрахунку  | Джерела інформації<br>(форми фінансової звітності - дод. 1)  | Значення за період   |                      |                      |                      | Абсолютна зміна |         |         |         |
|--|---|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------|---------|---------|---------|
|  |   |  | на<br>01.01.18<br>р. | на<br>01.01.19<br>р. | на<br>01.01.20<br>р. | на<br>01.01.21<br>р. | 19 / 18         | 20 / 19 | 21 / 20 | 21 / 18 |
| Власний оборотний капітал (робочий капітал), тис.грн.                  | Власний капітал + Довгострокові зобов'язання і забезпечення - Необоротні активи | Ф. №1, р.1495 + р.1595 – р.1095  | 308472               | 251999               | 346778               | 272276               | -56473          | 94779   | -74502  | -36196  |
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами                             | Власні обігові кошти / Оборотні активи  | Ф. №1, р.1495 + р.1595 – р.1095 / Ф. №1, р.1195  | 0,463                | 0,296                | 0,363                | 0,265                | -0,167          | 0,067   | -0,098  | -0,198  |
| Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності)                         | Власний капітал / Пасиви  | Ф. №1, р. 1495+ р.1595 / Ф. №1, р.1900   | 0,627                | 0,508                | 0,551                | 0,513                | -0,12           | 0,043   | -0,038  | -0,115  |
| Коефіцієнт заборгованості  | Пасиви / Власний капітал  | Ф. №1, р.1900 / Ф.№1, р.1495 + р.1595  | 1,595                | 1,97                 | 1,816                | 1,951                | 0,376           | -0,155  | 0,135   | 0,356   |
| Коефіцієнт фінансового леверіджу                                       | Довгострокові зобов'язання / Власний капітал                                    | Ф.№1, р.1595 / Ф. №1, р. 1495  | 0,503                | 0,36                 | 0,415                | 0,34                 | -0,143          | 0,055   | -0,075  | -0,163  |
| Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості | Дебіторська заборгованість / Кредиторська заборгованість                        | Ф. №1, р.1125 + р.1130 + р.1135 + р.1140 + р.1145 + р.1155 / Ф.№1, р. 1610 + р.1615 + р.1620+р.1625+р.1630+р.1635+р.1640+р.1645+р.1650 | 2,06                 | 1,798                | 2,048                | 1,65                 | -0,262          | 0,25    | -0,398  | -0,41   |

Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток Б], [Додаток А]

Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві скоротився з 2,06 до 1,65. Оптимальним значенням показника є значення, яке приблизно дорівнює одиниці. Більш високий показник говорить про те, що підприємство залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам. Це може бути ознакою кризи ліквідності. Немоżliвість погасити свої зобов'язання вчасно веде до погіршення відносин з постачальниками. У майбутньому останні будуть враховувати ризик несвоєчасного отримання коштів у ціні продукції, що призведе до підвищення собівартості. Цей показник характеризує якість політики комерційного кредитування компанії. Збалансованість грошових потоків у процесі розрахунків з постачальниками і покупцями позитивно впливає на фінансовий стан компанії. Наступним кроком дослідження є аналіз показників руху основних засобів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники руху основних засобів ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

| №   | Показники                                      | Показники |         |         | Абс. зміна, +/- |         |
|-----|--|-----------|---------|---------|-----------------|---------|
|     |  | 2018 р.   | 2019 р. | 2020 р. | 2019 р.         | 2020 р. |
| 1   | Залишкова вартість (тис.грн.)                  |           |         |         |                 |         |
| 1.1 | на початок року                                | 216 956   | 288 984 | 299 742 | 72 028          | 10 758  |
| 1.2 | на кінець року                                 | 288 984   | 299 742 | 449 730 | 10 758          | 149 988 |
| 2   | Первісна вартість (тис. грн)                   |           |         |         |                 |         |
| 2.1 | на початок року                                | 389 792   | 497 008 | 555 394 | 107 216         | 58 386  |
| 2.2 | на кінець року                                 | 497 008   | 555 394 | 745 525 | 58 386          | 190 131 |
| 3   | Знос (тис. грн)                                |           |         |         |                 |         |
| 3.1 | на початок року                                | 172 836   | 208 024 | 255 652 | 35 188          | 47 628  |
| 3.2 | на кінець року                                 | 208 024   | 255 652 | 295 795 | 47 628          | 40 143  |
| 4   | Коефіцієнт зносу (п.3 / п.2)                   | 0,42      | 0,46    | 0,4     | 0,04            | -0,06   |
| 5   | Коефіцієнт придатності (п.1 / п.2)             | 0,58      | 0,54    | 0,6     | -0,04           | 0,06    |
| 6   | Вартість введених в експлуатацію ОЗ (тис. грн) | 119 337   | 65 337  | 201 183 | -54 000         | 135 846 |
| 7   | Вибуття основних засобів (тис. грн)            | 12 121    | 6 951   | 11 052  | -5 170          | 4 101   |
| 8   | Коефіцієнт оновлення (п.6/п.1.2)               | 0,41      | 0,22    | 0,45    | -0,19           | 0,23    |
| 9   | Коефіцієнт вибуття (п.7/п.1.1)                 | 0,06      | 0,02    | 0,04    | -0,03           | 0,01    |

Джерело: складено автором за даними підприємства



Дані табл. 2.8 свідчать про те, що на ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» більше 40% основних засобів є зношеними, відповідно, решта – придатними для подальшого використання. Позитивно слід відмітити зростання коефіцієнта придатності від 0,58 у 2018 році до 0,60 у 2020 році. Коефіцієнт оновлення основних засобів вказує на ступінь оновлення основних засобів, питому вагу введених основних засобів в їх загальному наявному обсязі. На ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» у 2018 р. значення цього показника складало 0,41, а у 2020 році – 0,45, що свідчить про постійне оновлення основних засобів. Коефіцієнт вибуття вказує на ступінь втрати основних засобів, питому вагу вибуття основних засобів в їх загальному обсязі. У 2018 році його значення складало 0,06, а у 2020 році – 0,04. Отже, вибуття основних засобів було незначним. Також оцінити ефективність управління активами підприємства можна через показники ділової активності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ділової активності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

| Показник   | Значення за період |         |         | Абсолютна зміна |         |
|--|--------------------|---------|---------|-----------------|---------|
|  | 2018 р.            | 2019 р. | 2020 р. | 2019 р.         | 2020 р. |
| Коефіцієнт оборотності необоротних активів (обороті)         | 9,7                | 9,12    | 6,86    | -0,58           | -2,25   |
| Період одного обороту необоротних активів (днів)             | 37,13              | 39,49   | 52,45   | 2,36            | 12,96   |
| Коефіцієнт оборотності основних засобів (обороті)            | 12,66              | 11,88   | 8,45    | -0,78           | -3,43   |
| Період одного обороту основних засобів (днів)                | 28,44              | 30,31   | 42,61   | 1,87            | 12,29   |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів (обороті)           | 4,22               | 3,87    | 3,19    | -0,35           | -0,67   |
| Період одного обороту оборотних активів (днів)               | 85,37              | 93,1    | 112,78  | 7,73            | 19,67   |
| Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)                     | 20,07              | 23,52   | 19,46   | 3,45            | -4,06   |
| Період одного обороту запасів (днів)                         | 17,94              | 15,31   | 18,5    | -2,63           | 3,19    |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті) | 5,19               | 4,55    | 3,77    | -0,64           | -0,78   |
| Період погашення дебіторської заборгованості (днів)          | 69,34              | 79,09   | 95,47   | 9,75            | 16,39   |

Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток Б], [Додаток А]

З табл. 2.9 видно, що на ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» відбулося уповільнення обороту необоротних активів підприємства з 37,13 днів до 52,45 днів. Зокрема уповільнився оборот основних засобів з 28,44 днів до 42,61 дня. У свою чергу оборотність оборотних активів знизилась з 4,22 разів на рік до 3,19 разів, що призвело до збільшення періоду їх обороту з 85,37 днів до 112,78 днів. Уповільнення відбулося як за запасами так і за дебіторською заборгованістю.

Особливий інтерес при оцінці ефективності управління активами підприємства представляють показники рентабельності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

| Показники  | Значення за період |         |         | Абс. зміна, +/- |         |
|--|--------------------|---------|---------|-----------------|---------|
|  | 2018 р.            | 2019 р. | 2020 р. | 2019 р.         | 2020 р. |
| Рентабельність активів (сукупного капіталу), %           | 23,29              | 14,35   | 8,91    | -8,94           | -5,43   |
| Рентабельність власного капіталу, %                      | 59,3               | 37,58   | 23,11   | -21,72          | -14,47  |
| Рентабельність необоротних активів, %                    | 76,84              | 48,18   | 28,08   | -28,67          | -20,1   |
| Рентабельність основних засобів (фондорентабельність), % | 100,3              | 62,76   | 34,57   | -37,54          | -28,19  |
| Рентабельність оборотних активів, %                      | 33,42              | 20,43   | 13,06   | -12,98          | -7,37   |
| Рентабельність діяльності, %                             | 7,92               | 5,28    | 4,09    | -2,64           | -1,19   |
| Рентабельність продажу, %                                | 26,84              | 26,57   | 16,06   | -0,26           | -10,52  |
| Рентабельність продукції, %                              | 10,83              | 7,2     | 4,87    | -3,63           | -2,32   |

*Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток Б], [Додаток А]*

У 2020 році внаслідок зменшення розміру чистого прибутку, спостерігається зниження усіх показників рентабельності. Рентабельність активів скоротилась з 23,29% до 8,91%, необоротних активів – з 76,84% до

28,08%, а оборотних активів – з 33,42% до 13,06% (рис. 2.9). Таку ситуацію слід відмітити негативно.

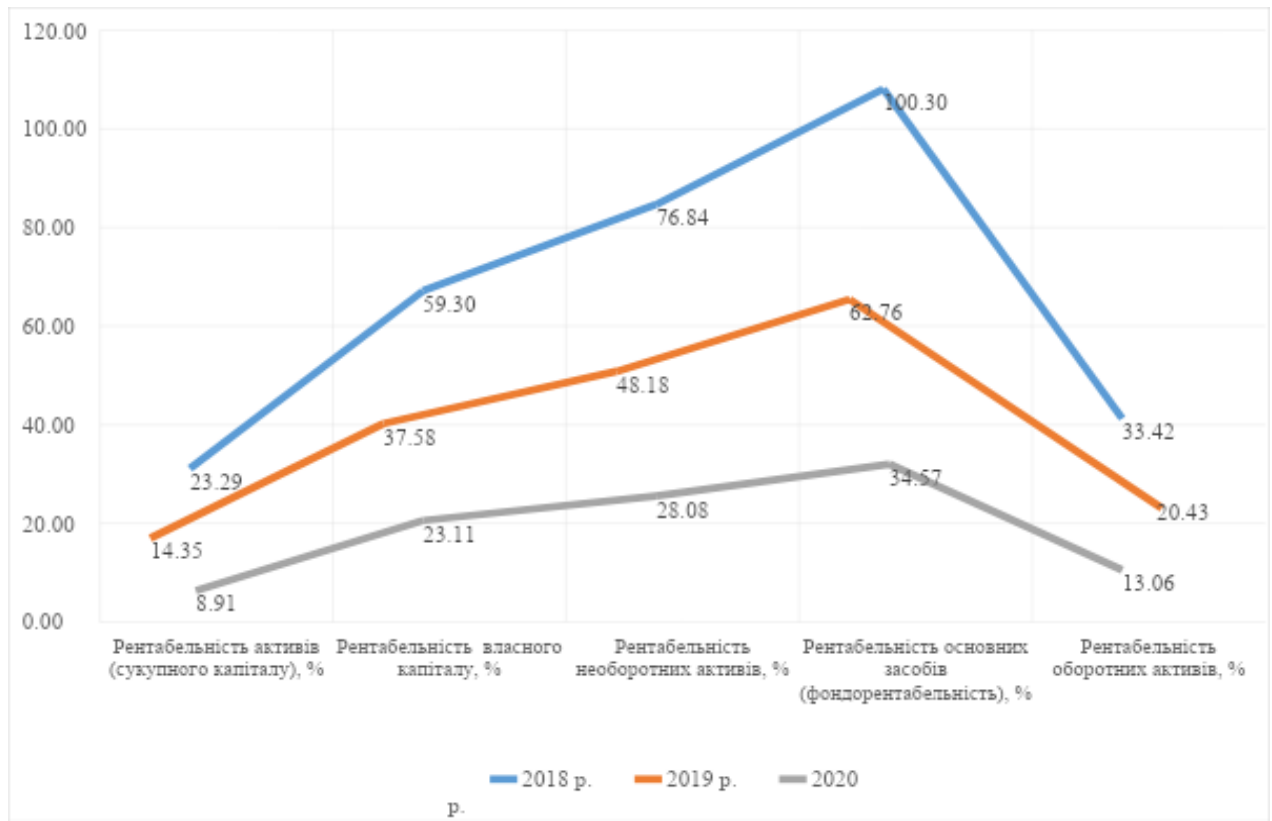


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2018 – 2020 рр.

*Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток А]*

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що на ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» обсяг активів щорічно зростає, що слід відмітити позитивно. У складі активів переважають оборотні активи, а у складі пасивів – поточні зобов'язання, що слід відмітити позитивно.

За результатами проведеної оцінки фінансового стану ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» можна зробити висновки, про гарний фінансовий стан, що дозволяє продовжувати виробничо-господарську діяльність. Товариство у своїй діяльності робить акцент на використанні власних обігових коштів. Робочого капіталу достатньо.

### **2.3. Оцінка організації процесу управління товарною політикою підприємства**

Товарна політика ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування компанії на ринку. Продукція та послуги підприємства є серцевиною всього комплексу маркетингу, що спрямований на задоволення потреб покупця та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Асортимент продукції/послуг компанії відображає ієрархію споживчої цінності і володіє конкурентними перевагами по відношенню до інших прямих конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Розглянемо особливості процесу формування товарного портфеля, які характерні управлінській практиці на українських підприємствах:

- відсутність ціленаправленого управління життєвим циклом товару, недостатня маркетингова обґрунтованість товарної і цінової політики, слабка комунікаційна політика та збутова політика;
- нестабільність ринкових запитів, що призводить до потреби оновлення асортименту товару і послуг та вимагає посиленої гнучкості виробничої техніко-технологічної бази;
- труднощі у прогнозуванні динаміки попиту споживачів в умовах невизначеності та недостатньої фаховості менеджменту підприємств при роз'ясненні управлінських рішень стосовно формування товарного портфеля, методів і моделей оптимізації товарного асортименту підприємства;
- дисбаланс між фінансовими і соціальними показниками вибору структури товарного портфеля, недостатній вплив стратегічних факторів в ході ухвалення управлінських рішень під час формування оптимального товарного портфеля підприємств.

Товарний асортимент ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» налічує наступні види послуг, які надає підприємство своїм клієнтам:

1) Розробка програмного забезпечення в галузі фінансів, страхування, роздрібної торгівлі, логістики;

2) Складання, пусконаладжувальні роботи, гарантійне сервісне обслуговування приладів, пристроїв і апаратури різного призначення, а також мікропроцесорної й іншої обчислювальної техніки, персональних комп'ютерів, локальних обчислювальних мереж, обладнання для моніторингу;

3) продаж інформаційного забезпечення та комп'ютерних технологій;

4) комп'ютерне забезпечення підприємств усіх форм власності;

5) надання інформаційних та комп'ютерних послуг;

6) посередницька діяльність [25].

До того ж, ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» пропонує такі види власних програмних розробки:

Комплекс ДАКАР (діалоговий автоматизований комплекс аналізу режимів) – призначений для розрахунку та аналізу усталених нормальних, граничних та після аварійних режимів роботи електричних мереж.

Доктор ELEKS – медична інформаційна система, що дозволяє клінікам накопичувати, впорядковувати та зберігати усю необхідну інформацію про пацієнтів, включно із відео та графічними зображеннями у єдиній картотеці [25].

Основною діяльністю підприємства є надання ряду послуг із часткової розробки та впровадження повністю автоматизованого комплексу програмних продуктів для великих замовників, серед яких є Phoenix, Xceedium, Navas, Xyleme, Tip.ly, Commonwealth, MINT Software, Systems, Event Store, Aramex, GRTgaz, Blackboard, Coras, Teleologica, AVG та багато вітчизняних фірм. У списку запропонованих продуктів є такі популярні рішення для ринку:

- AmoCRM - програма для управління продажами;
- Bitrix24 - система для автоматизації бізнес процесів;
- Zoho - система для автоматизації бізнес процесів, з можливістю кастомізації;

- Odoo - платформа для розробки систем автоматизації.

Важливою умовою підтримки оптимальної маркетингової товарної політики є додержання процедури аналізу та ухвалення рішень, що передбачає чітке уявлення про мету виробництва, збуту та експорту у майбутньому, наявність стратегії виробничо-збутової діяльності компанії; знання своїх можливостей та ресурсів у сьогоденні та на перспективу.

Проаналізуємо ефективність існуючої товарної політики, визначимо критерії для оцінки, важливість кожного критерію привабливості та конкурентоспроможності, оцінюємо кожний сегмент (розробка програмного забезпечення в галузі фінансів, страхування, роздрібної торгівлі, логістики – Сегмент 1; складання, пусконаладжувальні роботи, гарантійне сервісне обслуговування приладів персональних комп'ютерів, локальних обчислювальних мереж – Сегмент 2) від 1 до 10 та розраховуємо загальний бал конкурентоспроможності з урахуванням важливості критерію (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Конкурентоспроможність товару (послуг) ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

| Критерії конкурентоспроможності   | Вага фактору | Оцінка вираженості фактору |           | Підсумков а оцінка по сегменту 1 | Підсумков а оцінка по сегменту 2 |
|---|--------------|----------------------------|-----------|----------------------------------|----------------------------------|
|   | 100%         | Сегмент 1                  | Сегмент 2 | 7,71                             | 5,21                             |
| Товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості)               | 27%          | 9                          | 3         | 2,43                             | 0,81                             |
| Товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії                       | 20%          | 9                          | 9         | 1,8                              | 1,8                              |
| Сила бренду, під яким реалізується товар, рівна або вище, ніж у конкурентів | 15%          | 6                          | 6         | 0,9                              | 0,9                              |
| Компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на новому ринку    | 12%          | 5                          | 4         | 0,6                              | 0,48                             |
| Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін              | 10%          | 7                          | 5         | 0,7                              | 0,5                              |
| Рівень конкуренції в сегменті низький                                       | 8%           | 8                          | 5         | 0,64                             | 0,4                              |
| Повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії                  | 8%           | 8                          | 4         | 0,64                             | 0,32                             |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

В табл. 2.12 визначаємо критерії оцінки привабливості ринку, на якому знаходяться послуги з розробки програмного забезпечення в галузі фінансів, страхування, роздрібної торгівлі, логістики (Сегмент 1); послуги складання, пусконаладжувальні роботи, гарантійне сервісне обслуговування приладів персональних комп'ютерів, локальних обчислювальних мереж (Сегмент 2). Розраховуємо загальний бал конкурентоспроможності.

Таблиця 2.12 – Привабливість товару (послуг) на ринку

| Критерії конкурентоспроможності   | Вага фактору | Оцінка вираженості фактору |           | Підсумкова оцінка по сегменту 1 | Підсумкова оцінка по сегменту 2 |
|---|--------------|----------------------------|-----------|---------------------------------|---------------------------------|
|   | 100%         | Сегмент 1                  | Сегмент 2 | 7,08                            | 5,83                            |
| Обсяг продажів сегмента високий   | 15%          | 10                         | 7         | 1,5                             | 1,05                            |
| Темпи зростання сегмента високі або перевищують темпи зростання ринку                       | 10%          | 9                          | 5         | 0,9                             | 0,5                             |
| Кількість гравців у сегменті незначна   | 9%           | 8                          | 4         | 0,72                            | 0,36                            |
| Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або перебувають на низькому рівні                  | 10%          | 8                          | 8         | 0,8                             | 0,8                             |
| Існують можливості для розширення асортименту в сегменті                                    | 8%           | 6                          | 9         | 0,48                            | 0,72                            |
| Сила конкуруючих брендів невелика   | 15%          | 8                          | 4         | 1,2                             | 0,6                             |
| На ринку існують незадоволені і приховані потреби   | 15%          | 4                          | 6         | 0,6                             | 0,9                             |
| Прогнозують довгострокове зростання сегмента  | 8%           | 6                          | 5         | 0,48                            | 0,4                             |
| Ризики впливу зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних тенденцій) мінімальні | 10%          | 4                          | 5         | 0,4                             | 0,5                             |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Розміщуємо проаналізовані сегменти в матриці відповідно до кількості набраних балів в табл. 2.13.

Таблиця 2.13. Матриця «GE» для асортиментних груп ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

|  |                     |                   |  |  |
|--|---------------------|-------------------|--|--|
| Привабливість сегмента                   | Висока (8-10 балів) |                   |  |  |
|  | Середня (4-7 балів) |                   | Послуги складання, пусконаладжувальні роботи, гарантійне сервісне обслуговування приладів персональних комп'ютерів, локальних обчислювальних мереж – Сегмент 2 | Розробка програмного забезпечення в галузі фінансів, страхування, роздрібної торгівлі, логістики – Сегмент 1 |
|  | Низька (0-3 бали)   |                   |  |  |
|  |                     | Низька (0-3 бали) | Середня (4-7 балів)  | Висока (8-10 балів)  |
| Конкурентоспроможність товару в сегменті |                     |                   |  |  |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Забезпеченість ефективності товарної політики підприємства на внутрішньому ринку досягається за рахунок факторів відображених на рис. 2.10.

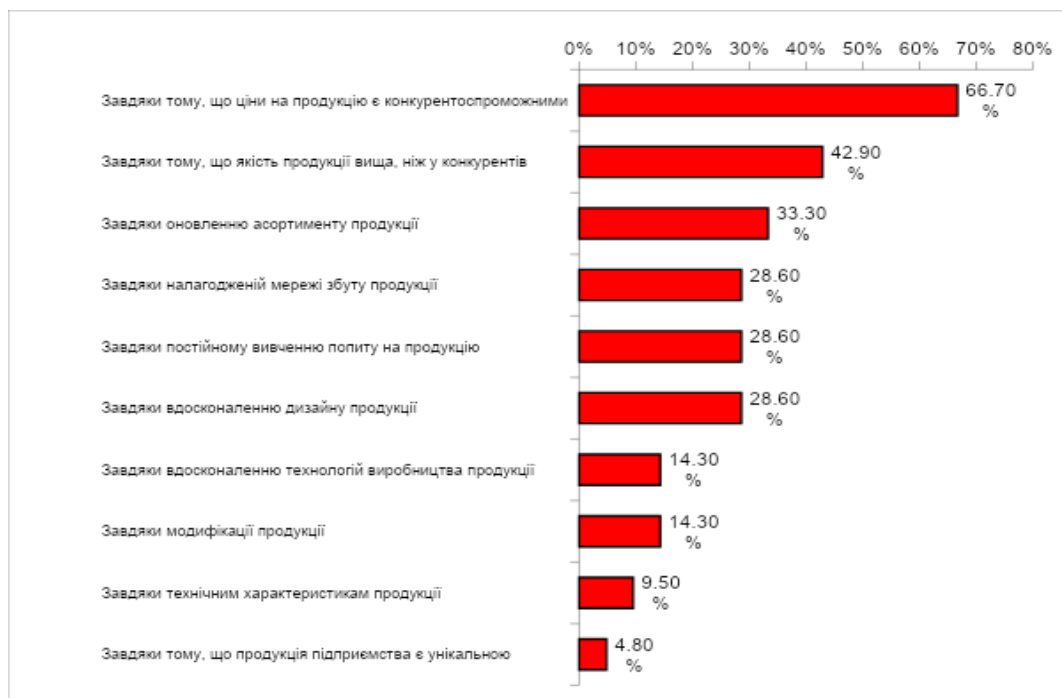


Рисунок 2.10 – Конкурентні переваги продукції ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» на ринку

Джерело: складено автором за даними підприємства



Забезпеченість ефективності товарної політики послуг підприємства на ринку досягається за рахунок факторів відображених на рис. 2.11.



Рисунок 2.11 – Конкурентні переваги послуг ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» на ринку

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Отже, послуги складання, пусконаладжувальні роботи, гарантійне сервісне обслуговування приладів персональних комп'ютерів, локальних обчислювальних мереж мають середню привабливість та середню конкурентоспроможність бізнесу в сегменті. Просування продукції даного сегменту є можливим у випадку, коли ринок матиме високий потенціал в майбутньому або ж компанія прогнозує посилення конкурентних переваг. Рекомендується детально розглянути можливість посилення конкурентних переваг та чітко визначити джерела бізнесу в сегменті (у яких конкурентів планується забирати частку ринку). Іншу позицію займають послуги з розробки програмного забезпечення в галузі фінансів, страхування, роздрібною торгівлі, логістики – середня привабливість сегмента та висока конкурентоспроможність бізнесу. Цей сегмент має високий потенціал для ТОВ «Системи автоматизації бізнесу». Доцільним буде вкладати інвестиції у зміцнення і довгостроковий захист конкурентних переваг, всі зусилля в просуванні (реклама) концентрувати на конкурентних перевагах товару. Але в

цілому, товарна політика ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» досить грамотно розроблена, але в умовах ринкової економіки вона вимагає постійного вдосконалення.

#### **2.4. Оцінювання впливу чинників на формування ефективної системи управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» з метою підвищення конкурентоспроможності**

Оцінку впливу факторів на ефективність управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» неможливо уявити без використання сучасних методів економіко – математичного моделювання. На ефективність системи управління товарною політикою підприємства впливають певні фактори, оцінити кількісні результати яких можливо за допомогою побудови і аналізу кореляційно – регресійної моделі.

Для багатфакторної моделі у межах даної роботи доцільно використати методи множинного кореляційно-регресійного аналізу, які дають змогу вивчити та кількісно оцінити вплив факторів та встановити закономірності функціонування і тенденції розвитку досліджуваної результативної ознаки.

Найбільш відповідальним і складним етапом економіко-статистичного моделювання є встановлення математичної форми зв'язку, тобто побудова зв'язку показників, що відбиватимуть залежність ефективності товарної політики від параметрів доходів та витрат (а також додаткових витрат за проектом) певного програмного продукту. Серед усього різноманіття рівнянь необхідно обрати те, що відповідатиме таким вимогам:

- у модель повинні входити величини, які можна кількісно виміряти;
- модель має бути порівняно простою для реалізації та зручною для розрахунку ряду додаткових параметрів, які мають чітко окреслений економічний зміст і їх інтерпретація значно підвищує аналітичні властивості кореляційних моделей.

Для побудови багатофакторних моделей використовуються лінійні, степеневі та логарифмічні рівняння. Розглянемо методику аналізу рентабельності товарної політики на основі лінійної кореляційної моделі, яка в загальному вигляді представлена рівнянням:

$$y = a_0 + \sum_{i=1}^m a_i x_i, \quad (2.1)$$

де  $y$  – рівень ефективності товарної політики;

$a_0, a_i$  - параметри рівняння регресії;

$x_i$  - відповідний фактор впливу на ефективність товарної політики;

$i$  – номер фактора;

$m$  - загальна кількість факторів впливу.

Алгоритм побудови кореляційно-регресійної моделі.

1. Створюється вихідна база даних, в якій наведено фактичні значення результативних показників та показників-факторів, які не мають функціональної залежності. Розрахунок коефіцієнтів кореляції здійснюється за допомогою функції КОРЕЛ, один з аргументів якої задає область значень незалежної змінної, а другий аргумент задає область значень незалежної змінної – про що йдеться? Для кожного показника-фактора розраховується коефіцієнт кореляції.

2. Визначення виду зв'язку між результативним показником фактором (лінійний, параболічний, логарифмічний) за допомогою розрахунку додаткових коефіцієнтів (наприклад для визначення лінійного зв'язку розраховується Коеф. Пірсона).

3. Побудова рівняння парної кореляції для кожного незалежного фактора за допомогою функції ЛИНЕЙН... Значення коефіцієнтів в кожному з розрахованих рівнянь необхідно дослідити за допомогою коеф. детермінованості, критерія Фішера та критерія Стюдента. Коеф. детермінованості, досліджується аналогічно коеф. кореляції, а для дослідження критеріїв треба порівняти їх з табличними значеннями. Табличні значення можна знайти за допомогою функції Р РАСПРОБР та

СТЮДРАСПОБР відповідно. Якщо табличне значення менше за підраховане, то зв'язок вважається не випадковим.

Нижче наведено результати оцінки ступеню кореляційного зв'язку між ефективністю системи управління товарною політикою та обраними факторами.

Таблиця 2.13 – Дослідження кореляційного зв'язку між зміною ефективністю системи управління товарною політикою та факторів що її ймовірно обумовлюють

| Період дослідження | Ефективність системи управління товарною політикою, % | Витрати на маркетинг, тис. грн | Витрати за збут, тис. грн | Чистий прибуток, тис. грн | Чистий дохід, тис. грн |
|--------------------|---|--------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------|
| 2018 рік           | 7,92  | 201 251                        | 446 501                   | 253 732                   | 3 201 672              |
| 2019 рік           | 5,28  | 176 841                        | 581 379                   | 184 741                   | 3 495 741              |
| 2020 рік           | 4,09  | 148 574                        | 239 378                   | 129 547                   | 3 166 323              |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Для аналізу щільності зв'язку в багатофакторній кореляційно-регресійній моделі складено матрицю парних коефіцієнтів кореляції, які вимірюють щільність лінійного зв'язку кожного фактора з результативною ознакою і з кожною з решти ознак-факторів (кореляційна матриця) (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Коефіцієнти оцінки ступеню кореляційного зв'язку між ефективністю системи управління товарною політикою та факторами, що її ймовірно обумовлюють

| Результативний показник  | Фактор                          | Коефіцієнт кореляції | Висновок відносно ступеню зв'язку |
|--|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|
| Фактичний показник ефективності системи управління товарною політикою, % | Витрати на маркетинг, тис. грн. | 0,967                | сильна залежність                 |
|  | Витрати за збут, тис. грн       | 0,417                | слабка залежність                 |
|  | Чистий прибуток, тис. грн       | 0,959                | сильна залежність                 |
|  | Чистий дохід, тис.грн.          | -0,117               | слабка залежність                 |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

З таблиці 2.14 спостерігаємо, що між показниками ефективністю системи управління товарною політикою та витратами на маркетинг, чистим доходом та чистим прибутком існує сильна залежність.

Залежність між результативним показником і фактором описується за допомогою рівняння  $y = a * x + b$ .

За допомогою статистичних функцій (Microsoft Excel: *Наклон*, *Отрезок*) розраховані параметри рівнянн регресії (таблицю 2.15).

Таблиця 2.15 – Параметри кореляційної залежності

| y  | x                              | a         | b     | Вид рівняння           |
|--|--------------------------------|-----------|-------|------------------------|
| Фактичний показник ефективності системи управління товарною політикою, % | Витрати на маркетинг, тис.грн. | 0,000072  | -6,86 | $y=0,000072*x+(-6,86)$ |
| Фактичний показник ефективності системи управління товарною політикою, % | Операційні витрати, тис.грн.   | 0,000005  | 3,76  | $y=0,000005*x+3,76$    |
| Фактичний показник ефективності системи управління товарною політикою, % | Чистий прибуток, тис.грн.      | 0,000031  | -0,13 | $y=0,000031*x+(-0,13)$ |
| Фактичний показник ефективності системи управління товарною політикою, % | Чистий дохід, тис.грн.         | -0,000001 | 9,93  | $y=-0,000001*x+9,93$   |

*Джерело: розраховано автором*

Після встановлення стохастичної мультиколінеарності її потрібно усунути. Одним з таких методів є метод видалення змінних (факторів). Його суть полягає в видаленні однієї або кількох висококорельованих пояснюючих змінних з регресії. Потім нова модель заново оцінюється. Для перевірки виконується побудова кількох можливих моделей та обчислюється значення коефіцієнта детермінації  $R^2$ , що вимірює частку варіації показника, яка пояснюється взаємозв'язком між незалежною змінною і факторами та розрахункове значення критерію Фішера  $F_p$ .

Приймаючи до уваги те, що витрати на маркетинг є показником, який найбільше впливає на ефективність системи управління товарною політикою, тому нижче розглянемо залежність саме з цим показником. Також, саме такий зв'язок між факторами представляє інтерес для даного дослідження.

Статистичні показники за даним рівнянням розраховані за допомогою функції ЛИНЕЙН (Microsoft Excel) і представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Залежність показників ефективності системи управління товарною політикою від витрат на маркетинг

| Показники                 | Значення |          | Показники                |
|---------------------------|----------|----------|--------------------------|
| Коефіцієнт в рівнянні     | 0,00007  | -6,86031 | Вільний член             |
| Стандартна помилка для a  | 0,00002  | 3,34851  | Стандартна помилка для b |
| Коефіцієнт детермінації   | 0,93517  | 0,70582  | Стандартна помилка для y |
| Критерій Фішера           | 14,42602 | 1        | Ступені свободи          |
| Регресійна сума квадратів | 7,18669  | 0,49818  | Залишкова сума квадратів |

*Джерело: розраховано автором*

За результатами порівняння фактичних значень результативного показника і значень, одержаних з рівняння прямої обчислюється коефіцієнт детермінації, який знаходиться в межах від 0 до 1. Фактичне значення коефіцієнта детермінації, що характеризує варіацію результату в залежності від дії фактору, по даній моделі складає 0,93517. Це означає, що ефективність товарної політики підприємства майже на 94% пояснюється впливом витрат на маркетинг.

Подальший аналіз моделі вимагає перевірку моделі на адекватність за допомогою критерію Фішера. За умови, що теоретичне значення Критерію Фішера менше розрахункового по моделі, її можна вважати адекватною, тобто обраний тип зв'язку (лінійний) відображає реальну залежність.

Можливість подальшого використання даної моделі при розробці прогнозного значення результату (обсягу податкових платежів) перевірено за допомогою критерію Стюдента (t-критерій), розрахункове значення якого більше теоретичного (табличного). Це свідчить про значимість моделі і можливість її використання в подальших розрахунках.

Таблиця 2.18 – Дослідження отриманих коефіцієнтів

| Назва коефіцієнта | Значення    |          | Висновки |
|-------------------|-------------|----------|----------|
|                   | по рівнянню | табличне |          |

Продовження табл. 2.18

|                           |       |       |                       |
|---------------------------|-------|-------|-----------------------|
| Коефіцієнт R детермінації | 0,94  | -     | сильна залежність     |
| Критерій Фішера           | 14,43 | 13,51 | зв'язок не випадковий |
| t критерій для a          | 4,79  | 4,30  | коефіцієнти значимі   |
| t критерій для b          | 3,91  | 3,86  | коефіцієнти значимі   |

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.18 видно, що між ефективністю системи управління товарною політикою та витратами на маркетинг існує сильна залежність. Цей зв'язок не випадковий, усі коефіцієнти значимі.

Аналіз впливу факторів на ефективність системи управління товарною політикою, застосовуючи метод кореляційного аналізу, не тільки розкриває причини її варіювання, але й дозволяє цілеспрямовано впливати на основні фактори для досягнення необхідного економічного ефекту (підвищення ефективності діяльності підприємства). Таким чином, в кореляційну модель можуть бути включені різні фактори, які впливають на ефективність системи управління товарною політикою.

Далі в моделі необхідно оцінити вплив проекту та прогнозованих додаткових маркетингових витрат (85 000 тис. грн) на ефективність системи управління товарною політикою у прогностичному періоді (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Побудова прогнозу зростання ефективності системи управління товарною політикою за моделлю

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отримані в моделі результати свідчать про те, що збільшення витрат на маркетинг на 85 000 тис.грн. в порівнянні із 2020 роком призведе до підвищення ефективності системи управління товарною політикою до 9,7%. Також побудовані лінії тренду свідчать про подальше зростання цього показника у майбутньому.

Головною метою проведення кореляційно-регресійного аналізу є визначення можливих варіантів управління товарною політикою підприємства, а також оцінка можливих шляхів досягнення потрібного результату. Розроблена модель може бути використана для поліпшення планування маркетингових витрат на управління товарною політикою, а також удосконалення процесів управління самою системою, якщо буде відомий прогноз витрат на маркетинг на майбутній період. Прогноз повинен мати динамічний характер та адаптуватися до змін з врахуванням останніх даних.

Використання результатів моделювання та прогнозування ефективності товарної політики підвищить ефективність управлінських рішень та зменшить ймовірність помилкових рішень.

## **Висновки до розділу 2**

Проведене дослідження щодо дослідження управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» дало змогу зробити наступні висновки.

1.Обсяг чистого доходу підприємства у 2020 році скоротився на 9,42% відносно попереднього періоду і становив 3 166 323 тис. грн. В цілому за 2018 – 2020 рр. – це був найменший обсяг доходу. Розповсюдження коронавірусної інфекції COVID-19, що призвело до загальних негативних економічних наслідків мало не суттєвий вплив на процес та результати роботи товариства, а саме: умови контрактів не змінювались; умови договорів не порушувались; умови праці працівників в основному не змінювалися, за винятком



переведення незначної кількості працівників в режим «дистанційна робота», скорочення робочого часу не здійснювалося; знецінення активів, включаючи запаси, не відбувалося. Чистий прибуток підприємства за підсумками 2018 року становив 253 732 тис. грн, за підсумками 2019 року його обсяг скоротився на 27,19%, а за підсумками 2020 року – ще на 29,88% і у цей період він становив 129 547 тис. грн.

2. На ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» обсяг активів щорічно зростає, що слід відмітити позитивно. У складі активів переважають оборотні активи, а у складі пасивів – поточні зобов'язання, що слід відмітити позитивно. За результатами проведеної оцінки фінансового стану ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» можна зробити висновки, про гарний фінансовий стан, що дозволяє продовжувати виробничо-господарську діяльність. Товариство у своїй діяльності робить акцент на використанні власних обігових коштів. Робочого капіталу достатньо.

3. ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» постійно розвивається. Підвищує ефективність функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищує якість продукції. Товариство постійно вивчає передові технології в галузі автоматизації підприємств (управління, обліку, виробництва), аналізує ринкові тренди, стан та перспективи розвитку ринків тощо. Товариством проводиться сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін. В Товаристві розробляють нові види продукції/послуг, постійно оновлюють програмні продукти адаптуючи їх до умов сьогодення, змінюють та вдосконалюють існуючі продукти.

4. Товарна політика ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування компанії на ринку. Продукція та послуги підприємства є серцевиною всього комплексу маркетингу, що спрямований на задоволення потреб покупця та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Асортимент продукції/послуг компанії відображає ієрархію споживчої цінності і володіє конкурентними

перевагами по відношенню до інших прямих конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Товарний асортимент ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» налічує наступні види послуг, які надає підприємство своїм клієнтам: розробка програмного забезпечення в галузі фінансів, страхування, роздрібною торгівлі, логістики; складання, пусконаладжувальні роботи, гарантійне сервісне обслуговування приладів, пристроїв і апаратури різного призначення, а також мікропроцесорної й іншої обчислювальної техніки, персональних комп'ютерів, локальних обчислювальних мереж, обладнання для моніторингу; продаж інформаційного забезпечення та комп'ютерних технологій; комп'ютерне забезпечення підприємств усіх форм власності; надання інформаційних та комп'ютерних послуг; посередницька діяльність.

5. ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» пропонує такі види власних програмних розробки:

Комплекс ДАКАР (діалоговий автоматизований комплекс аналізу режимів) – призначений для розрахунку та аналізу усталених нормальних, граничних та після аварійних режимів роботи електричних мереж.

Доктор ELEKS – медична інформаційна система, що дозволяє клінікам накопичувати, впорядковувати та зберігати усю необхідну інформацію про пацієнтів, включно із відео та графічними зображеннями у єдиній картотеці.

6. Основною діяльністю підприємства є надання ряду послуг із часткової розробки та впровадження повністю автоматизованого комплексу програмних продуктів для великих замовників, серед яких є Phoenix, Xceedium, Navas, Xyleme, Tip.ly, Commonwealth, MINT Software, Systems, Event Store, Aramex, GRTgaz, Blackboard, Coras, Teleologica, AVG та багато вітчизняних фірм.

7. В роботі розроблена кореляційно-регресійна модель, яка засвідчила, що між показниками ефективності системи управління товарною політикою та витратами на маркетинг існує сильна залежність. Цей зв'язок не випадковий, усі коефіцієнти значимі. Рентабельність товарної політики ТОВ «Системи

автоматизації бізнесу» на 94% пояснюється впливом витрат на маркетинг. Отримані в моделі результати свідчать про те, що збільшення витрат на маркетинг на 85 000 тис.грн. в порівнянні із 2020 призведе до підвищення рентабельності товарної політики підприємства до 9,7%. Також побудовані лінії тренду свідчать про подальше зростання цього показника у майбутньому.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»**

#### **3.1. Теоретичні підходи до удосконалення управління товарною політикою сучасного підприємства**

Проведений в попередніх розділах аналіз системи управління товарною політикою ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» дозволив виявити перспективні напрями в покращення системи її управління. Вважаємо такими напрямками щодо досліджуваного підприємства можуть бути:

- впровадження системи управління товарними ризиками;
- стратегічне спрямування розвитку маркетингової товарної політики;
- удосконалення товарно-інноваційної політики підприємства.

Товарні ризики є складовою ризиків діяльності підприємства в цілому та стосуються його товарної політики, яка в свою чергу, являється основою функціонування ТОВ «Системи автоматизації бізнесу». Тому підприємству доцільно впроваджувати та розвивати ефективні заходи управління товарними ризиками з метою ефективного управління товарною політикою.

Система управління товарними ризиками є однією з систем комплексної системи управління маркетинговою товарною політикою, яка повинна охоплювати наступні підсистеми: аудит товарних ризиків; організація, контроль та регулювання управління товарними ризиками; формування стратегій управління товарними ризиками [15].

ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» в системі проведення ефективної товарної політики аудит товарних ризиків доцільно проводити за наступними етапами: ідентифікація товарних ризиків, їх оцінка, визначення рівня товарних ризиків.

Ідентифікація товарних ризиків припускає виявлення основних факторів, що мають великий вплив на появу негативних моментів у реалізації товарної політики. Фактори товарного ризику можна поділити на дві групи:

фактори безпосереднього товарного ризику та фактори, що мають опосередкований вплив на рівень товарного ризику.

Першу групу факторів – фактори безпосереднього товарного ризику – складають основні характеристики самого товару/продукту/послуги та його ринкова атрибутика, тобто якість продукту/послуги, конкурентоспроможність продукту/послуги та товарного портфеля, привабливість товару, стадія ЖЦТ, виконання контракту та рівень сервісної підтримки.

Друга група факторів – фактори, що мають опосередкований вплив на рівень товарного ризику – включає об’єктивні фактори, які не піддаються контролю зі сторони підприємства (PEST – фактори), та суб’єктивні, які піддаються контролю зі сторони підприємства (ринкові, закупівельні, збутові, інноваційні). В свою чергу, об’єктивні фактори утворюють наступні ризики: політико-правовий ризик, економічний ризик, соціально-демографічний ризик, технологічний та науково-технічний ризик, а суб’єктивні фактори – ринковий, закупівельний, збутовий та інноваційний ризики.

З метою ефективної організації управління товарним ризиком в ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» необхідно забезпечити даний процес висококваліфікованими менеджерами з ризику, ефективною організацією зв’язків між ними та спеціалістами, підрозділами всього підприємства. В таблиці 3.1 представлено рекомендовані стратегії та дії щодо зниження або уникнення товарного ризику в ТОВ «Системи автоматизації бізнесу».

Таблиця 3.1 – Стратегії управління товарними ризиками ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» [19]

| Зона товарного ризику | Стратегії            | Заходи, які направлено на зниження та уникнення товарного ризику  |
|-----------------------|----------------------|---|
| Безризикова зона      | Зовнішнє страхування | Страхування ризиків, які виникають внаслідок форс-мажорних обставин; які пов’язані з відповідальністю постачальників та маркетингових посередників. |

Продовження таблиці 3.1

|                             |                    |   |
|-----------------------------|--------------------|---|
| Зона критичного ризику      | Лімітування        | Лімітування обсягів реалізації товарів, попит на які є нестабільним або формується; обсягів закупок товарів на умовах передоплати; обсягів торговельних угод з одним постачальником; максимального розміру сукупних товарних запасів в підприємстві; максимального споживчого розміру кредиту, наданому одному споживачу. |
| Зона недопустимого ризику   | Самострахування    | Формування власного резервного фонду; використання ризикових надбавок; компенсація ризику через систему санкцій.  |
| Зона катастрофічного ризику | Запобігання ризику | Відмовлення від здійснення закупки товарів, попит на які негативний; відмовлення від здійснення закупівельних операцій, рівень ризику по яких надмірно високий і не відповідає критеріям фінансової політики торговельного підприємства; зниження частки позикових засобів в обороті.                                     |
| Зона допустимого ризику     | Диверсифікація     | Диверсифікація постачальників продукції/товарів, диверсифікація товарного портфеля, інвестиційна диверсифікація.  |

Джерело: [19]

Щодо управління маркетинговою товарною політикою, повинно бути спрямовано на довгострокові перспективи, що обумовлено необхідністю формування стійких переваг товарного потенціалу підприємства з урахуванням характеру та сили впливу на нього товарного клімату.

В діяльності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» виникли передумови переходу до стратегічного управління маркетинговою товарною політикою, які полягають: у інтернаціоналізації бізнесу, розвитку зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; у наявності висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного мислення; у посиленні інноваційних процесів, генерації та швидкому освоєнні підприємствами нових ідей.

Забезпечення конкурентоспроможності товарної політики ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» на ринку шляхом реалізації стратегії товарної інновації передбачає активізацію товарно-інноваційної діяльності, яка вимагає широкомасштабної науково обґрунтованої комплексної

стратегічної програми, успішність виконання якої залежить від скоординованих зусиль державних і регіональних органів управління, фінансових та підприємницьких структур щодо створення умов для її реалізації.

У ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» з метою активізації товарно-інноваційної діяльності необхідно провести цілий комплекс взаємопов'язаних дій. Цей процес є інтеграційним і потребує взаємопов'язаної й скоординованої роботи усіх підрозділів підприємства на кожному етапі реалізації товарно-інноваційного проекту, що дасть змогу обґрунтувати ключові засади вдосконалення товарно-інноваційної діяльності за певними напрямками. Зокрема, до таких напрямів належить вдосконалення системи фінансування товарно-інноваційних інвестиційних проектів.

Відомо, що ефективність товарно-інноваційної діяльності на підприємстві залежить від того, наскільки досконалим є механізм його фінансування.

Реальними джерелами фінансування товарно-інноваційної діяльності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» є такі: власні (емісія акцій; внески учасників; прибуток підприємств; амортизація (звичайна, пришвидшена); кошти, отримані від реалізації основних фондів; страхові суми для відшкодування збитків та ін.); залучені (емісія облігацій різних видів; векселів тощо); позичкові (банківський кредит). Тому виникає потреба створення в структурі служби маркетингу ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» інформаційно-аналітичного відділу, до основних функцій якого мають входити: ведення активного інформаційного моніторингу ринків аналогічної продукції; здійснення трансферу товарно-інноваційних розробок; проведення аналізу потреб на продукцію та дослідження нових товарів, які щойно з'явилися на ринку тощо.

Інформаційно-аналітичний відділ має здійснювати активний моніторинг ринку товарно-інноваційних розробок. Джерелами даної інформації можуть бути бази даних міжнародних (науково-технічна мережа

«Scientific&Technical Network» і Міжнародний банк технологій та ділових можливостей), централізованих (ЦНТЕІ у м. Київ), галузевих інформаційних центрів науково-технічної інформації та регіональних інноваційних центрів (РІЦ). Крім того, джерелами інформації, щодо нових видів продуктів може бути участь підприємств у конференціях, наукових симпозіумах, виставках, ярмарках, постійний перегляд фахової літератури тощо.

### **3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління товарною політикою ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»**

В умовах економічної нестабільності та невизначеності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» змушене й далі працювати над удосконаленням управління товарною політикою. Одним з можливих шляхів такого процесу є розширення товарного портфеля ТОВ «Системи автоматизації бізнесу».

Для вдосконалення та розширення товарного портфеля ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» потрібно мати сучасну техніку, вкладати інвестиції в стартапи в сфері інновації та технічного оснащення.

– формування товарного портфеля повинно ґрунтуватися на ці рівні задоволення споживачів сформованої ціннісної пропозиції фірми та передбачати можливість адаптації товарних пропозицій в результаті динамічності ринкових умов. Для цього потрібно влаштовувати різні акції з продажів нових товарів та надання затребуваних інноваційних послуг, проведення опитувань у потенційних клієнтів, за допомогою чого можна дізнатися як вони налаштовані на товари, їх рівень задоволення. Потрібно працювати над гармонізацією асортименту - наближенням дійсного асортименту до оптимального або до ліпших аналогів, водночас найбільш повно і відповідно до визначених цілей організації.

- управління товарного портфеля повинно бути безперервним, гармонізованим з конкурентною стратегією підприємства, враховувати вплив всіх можливостей підприємства, різні стратегічні і функціональні



основи оцінки товарного портфеля. Звісно, при формуванні товарного портфеля ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» має бути налаштоване не тільки на цей процес, а й на стратегічні моменти на підприємстві, та й на можливості.

- товарний портфель має ґрунтуватися на принципах збалансованості, враховуючи стадії життєвого циклу товарних груп і окремих асортиментних позицій, з урахуванням управлінського впливу на зовнішні і внутрішні фактори функціонування і розвитку підприємства;
- ухвалення рішення повинно проводитися на основі – достовірної, повної, актуальної інформації; особи, що ухвалюють такі рішення, повинні використовувати не лише фактичні, а й прогнозні дані.

Вдосконалення товарної політики ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», на мій погляд, повинне включати також ряд напрямків, робота в яких дозволить підприємству бути ще більш конкурентним на ринку, збільшити товарообіг, отже, збільшити прибуток. Це наступні напрямки:

Поліпшення якості виробленої продукції та наданих послуг. Для цього необхідним є:

- проведення анкетування серед споживачів для визначення їх переваг;
- проведення тестування послуг із залученням технологів і менеджерів з продажів для більш точних результатів дослідження.

Розширення клієнтської бази даних:

- здійснення пошуку нових покупців;
- введення нових умов співпраці: відстрочення платежів, бонусні програми, знижки та багато іншого;
- різні дії щодо стимулювання збуту (реклама тощо).

Удосконалення технічного виробництва товарів та надання послуг:

- заміна обладнання, придбання нового;
- поліпшення технічної бази;
- збільшення обсягу виробництва.

Розглянути весь асортимент виробленої продукції та наданих послуг на основі анкетування прибрати товари та послуги, які не задовольняють потреби цільового споживача, і виводити на ринок нові види товарів і послуг, які користуватимуться більшим попитом;

Підприємству слід звернути увагу на формування ціни, тому що витратний метод застосовується досить рідко, він ніяк не пов'язаний з поточним попитом і не враховує споживчі властивості товару чи послуги. В умовах ринкової економіки і великої кількості конкурентів, було б доцільно використовувати метод ціноутворення – встановлення ціни на основі поточних цін на аналогічні товари та послуги, що в перспективі могло б збільшити обсяг продажів [16].

Подальше вдосконалення товарної політики ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» можливе за умови здійснення комплексу наступних заходів:

- проектування та впровадження логістичних рішень пов'язаних з збутовою діяльністю підприємства, що обумовлюються досягненням компромісу між виробництвом та рівнем виконання планів по замовленням та виявлення певних протиріч між метою задоволення потреб клієнтів та оптимізацією витрат;
- обґрунтування потреби в зміні орієнтації підприємства із збутової на маркетингову, що забезпечить йому більш ефективну діяльність та дасть змогу швидше реагувати на зміни кон'юнктури товарного ринку;
- подальше вдосконалення стратегічного планування збуту, в основі якого має бути поставлено клієнта / споживача, тобто стати ще більш клієнторієнтованими;
- удосконалення та оптимізація організаційної структури управління підприємством, створення більш сучасних відділів з управління товарним асортиментом та запровадження ефективних заходів мотивації та стимулювання працівників досліджуваного підприємства.

Для послуг з складання, пусконаладжувальних робіт, гарантійного сервісного обслуговування рекомендується стратегія «витягування вгору» – введення більш різноманітних послуг у межах одного цінового діапазону.

Високий потенціал для захоплення ринку мають послуги з розробки програмного забезпечення в галузі фінансів, роздрібної та оптової торгівлі, страхування, маркетингу та логістики – середня привабливість сегмента та висока конкурентоспроможність бізнесу.

Створення нових товарів чи послуг дадуть змогу підприємству:

- здійснити прорив на ринок;
- перемогти конкурентів;
- зберегти й розширити свій ринок;
- збільшити доходи й прибуток.

Можливість створювати нову продукцію відрізняє фірми від конкурентів і є ознакою підприємств, орієнтованих на маркетинг та є головним критерієм удосконалення асортименту компанії. Розробка різноманітних методів формування ефективного товарного асортименту дозволяє зменшити вплив всіх тих негативних процесів, які виникають у випадку ігнорування цього аспекту діяльності компанії. Правильно продуманий і ефективно розроблений товарний асортимент буде лише посилювати конкурентні позиції фірми-виробника.

Тому ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» доцільно спрямовувати ресурси на розвиток даного сегменту. Для цього необхідно: рекомендується всі зусилля спрямувати на захист існуючих позицій, не сконцентрувати зусилля компанії на зростанні в даному сегменті, розглянути можливості формування конкурентних переваг; всі зусилля в просуванні (реклама, промо-акції тощо) концентрувати на конкурентних перевагах цих послуг; обмежити використання високовартісних медіа; вкладати інвестиції у зміцнення і довгостроковий захист конкурентних переваг.

### **3.3. Прогнозування тенденцій зміни конкурентоспроможності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» при реалізації запропонованих заходів**

Для управління конкурентоспроможністю ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» в рамках маркетингової товарної політики пропонуємо впровадити систему рейтингового управління конкурентоспроможністю продукції/послуг підприємства (СиРУКП), яка є складовою частиною системи управління підприємством і ґрунтується на наукових принципах організації управління.

При розробці СиРУКП на підприємстві ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» використано підходи теорії ефективної конкуренції, виходячи з яких можна зробити висновок, що чим вища конкурентоспроможність окремих програмістів, тим конкурентоспроможніше все підприємство.

СиРУКП ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» використовує принцип змагання між трудовими колективами окремих підрозділів підприємства за досягнення вищих показників їх діяльності та високої конкурентоспроможності виробленої ними продукції /наданих послуг. Ця система має на меті забезпечувати конкурентоспроможність окремих підрозділів підприємства та послуг, які вони надають. Для перемоги в конкурентній боротьбі на ринку у першу чергу необхідно знижувати ціни на продукцію, а, відповідно, і витрати на виробництво та збут. Зниження всіх видів витрат, і в першу чергу – матеріальних, за умов збереження та підвищення досягнутого рівня якості – найбільш ефективний шлях підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу». Тому СиРУКП орієнтована на контроль за розходуванням всіх видів ресурсів, стимулювання їх економії та раціонального використання.

В табл. 3.2 наведено сукупність вимог до СиРУКП, яку поділено на три групи: загальні вимоги, вимоги до організаційної структури управління та до організації процесу управління підприємства ТОВ «Системи автоматизації

бізнесу».

Таблиця 3.2 – Вимоги до системи рейтингового управління конкурентоспроможністю продукції / послуг ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

| Загальні вимоги   | Вимоги до організаційної структури управління   | Вимоги до організації процесу управління                         |
|---|---|--|
| Гнучкість - сприйняття технічних та організаційних інновацій                                | Відповідність меті організації  | Своєчасність управлінського впливу                               |
| Адаптивність - пристосування до умов, що змінюються   | Оптимальність складу ланок управління та їх взаємозалежності  | Рівномірний розподіл робіт по етапах та ланках управління        |
| Економічність - забезпечення мети за оптимальних витрат на управління                       | Чіткий та збалансований розподіл обов'язків, прав та відповідальності                                 | Узгодженість процедур, дій та цілей, виключення непотрібних дій  |
| Самовдосконалення – наявність та реалізація потенційних можливостей випереджаючого розвитку | Раціональне поєднання централізації та децентралізації, спеціалізації і інтеграції функцій управління | Достовірність та безперебійність, надійність передачі інформації |

*Джерело: складено автором*

Система управління є гнучкою, тобто швидко перебудовує свою діяльність з підвищення конкурентоспроможності у відповідності до змін зовнішнього середовища, сприйнятливою до технічних та організаційних інновацій. Крім того, система є адаптивною – швидко пристосовується до нових умов, а також економічною – забезпечує мету за мінімальних витрат на управління. До СиРУКП висувається також вимога самовдосконалення, а це означає наявність та реалізацію потенційних можливостей випереджаючого розвитку та здійснення на його основі управління з постійним переглядом та вдосконаленням виробничих та управлінських структур.

Схему системи рейтингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» наведено на рис. 3.1.

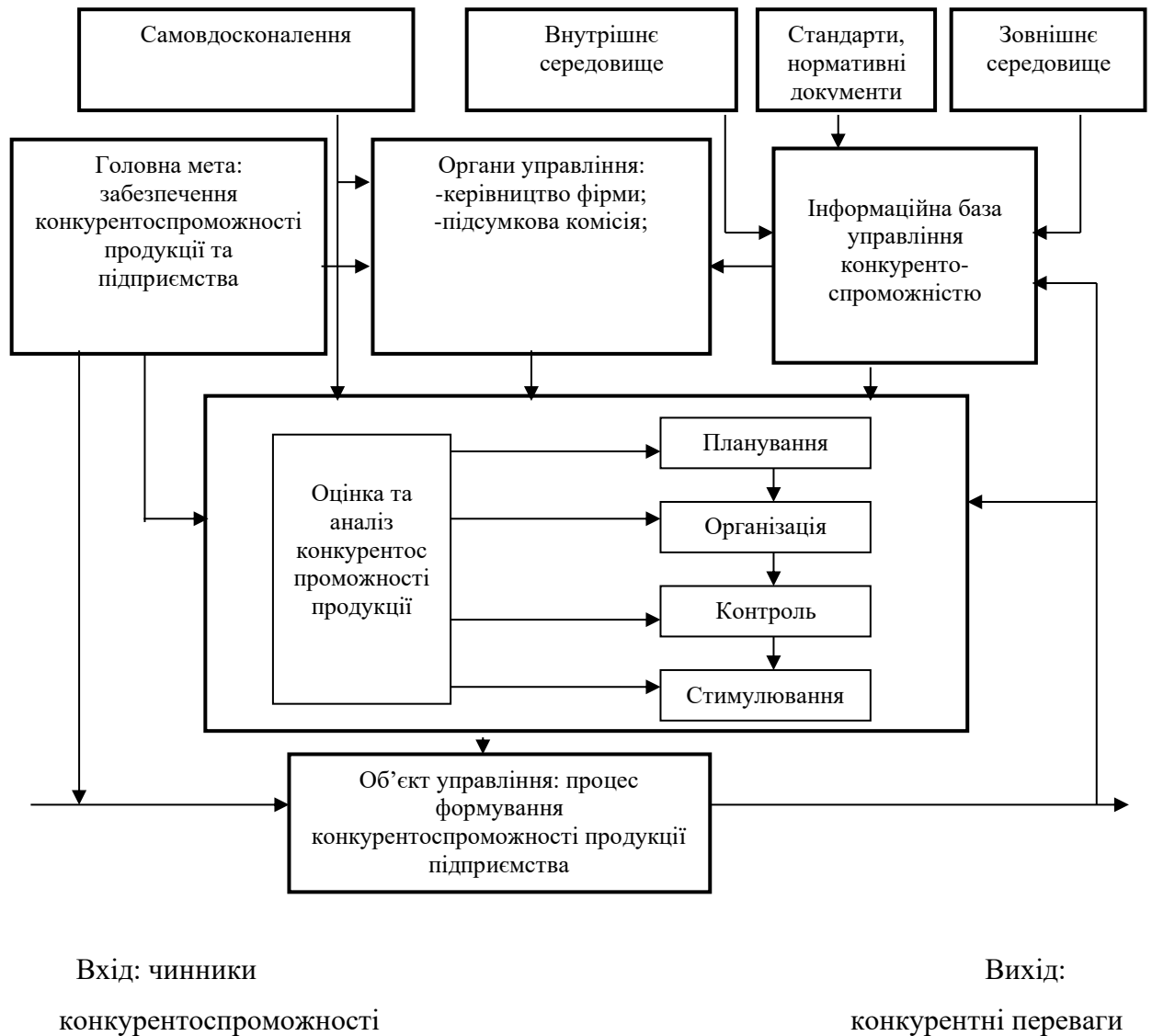


Рисунок 3.1 – Схема системи рейтингового управління конкурентоспроможністю продукції/послуг ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

Джерело: складено автором

До системи входять орган та об'єкт управління, прямі та зворотні інформаційні зв'язки між ними, функції управління та інформаційна база. Підприємство розглядається як відкрита система. Управління в СиРУКП здійснюється керівництвом ТОВ «Системи автоматизації бізнесу». Для визначення стратегії й тактики конкурентної боротьби, вирішення питань аналізу конкурентоспроможності, розробки заходів, спрямованих на її підвищення, регулювання та стимулювання її рівня, на підприємстві пропонуємо створити підсумкову комісію з питань конкуренції та

конкурентоспроможності, до якої входять керівники та головні спеціалісти підприємства. За інформаційне забезпечення несе відповідальність відділ маркетингу, за необхідні розрахунки – планово-економічний відділ.

СиРУКП має матричну структуру, яка поєднує цільове та функціональне управління, тобто поряд з постійними функціональними відділами загальної структури управління передбачено існування тимчасових проектних груп, які в разі необхідності створюються за наказом керівництва, і до яких входять спеціалісти різних функціональних відділів для виконання робіт з підвищення конкурентоспроможності. Взаємодія керівників проектами з керівниками функціональних відділів породжує нові мережі горизонтальних та вертикальних комунікацій. Тимчасові проектні групи можуть відповідати за виробництво окремих видів продукції, впровадження нововведень, рацпропозицій та ін.

Одне з найважливіших питань – інформаційне забезпечення СиРУКП. Усю інформацію, яку необхідно внести до інформаційної бази даних конкурентоспроможності, можна умовно розділити на стандартну та специфічну (рис. 3.2).

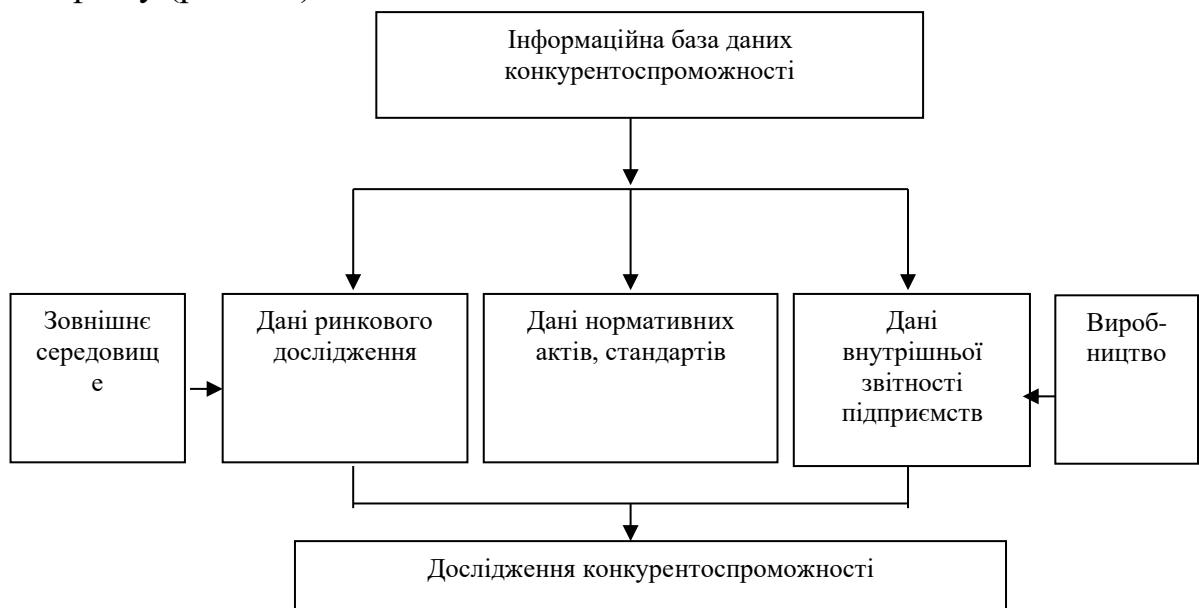


Рисунок 3.2 – Інформаційна база даних конкурентоспроможності ТОВ  
«Системи автоматизації бізнесу»

*Джерело: складено автором*

З метою впровадження вищенаведеної системи управління конкурентоспроможністю необхідно на підприємстві створено підсумкову комісію (рис. 3.3). Загальний склад комісії – п'ятнадцять чоловік.

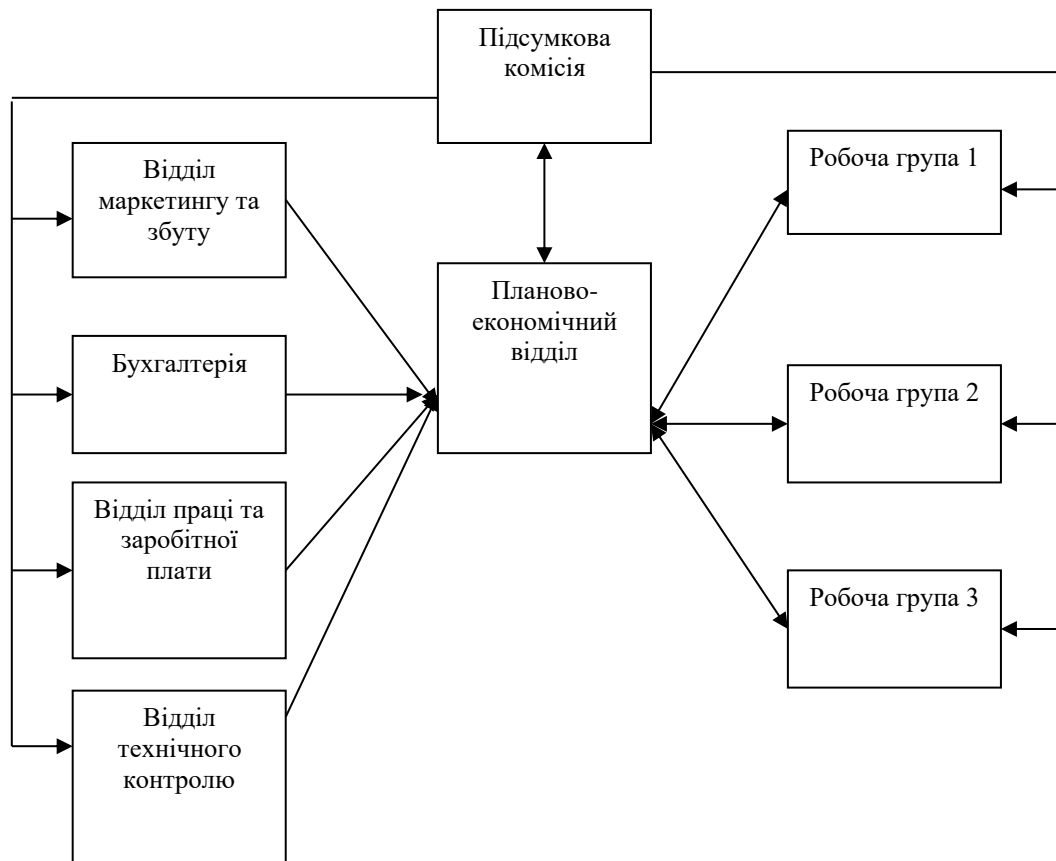


Рисунок 3.3 – Пропонована схема організаційної структури СиРУКП в ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

*Джерело: складено автором*

З метою завоювання лідуючих позицій на ринку, в умовах висококонкурентного ринку, необхідно значно випереджати конкурентів у можливих новаціях в системі збуту продукції та послуг підприємства, у встановленні гнучких цін та знижок, в оптимізації або мінімізації витрат. Слід зазначити, що з плином часу, конкурентоспроможність продукції та послуг підприємства (виходячи з їх специфіки) знижується у зв'язку зі змінами технологій та потреб ринку та зокрема споживачів. Тому, ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» постає перед необхідністю замінювати таку продукцію



та послуги іншими, споживчі властивості яких становили б ринкову цінність для споживачів. Оскільки основною діяльністю ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» є надання послуг із часткової розробки та/або впровадження повністю автоматизованого комплексу програмних продуктів для великих замовників, то вважається за доцільне розширення асортименту послуг додатковою розробкою власної інформаційної системи, яка застосовуватиметься у транспортній логістиці сфери вантажних перевезень.

Пропонований програмний продукт передбачає автоматизовану роботу з кількома видами користувачів з різними можливостями, потребами та функціоналом. Відповідно, цільова аудиторія поділяється на наступні групи у загальному вигляді:

1)Зареєстрований користувач: який має доступ до визначеного рівня модулів програми, працює з функціоналом програми, отримує результат обробки даних.

2)Водій: має змогу переглянути доступні вантажі, а також управляти своїм графіком, й відповідно приймати вантаж за маршрутом.

3)Менеджер: до його функціоналу слід віднести створення вантажів, створення ТТН, обробку інформації від водіїв, контроль маршрутів та загалом робота із системою в цілому.

Таку розробку пропонується виконати на стеці «Laravel» та «OctoberCMS», відповідно вона вирішуватиме проблеми з документами, а також дасть змогу автоматизувати кур'єрсько-вантажну роботу. Додаток буде містити у собі чотири особисті кабінети, а саме: менеджер, адміністратор, клієнт, водій-кур'єр. Тобто кожен напрямок матиме свою автоматизовану платформу та вирішуватиме задачі, які постають перед підприємством. Розглянемо далі функціонал кожного напрямку окремо. Так, особистий кабінет адміністратора має містити головну сторінку, де буде розміщено інформацію про всі автомобілі маршрути, нові замовлення, архів виконаних замовлень, фінансову статистику, статистику по дзвінкам тощо. В меню будуть міститися довідники з списками замовлень, контейнерів, клієнтами-

замовниками, фінансовими транзакціями та налаштуваннями самої системи (рис. 3.4).

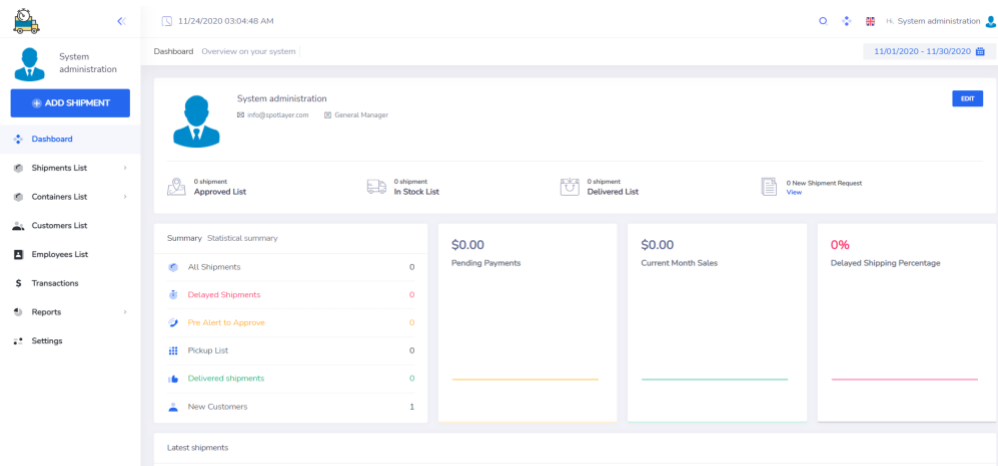


Рисунок 3.4 – Головна сторінка особистого кабінету адміністратора

*Джерело: складено автором*

Особистий кабінет водія-кур'єра має містити в собі основну інформацію про список його виконаних поставок, відвантаження на складі, доставки вантажу та запити на відвантаження та інформацію про останню доставку (рис. 3.5).

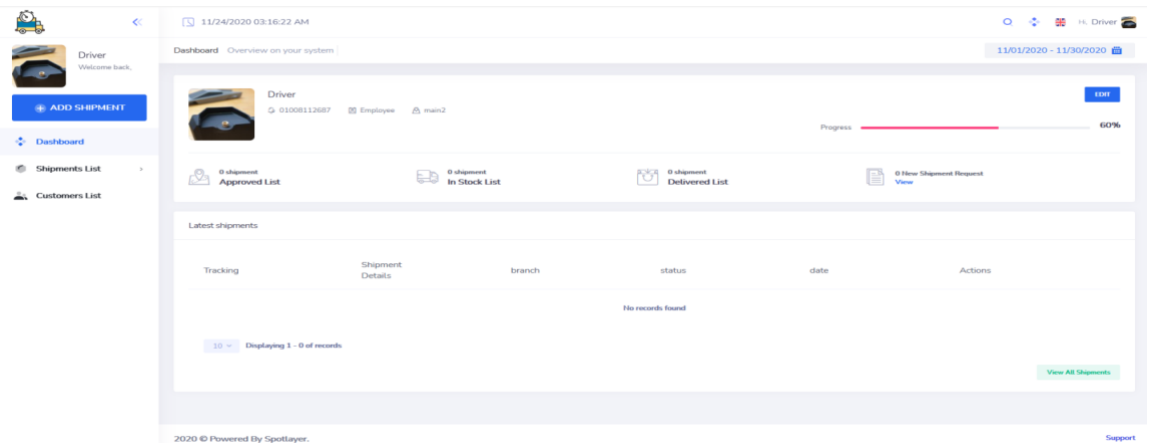


Рисунок 3.5 – Головна сторінка особистого кабінету водія-кур'єра

*Джерело: складено автором*

Останнім особистим кабінетом є кабінет клієнта, в якому міститься інформація про персональний код клієнта, погоджені поставки, відвантаження на складі, доставки вантажу та збережені доставки (рис. 3.6)

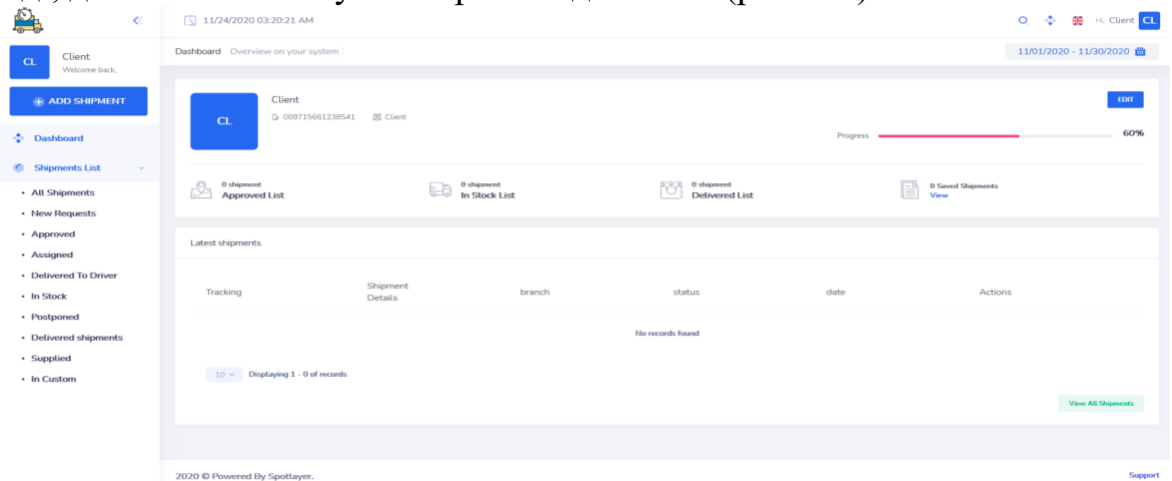


Рисунок 3.6 – Головна сторінка особистого кабінету клієнта

*Джерело: складено автором*

Запропонована система з одного боку виглядає дуже просто, але її логіка досить складна, розрахунки які ставлять ліміти водіям, замовлення які зберігаються клієнту та водію, трекінг та повна інформація про товар дозволяють автоматизувати в наш час дуже багато складних алгоритмів в один-два «кліка».

Програма розробки програмного продукту

- Розробка/налаштування Back-end + розробка бази даних;
- Розробка Front-end
- Тестування
- Вихід на ринок та просування (реклама, промо-акції тощо)

За аналізом маркетингового відділу ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», програмних продуктів направлених на автоматизацію процесів, представлених у списку продуктів підприємства та інших виділено 2 системи, які користуються попитом у існуючих та потенційних споживачів:

- Zoho;
- Odoo.

За рекомендацією департаменту маркетингу, для розробки бек-системи кабінетів слід використовувати Zoho та Odoo. Запропоновані продукти вже є в асортименті ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», як і спеціалісти з цієї галузі.

Розробка back-end на базі Zoho та Odoo складається з роботи розробника та бізнес-аналітика, які можуть працювати над такими проектами 6 та 4 год на добу відповідно. На підприємстві є 8 вільних розробників та 9 аналітиків, ціна яких складає 1500 грн/год кожному та 900 грн/год відповідно, а ціна продажу вказана у таблиці 3.7. Досвід роботи компанії показав, що розробка функціональностей на системі Zoho ніколи не перевищує по часу Odoo більше ніж на 2 год на добу, а розробка на Odoo не перевищує 6 год на добу. Визначимо оптимальний план випуску функціональностей систем за ціною продажу розробників.

Таблиця 3.6 – Необхідний обсяг годин для випуску функціональності в системі по ролям

| Програмний продукт | Експерт        |                      | Ціна за 1 функціональність, грн |
|--------------------|----------------|----------------------|---------------------------------|
|                    | Розробник, год | Бізнес-аналітик, год |                                 |
| Odoo               | 5              | 3                    | 2400                            |
| Zoho               | 4              | 4                    | 2000                            |

*Джерело: складено автором*

$$F=2400x_1+2000x_2 \rightarrow \max$$

$$5x_1+4x_2 \leq 48$$

$$3x_1+4x_2 \leq 36$$

$$0 \leq x_1 \leq 6$$

$$0 \leq x_2 \leq 8$$

Для розв'язання використано MS Excel: складено дві таблиці 3.4; 3.5. Пошук розв'язання (параметри пошуку: 100 с; 100 ітерацій; відносна похибка: 0,000001; допустиме відхилення: 5 %; лінійна модель; оцінка: лінійна).

Таблиця 3.7 – Оптимальний план випуску функціональностей систем

| Тип рішення | Добовий план випуску | Вартість 1 функціональності | Вартість на добу | Добовий попит |
|-------------|----------------------|-----------------------------|------------------|---------------|
| Odoo        | 6                    | 2 400,00 ₴                  | 14 400,00 ₴      | 6             |
| Zoho        | 4,5                  | 2 000,00 ₴                  | 9 000,00 ₴       | 8             |
|             |                      |                             | 23 400,00 ₴      |               |

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 3.8 – Витрати годин роботи експертів і викорисно функцію

| Тип рішення        | Затрачено годин |          |
|--------------------|-----------------|----------|
|                    | Розробник       | Аналітик |
| Odoo               | 5               | 3        |
| Zoho               | 4               | 4        |
| Всього             | 48              | 36       |
| Ліміт часу, години | 48              | 36       |

*Джерело: розраховано автором*

За результатами проведених розрахунків бачимо, що оптимальний план випуску функціональностей на базі системи Odoo - 6, а на базі системи Zoho - 4,5 на добу, при цьому прибуток буде максимальним і рівним 23400 грн. Всього для розробки бек-системи необхідно 45 функціональностей на Odoo і 30 функціональностей на Zoho. У розраховану роботу працівників входить проектування, розробка та тестування системи.

Крім розробки бек-системи спрямованими на це спеціалістів, для створення програмного продукту необхідно використати роботу розробників Front-end, в компанії таких розробників 3, вартість яких складає 1000 грн/год кожному, за даними компанії. Із досвіду працівників ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» та інших компаній у сегменті, для розробки 4х типів кабінетів, необхідно 500 год роботи розробників, вартість продажу яких складає 2500 грн/год.

Розрахуємо собівартість програмного продукту на етапі релізу у таблиці 3.9.

Таблиця 3.8 - Собівартість програмного продукту на етапі релізу

| Тип працівника      | Вартість однієї години, грн | Собівартість на всю розробку, грн | Вартість продажу, грн |         | Час на розробку, днів |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|
|                     |                             |                                   | Odoo                  | Zoho    |                       |
| Розробник Back-end  | 1500                        | 562500                            | 108000                | 60000   | 253,125               |
| Аналітик            | 900                         | 270000                            |                       |         | 151,875               |
| Розробник Front-end | 1000                        | 500000                            | 1250000               |         | 62,5                  |
| Всього              |                             | 1332500                           |                       | 1418000 | 253,125               |

*Джерело: розраховано автором*

Із розрахунків бачимо, що на розробку власного програмного продукту необхідно 253 робочих дні, та 1332,5 тис. грн. При вчасній здачі продукту, через 253 робочих дні, його можна запустити в продаж. Після релізу послідує витрати на просування (близько 15 тис. грн на продаж) та роботу продавців, оплата яких складає 5% від угоди. За умови успішної продажі, для впровадження продукту в компанію-клієнта необхідно затратити 110 год роботи бізнес аналітика, яка буде коштувати 1650 грн/год.

Середня вартість ліцензії продукту такого типу на ринку складає 1100 грн за користувача [25]. Тож, розрахуємо собівартість продукту, собівартість продажу та прибуток з продажу для однієї компанії (ЦА - компанії від 100) у таблиці 3.9

Таблиця 3.8 - Собівартість продукту та продажу. Прибуток від продажу

| Позиція                    | Вартість, грн |
|----------------------------|---------------|
| Собівартість продукту      |               |
| Собівартість розробки, грн | 1332500       |
| Маркетингові витрати, грн  | 15000         |
| Сумма, грн                 | 1347500       |
| Собівартість продажу       |               |
| Вартість продажу, грн      | 14575         |
| Впровадження, грн          | 27000         |
| Сумма, грн                 | 41575         |

## Продовження табл. 3.8

| Вартість продажу               |               |
|--------------------------------|---------------|
| 100 ліцензій, грн              | 110000        |
| Впровадження, грн              | 181500        |
| Сумма, грн                     | 291500        |
| <b>Прибуток з продажу, грн</b> | <b>249925</b> |

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 3.9 - Показники оцінювання проекту програмного продукту для ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

| Показники                                       | Значення  | Рішення    |
|---|-----------|------------|
| Чистий дисконтований дохід (NPV)                | 15 620,31 | Прибутково |
| Індекс прибутковості (PI)                       | 1,15      | Прибутково |
| Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) | 2,5       | Прийнятно  |
| Показник вигід/витрат (BCR)                     | 1,29      | Вигідно    |

*Джерело: розраховано автором*

Крім продажу створеного продукту, прибутковим для компанії стає продаж функціональностей на системах Zoho і Odoo, згідно з таблицею 3.4, при наданні послуг в відповідності 4,5:6 ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» матиме постійний прибуток у розмірі 23,4 тис. грн на добу, що на 647 грн більше, ніж добовий прибуток за 2020 рік.

Отже, оптимізуючи товарний асортимент підприємства та управляючи ним, ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» може досягнути запланованого рівня прибутковості виробництва й збуту окремих послуг і асортиментних груп та завоювати значну в порівнянні з основними конкурентами частку галузевого ринку.

### Висновки до розділу 3

Пошук можливих шляхів удосконалення управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» дозволяє виокремити ряд заходів, які призведуть до покращення товарної політики підприємства та управління нею.

1. З метою удосконалення системи управління товарною політикою досліджуваного підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» в роботі запропоновано:

- впровадження у практику діяльності підприємства системи управління товарними ризиками;
- впровадження стратегічного спрямування розвитку маркетингової товарної політики;
- удосконалення діючої товарно-інноваційної політики підприємства.

2. В умовах економічної нестабільності та невизначеності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» змушене й далі працювати над вдосконаленням управління товарною політикою. Одним з можливих шляхів такого процесу є розширення та розвиток товарного портфеля ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» та оптимізація його асортименту. Проведені в межах даної роботи розрахунки засвідчили, що оптимізуючи товарний асортимент ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» може досягнути запланованого рівня прибутковості виробництва й збуту окремих послуг і асортиментних груп та завоювати значну в порівнянні з основними конкурентами частку галузевого ринку.

3. Вдосконалення товарної політики ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», на мій погляд, повинне включати також ряд напрямків, робота в яких дозволить підприємству бути ще більш конкурентним на ринку, збільшити товарообіг, отже, збільшити прибуток. Це наступні напрямки: поліпшення якості виробленої продукції та наданих послуг; розширення клієнтської бази даних; удосконалення технічного виробництва товарів та надання послуг.

4. Для управління конкурентоспроможністю ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» в рамках маркетингової товарної політики пропонуємо впровадити систему рейтингового управління конкурентоспроможністю продукції/послуг підприємства (СиРУКП), яка є складовою частиною системи управління підприємством і ґрунтується на наукових принципах організації управління.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження управління товарною політикою підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності зроблено ряд наступних висновків у межах кожного розділу.

1. Вивчення теоретичних аспектів управління товарною політикою підприємства дає змогу зробити наступні висновки:

1.1. Сутність товарної політики узгоджується з її визначенням та підтримкою оптимальної структури продукції, що виробляється та реалізується для досягнення поточних і довгострокових господарських та інших цілей підприємства.

1.2. Основним та найважливішим завданням товарної політики вважається процес управління товарами та послугами та створення, таким способом щоб інші маркетингові елементи звести до мінімального використання як допоміжних для досягнення фірмою визначеної мети. Товарна політика розробляється з урахуванням чинників: стан попиту і очікування покупців, технологічні можливості виробництва, наявність аналогів товарів на запланованому ринку збуту.

1.3. Розглянемо етапи формування товарної політики, які поділяються на: підготовчий етап; етап розробки і планування; етап реалізації товарної політики. Кожен етап формування товарної політики містить в собі певні дії з яких вони складаються.

1.4. Товарна політика повинна забезпечити формування асортименту, управління ним, розробку нового продукту для забезпечення попиту покупців, покращення продукції, управління життєвим циклом товарів, створення асортиментної та сервісної політики, розробку нової упаковки та маркування, і звісно керувати конкурентоздатністю продукції.

1.5. Існує велика кількість методів формування товарної політики, але найпопулярнішим є ABC-XYZ-аналіз, бо основним важелем в ефективності

товарної політики є показники реалізації та збуту, а саме цей метод реалізується в сфері формування товарного портфелю компанії.

2.Проведене дослідження щодо дослідження управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» дало змогу зробити наступні висновки.

2.1.Обсяг чистого доходу підприємства у 2020 році скоротився на 9,42% відносно попереднього періоду і становив 3 166 323 тис.грн. В цілому за 2018 – 2020 рр. – це був найменший обсяг доходу. Розповсюдження коронавірусної інфекції COVID-19, що призвело до загальних негативних економічних наслідків мало не суттєвий вплив на процес та результати роботи товариства, а саме: умови контрактів не змінювались; умови договорів не порушувались; умови праці працівників в основному не змінювалися, за винятком переведення незначної кількості працівників в режим «дистанційна робота», скорочення робочого часу не здійснювалося; знецінення активів, включаючи запаси, не відбувалося. Чистий прибуток підприємства за підсумками 2018 року становив 253 732 тис.грн, за підсумками 2019 року його обсяг скоротився на 27,19%, а за підсумками 2020 року – ще на 29,88% і у цей період він становив 129 547 тис.грн.

2.2.Товарна політика ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування компанії на ринку. Продукція та послуги підприємства є серцевиною всього комплексу маркетингу, що спрямований на задоволення потреб покупця та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Асортимент продукції/послуг компанії відображає ієрархію споживчої цінності і володіє конкурентними перевагами по відношенню до інших прямих конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Товарний асортимент ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» налічує наступні види послуг, які надає підприємство своїм клієнтам: розробка програмного забезпечення в галузі фінансів, страхування, роздрібної торгівлі, логістики; складання, пусконаладжувальні роботи, гарантійне сервісне обслуговування приладів, пристроїв і апаратури різного призначення,

а також мікропроцесорної й іншої обчислювальної техніки, персональних комп'ютерів, локальних обчислювальних мереж, обладнання для моніторингу; продаж інформаційного забезпечення та комп'ютерних технологій; комп'ютерне забезпечення підприємств усіх форм власності; надання інформаційних та комп'ютерних послуг; посередницька діяльність.

2.3. ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» пропонує такі види власних програмних розробки: Комплекс ДАКАР (діалоговий автоматизований комплекс аналізу режимів) – призначений для розрахунку та аналізу усталених нормальних, граничних та після аварійних режимів роботи електричних мереж; Доктор ELEKS – медична інформаційна система, що дозволяє кінікам накопичувати, впорядковувати та зберігати усю необхідну інформацію про пацієнтів, включно із відео та графічними зображеннями у єдиній картотеці [25].

2.4. Основною діяльністю досліджуваного підприємства є надання ряду послуг із часткової розробки та впровадження повністю автоматизованого комплексу програмних продуктів для великих замовників, серед яких є Phoenix, Xceedium, Navas, Xyleme, Tip.ly, Commonwealth, MINT Software, Systems, Event Store, Aramex, GRTgaz, Blackboard, Coras, Teleologica, AVG та багато вітчизняних фірм [25].

2.5. В роботі розроблена кореляційно-регресійна модель, яка засвідчила, що між показниками ефективності системи управління товарною політикою та витратами на маркетинг існує сильна залежність. Отримані в моделі результати свідчать про те, що збільшення витрат на маркетинг на 85 000 тис. грн в порівнянні із 2020 призведе до підвищення рентабельності товарної політики підприємства до 9,7%. Також побудовані лінії тренду свідчать про подальше зростання цього показника у майбутньому.

3. Пошук можливих шляхів удосконалення управління товарною політикою підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» дозволяє

виокремити ряд заходів, які призведуть до покращення товарної політики підприємства та управління нею.

3.1. З метою подальшого покращення системи управління товарною політикою досліджуваного підприємства ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» в роботі запропоновано: впровадження системи управління товарними ризиками; стратегічне спрямування розвитку маркетингової товарної політики; удосконалення товарно-інноваційної політики підприємства.

3.2. В умовах економічної нестабільності та невизначеності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» змушене й далі працювати над удосконаленням управління товарною політикою. Одним з можливих шляхів такого процесу є розширення товарного портфеля ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» та оптимізація його асортименту. Проведені в роботі розрахунки засвідчили, що оптимізуючи товарний асортимент ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» може досягнути запланованого рівня прибутковості виробництва й збуту окремих послуг і асортиментних груп та завоювати значну в порівнянні з основними конкурентами частку галузевого ринку.

3.3. Вдосконалення товарної політики ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», на мій погляд, повинне включати також ряд напрямків, робота в яких дозволить підприємству бути ще більш конкурентним на ринку, збільшити товарообіг, отже, збільшити прибуток. Це наступні напрямки: поліпшення якості виробленої продукції та наданих послуг; розширення клієнтської бази даних; удосконалення технічного виробництва товарів та надання послуг.

3.4. Для управління конкурентоспроможністю ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» в рамках маркетингової товарної політики пропонуємо впровадити систему рейтингового управління конкурентоспроможністю продукції/послуг підприємства (СиРУКП), яка є складовою частиною системи управління підприємством і ґрунтується на наукових принципах організації управління.

3.5. Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»: підвищити конкурентоспроможність як продукції/послуг так і підприємства в цілому; проводити збір та обробку інформації про ринок, споживачів, конкурентів, та конкуруючу аналогічну продукцію; контролювати ситуацію на ринку; збільшити долю задоволення споживчого ринку на продукцію та послуги підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність товарної політики маркетингу: веб-сайт. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/tema-5/5-1-sutnist-tovarnoie-politiki-marketingu> (дата звернення 19.05.2021)
2. Маркетингова товарна політика підприємства: веб-сайт. URL: [https://pidru4niki.com/1924070140041/marketing/marketingova\\_tovarna\\_politika\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1924070140041/marketing/marketingova_tovarna_politika_pidpriyemstva) (дата звернення 19.05.2021)
3. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. / Є.Крикавський, І.Дейнега, О.Дейнега, Р.Патора – Рівне: видавець О.Зень, 2017. – 270 с
4. Паблодська І.В., І.В.Заблодська. Товарна політика підприємства: механізм формування: Монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім.. В. Даля, 2018. – 240 с.
5. Круш П.В., Тульчинська С.О., Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Кривда О.В., Кавтиш О.П. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 206 с.
6. Сутність товарної політики: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/37667/> (дата звернення 19.05.2021)
7. Зміст та завдання маркетингової товарної політики підприємства: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5118269/page:2/> (дата звернення 20.05.2021)
8. Смольянина А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации. URL Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2963](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963) (дата звернення 20.05.2021)
9. Внутрішнє і зовнішнє середовище: веб-сайт. URL: [https://pidru4niki.com/74181/marketing/vnutrishnye\\_zovnishnye\\_seredovische](https://pidru4niki.com/74181/marketing/vnutrishnye_zovnishnye_seredovische) (дата звернення 21.05.2021)
10. Марчевська Ю.О. Багатонаціональна конкуренція та міжнародна маркетингова товарна політика. Соціально-гуманітарний вісник. 2018, Вип. 24. С. 93—95.

11. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : Монографія. – Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2018. – 244 с.
12. Довгань Л. Є., Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 440 с.
13. Хрущ Н. А., Желіховська М. В. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія. За наук. ред. д.е.н., проф. Н. А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2017. – 316 с.
14. Грицюк Н.О. Автоматизація бізнес-процесів: Методичні рекомендації до самостійних робіт. Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2018. 16 с.
15. Мартиненко В.П., Щербак М.П. Методичні підходи до оцінки управління товарною політикою підприємства. Економічне управління підприємством. 2019. № 23: веб-сайт. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/index.php/2310-5534/article/view/164999>
16. Балабанова Л.В., Холод В. В., Балабанова І. В Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
17. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 513 с.: іл., табл.Бібліогр.: с. 510-513.
18. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підруч. для студ. 3-тє вид., переробл. і допов. Тернопіль: Екон. думка, 2001. 454 с.
19. Верба В.А., Ліщинська В.В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. Проблеми економіки. 2014. №4. С. 262-268
20. Лоханова Н. О. Управління ефективністю діяльності підприємства шляхом застосування збалансованої системи показників – проблеми,

перспективи. Збірник наукових праць. – Черкаси, 2018. – Вип. 18, ч. 1. – С. 17–21.

21. Мельников О. В. Жидецкий В. П., Джигирей В. С. Основы охорони праці: Підручник. 5-те вид., перероб і доп. Л.: Афіша, 2001. – 350 с.

22. Кривда О. В., Сидоренко Ю.В. Управління виробничим підприємством за допомогою комп'ютерної підтримки. Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies: International scientific conference (Janioru 22-23, 2021. Kielce, Poland). Rida, Latvia: “Baltija Publishing”, 2021. P. 107-112. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40468>

23. Мартюшева Л.С., Берест М.М. Фінансовий аналіз: конспект лекцій. М–во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун–т. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2018. – 95 с.

24. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73.

25. Офіційний сайт компанії ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»: веб-сайт. URL: <http://www.crmium.com/>

26. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д., Булгакова С.О. Фінанси підприємств: Підручник. К.: КНЕУ, 2004. – 546 с.

27. Подільська В.О., Яриш О.В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: НМЦ «Укросвіта», 2017. 488 с.

28. Лігоненко Л. О., Височин І.В. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань навч. Посіб. - К. : Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2010. - 456 с.

29. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Пер. з англ. Олійник А. та Сільський Р. К.: Основи, 2017. 390 с.

30. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.



31. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2019. – 256 с.
32. Барамыко Л.В. Повышение эффективности управления товарной политикой предприятия: веб-сайт. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/8348>
33. Верба В.А., Ліщинська В.В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. Проблеми економіки. – 2014. № 4. 262–268 с.
34. Хамініч С.Ю. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник. Наука і освіта. 2008, 200 с.
35. Харт С. Дж. Товарная политика: : веб-сайт. URL: <http://robotlibrary.com/book/556-marketing-volkova-la/56-tovarnaya-politika.html>
36. Потапюк І.П., Івченко М.В., Склярчук Р.В. Теоретико-методологічні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства. Причорноморські економічні студії. 2017. № 24. С. 81–84.
37. Зав'язлов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2002. 496 с.
38. Жайворонок Л.В. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємства. Ефективна економіка. 2015, № 12: веб-сайт. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2015/201.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/201.pdf)
39. Хринюк О.С. Методичні засади механізму формування маркетингової товарної стратегії виробничих підприємств: веб-сайт. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/199>
40. Васютинська Ю.О. Товарна політика підприємства та проблеми її формування. Актуальні теми економіки. 2010. №3. С.138-142.
41. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
- 42.

43. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник. 2-е вид. Львів: ІНТЕЛЕКТ+, 2002. - 244 с.
44. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – 190 с.
45. Романенко, Л.Ф. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. – К.: Вид-во Уні-ту «Україна», 2008. – 106 с.
46. Семенов Г.А., Семенов А.Г., Станчевський В.К. Техніко-економічні розрахунки на підприємстві: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 184 с.
47. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення. Економіка та суспільство. – 2016. – № 3. – С. 189-192.
48. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. №3. 66–70 с.
49. Тимофеев В. М., Мардус Н. Ю. Теоретико-методичні підходи щодо формування ціни підприємства / В.М. Тимофеев, Н.Ю. Мардус // Проблеми економіки. - №4. – 2012. – С. 145.
50. Джелла, А. Н. Формування товарної стратегії підприємства: навч. посібник/ Джелла, А. Н. – Х., 2002. – 182 с.
51. Івахненко В.М., Горбатов М.І. Курс економічного аналізу: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. - Вид. 2-ге, перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2005. — 302 с.
52. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. - К.: МАУП, 2000. — 152 с.
53. Міщенко К. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення. Інтернаука. 2017. № 2 (2). 105–107 с.
54. Устенко М. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту та промисловості. - 2019. № 68. 181-192 с.

55. Lewis C., Chatfield C., Johnson T. Microsoft Project 2019 step by step. Pearson Education: Microsoft Press, 2019. 482 p
56. Васильков В. Г. Організація виробництва: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2005. 524 с.
57. Карпенко М. Ю., Манакова Н. О., Гавриленко І. О. Технології створення програмних продуктів та інформаційних систем : навч. Посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 24 - 42 с.
58. Олексюк О.І., Дзюбенко О.І. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних. Фінанси України, 2006. - № 12. 101-111 с.
59. Тарасюк Г.М., Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. – К.: «Каравела», 2013. – С.432-434.
60. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства: веб-сайт.  
URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А1 – Баланс підприємства, тис. грн

| Назва рядка  | Код<br>рядка | на<br>01.01.2<br>018 | на<br>01.01.2019 | на<br>01.01.20<br>20 | на<br>01.01.20<br>21 |
|--|--------------|----------------------|------------------|----------------------|----------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>  |              |                      |                  |                      |                      |
| Нематеріальні активи   | 1000         |                      |                  |                      |                      |
| первісна вартість  | 1001         |                      |                  |                      |                      |
| накопичена амортизація   | 1002         |                      |                  |                      |                      |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005         |                      |                  |                      |                      |
| Основні засоби   | 1010         | 216956               | 288984           | 299742               | 449 730              |
| первісна вартість  | 1011         | 389792               | 497008           | 555394               | 745 525              |
| знос   | 1012         | 172836               | 208024           | 255652               | 295 795              |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015         |                      |                  |                      |                      |
| первісна вартість  | 1016         |                      |                  |                      |                      |
| знос   | 1017         |                      |                  |                      |                      |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020         |                      |                  |                      |                      |
| первісна вартість  | 1021         |                      |                  |                      |                      |
| накопичена амортизація   | 1022         |                      |                  |                      |                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         |                      |                  |                      |                      |
| інші фінансові інвестиції  | 1035         | 77225                | 77225            | 77225                | 52 495               |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040         |                      |                  | 115                  |                      |
| Відстрочені податкові активи   | 1045         |                      |                  |                      |                      |
| Гудвіл   | 1050         |                      |                  |                      |                      |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060         |                      |                  |                      |                      |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах  | 1065         |                      |                  |                      |                      |
| Інші необоротні активи   | 1090         |                      |                  | 23633                | 19 734               |
| Усього за розділом I   | 1095         | 294181               | 366209           | 400715               | 521 959              |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |              |                      |                  |                      |                      |
| Запаси:  | 1100         | 122105               | 111350           | 106923               | 166 210              |
| Виробничі запаси   | 1101         | 51510                | 70728            | 68487                | 80 177               |
| Незавершене виробництво  | 1102         | 4279                 | 6042             | 4990                 | 5 528                |
| Готова продукція   | 1103         | 64448                | 30856            | 30989                | 75 317               |
| Товари   | 1104         | 1868                 | 3724             | 2457                 | 5 188                |
| Поточні біологічні активи  | 1110         |                      |                  |                      |                      |
| Депозити перестрахування   | 1115         |                      |                  |                      |                      |
| Векселі одержані   | 1120         |                      |                  |                      |                      |

|   |                  |                      |                      |                      |                      |
|---|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125             |                      | 315882               | 414886               | 443 374              |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами        | 1130             |                      | 8745                 | 8394                 | 7 737                |
| з бюджетом  | 1135             | 8178                 | 37                   | 13105                | 912                  |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136             | 24                   |                      |                      |                      |
| з нарахованих доходів   | 1140             |                      |                      |                      | 19                   |
| із внутрішніх розрахунків   | 1145             | 233296               | 380464               | 386072               | 389 781              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155             | 418                  | 913                  | 7416                 | 7 765                |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160             |                      |                      |                      |                      |
| Гроші та їх еквіваленти:  | 1165             | 13430                | 33152                | 19270                | 10 217               |
| Готівка   | 1166             | 14                   | 23                   | 19                   | 2                    |
| Рахунки в банках  | 1167             | 13416                | 33129                | 19251                | 10 215               |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170             | 884                  | 187                  | 197                  | 249                  |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180             |                      |                      |                      |                      |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань                     | 1181             |                      |                      |                      |                      |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182             |                      |                      |                      |                      |
| резервах незароблених премій  | 1183             |                      |                      |                      |                      |
| інших страхових резервах  | 1184             |                      |                      |                      |                      |
| Інші оборотні активи  | 1190             | 3087                 | 1011                 | 130                  | 1 182                |
| Усього за розділом II   | 1195             | 666776               | 851741               | 956393               | 1 027 446            |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200             |                      |                      |                      |                      |
| <b>Баланс</b>   | 1300             | 960957               | 1217950              | 1357108              | 1 549 405            |
|   |                  |                      |                      |                      |                      |
|   |                  |                      |                      |                      |                      |
| <b>Назва рядка</b>  | <b>Код рядка</b> | <b>на 01.01.2018</b> | <b>на 01.01.2019</b> | <b>на 01.01.2020</b> | <b>на 01.01.2021</b> |
| <b>I. Власний капітал</b>   |                  |                      |                      |                      |                      |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400             | 3797                 | 3797                 | 3797                 | 3 797                |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401             |                      |                      |                      |                      |
| Капітал у дооцінках   | 1405             |                      |                      |                      |                      |
| Додатковий капітал  | 1410             |                      |                      |                      |                      |
| Емісійний дохід   | 1411             |                      |                      |                      |                      |
| Накопичені курсові різниці  | 1412             |                      |                      |                      |                      |
| Резервний капітал   | 1415             |                      |                      |                      | 1 528                |

|  |      |        |        |        |         |
|--|------|--------|--------|--------|---------|
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                            | 1420 | 397186 | 450918 | 524553 | 587 459 |
| Неоплачений капітал  | 1425 |        |        |        |         |
| Вилучений капітал  | 1430 |        |        |        |         |
| Інші резерви   | 1435 |        |        |        |         |
| Усього за розділом I   | 1495 | 400983 | 454715 | 528350 | 592 784 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                   |      |        |        |        |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                     | 1500 |        |        |        |         |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505 |        |        |        |         |
| Довгострокові кредити банків   | 1510 |        |        |        |         |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515 | 201670 | 163493 | 219143 | 201 451 |
| Довгострокові забезпечення   | 1520 |        |        |        |         |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                            | 1521 |        |        |        |         |
| Цільове фінансування   | 1525 |        |        |        |         |
| Благодійна допомога  | 1526 |        |        |        |         |
| Страхові резерви   | 1530 |        |        |        |         |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                        | 1531 |        |        |        |         |
| резерв збитків або резерв належних виплат                              | 1532 |        |        |        |         |
| резерв незароблених премій   | 1533 |        |        |        |         |
| інші страхові резерви  | 1534 |        |        |        |         |
| Інвестиційні контракти   | 1535 |        |        |        |         |
| Призовий фонд  | 1540 |        |        |        |         |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545 |        |        |        |         |
| Усього за розділом II  | 1595 | 201670 | 163493 | 219143 | 201 451 |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                        |      |        |        |        |         |
| Короткострокові кредити банків   | 1600 | 75964  | 154819 | 129238 | 216 608 |
| Векселі видані   | 1605 |        |        | 6225   |         |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 |        |        |        | 8 185   |
| товари, роботи, послуги  | 1615 | 116092 | 155939 | 172321 | 201 194 |
| розрахунками з бюджетом  | 1620 | 11153  | 13066  | 14344  | 4 840   |
| у тому числі з податку на прибуток                                     | 1621 | 8733   | 9087   | 2807   | 499     |
| розрахунками зі страхування  | 1625 | 841    | 1266   | 1486   | 1 794   |
| розрахунками з оплати праці  | 1630 | 2918   | 4645   | 5293   | 6 461   |
| за одержаними авансами   | 1635 |        |        |        | 25      |
| за розрахунками з учасниками   | 1640 | 594    | 1789   | 2988   | 1 790   |
| із внутрішніх розрахунків  | 1645 | 124334 | 215919 | 208694 | 290 562 |

|  |      |        |         |         |           |
|--|------|--------|---------|---------|-----------|
| за страховою діяльністю  | 1650 |        |         |         |           |
| Поточні забезпечення   | 1660 | 5976   | 9567    | 14599   | 17 938    |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665 |        |         |         |           |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670 |        |         |         |           |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690 | 20432  | 42732   | 54427   | 5 773     |
| Усього за розділом III   | 1695 | 358304 | 599742  | 609615  | 755 170   |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | 1700 |        |         |         |           |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>   | 1800 |        |         |         |           |
| <b>Баланс</b>  | 1900 | 960957 | 1217950 | 1357108 | 1 549 405 |



Таблиця Б1 – Звіт про фінансові результати підприємства, тис.грн.

| Назва рядка  | Код<br>рядка | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р.   |
|--|--------------|---------|---------|-----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000         | 3201672 | 3495741 | 3 166 323 |
| Чисті зароблені страхові премії  | 2010         |         |         |           |
| Премії підписані, валова сума  | 2011         |         |         |           |
| Премії, передані у перестраховування   | 2012         |         |         |           |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013         |         |         |           |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014         |         |         |           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050         | 2342351 | 2566752 | 2 657 868 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070         |         |         |           |
| Валовий: прибуток  | 2090         | 859321  | 928989  | 508455    |
| збиток   | 2095         |         |         |           |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105         |         |         |           |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110         |         |         |           |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума  | 2111         |         |         |           |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112         |         |         |           |
| Інші операційні доходи   | 2120         | 5034    | 5869    | 3 332     |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121         |         |         |           |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         |         |         |           |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123         |         |         |           |
| Адміністративні витрати  | 2130         | 26531   | 33139   | 33 076    |
| Витрати на збут  | 2150         | 446501  | 581379  | 239 378   |
| Інші операційні витрати  | 2180         | 23454   | 22961   | 15 995    |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |         |         |           |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         |         |         |           |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190         | 367869  | 297379  | 223338    |
| збиток   | 2195         |         |         |           |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200         |         |         |           |

|   |           |         |         |           |
|---|-----------|---------|---------|-----------|
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 5477    | 3503    | 2 539     |
| Інші доходи   | 2240      | 116     | 19      | 24 903    |
| Дохід від благодійної допомоги                                      | 2241      |         |         |           |
| Фінансові витрати   | 2250      | 62482   | 79520   | 72 302    |
| Втрати від участі в капіталі  | 2255      |         |         |           |
| Інші витрати  | 2270      | 1421    | 3       | 24 739    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті           | 2275      |         |         |           |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                     | 2290      | 309559  | 221378  | 153739    |
| збиток  | 2295      |         |         |           |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                               | 2300      | 55827   | 36637   | 24 192    |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування     | 2305      |         |         |           |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                               | 2350      | 253732  | 184741  | 129547    |
| збиток  | 2355      |         |         |           |
|   |           |         |         |           |
| Назва рядка   | Код рядка | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р.   |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |         |         |           |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |         |         |           |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      |         |         |           |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |         |         |           |
| Інший сукупний дохід  | 2445      |         |         |           |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      |         |         |           |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |         |         |           |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      |         |         |           |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 253732  | 184741  | 129 547   |
|   |           |         |         |           |
| Назва рядка   | Код рядка | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р.   |
| Матеріальні затрати   | 2500      | 1944364 | 2068674 | 3 111 347 |
| Витрати на оплату праці   | 2505      | 109285  | 147942  | 163 734   |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510      | 23122   | 29646   | 35 183    |
| Амортизація   | 2515      | 37373   | 56513   | 62 277    |
| Інші операційні витрати   | 2520      | 417386  | 545613  | 641 210   |
| Разом   | 2550      | 2531530 | 2848388 | 4 013 751 |