

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»  
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ»  
В.о. завідувача кафедри менеджменту,  
фінансів та бізнес-адміністрування  
\_\_\_\_\_ Наталія ПРИЙМАК  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

# КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**ТЕМА: «Маркетингове дослідження ринку товару (чи послуги) як основа підвищення ефективності управлінських рішень»**

Виконавець: Скоробагатий В.В.  
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Освітня програма: «Маркетинг та рекламний бізнес»

Науковий керівник: Галенін Р.В.  
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

**Київ-2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>9</b>
1.1. Загальна інформація про підприємство.....	9
1.2. Оцінка рівня сервісу компанії ТОВ «Флагман СіФуд».....	21
1.3. Аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства .....	24
Висновки до розділу 1 .....	32
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>33</b>
2.1. Комплекс маркетингу на підприємстві «Флагман Сіфуд» .....	33
2.2. Метод комівояжера – як змога оцінити ефективність управлінських рішень на підприємстві.....	40
Висновки до розділу 2 .....	51
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>52</b>
3.1. Оцінка поточної маркетингової стратегії підприємства .....	52
3.2. Перспективи розвитку ринку морської продукції .....	59
3.3. Забезпечення ефективних управлінських рішень на підприємстві.....	65
Висновки до розділу 3 .....	75
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....</b>	<b>78</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>81</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>83</b>

## Вступ

Прине час і розвиток ринкових відносин в Україні обумовлюють необхідність удосконалення системи управління торговельними підприємствами, орієнтації системи менеджменту на ринкові умови господарювання, швидко і гнучко реагувати на зміни в маркетинговому середовищі. Зараз тільки незначна частка підприємств використовує маркетингові методи управління в процесі господарювання, і лише деякі з них – системний підхід в управлінні на основі маркетингу.

Дослідження ринку – головне завдання маркетингової діяльності, оскільки ситуацію щодо попиту, інтересів та потреб споживачів спостерігаються саме в межах ринку, їх вивчення є головним завданням для кожного підприємця. Маркетингові дослідження ринку протягом історії виникнення та розвитку допомагають суспільству та дають необхідну інформацію про потреби виробників, замовників і споживачів з метою оцінювання, покращення і удосконалення своїх маркетингових дій. За дослідженнями української асоціації маркетингу (УАМ), сімдесят відсотків українських компаній проводять маркетингові дослідження самостійно, вісімнадцять є замовниками послуг у інших підприємств, а дванадцять відсотків підприємств зовсім не проводять маркетингові дослідження. Маркетингове дослідження попиту є початком будь-якого маркетингового циклу. Не знаючи ситуацію, не володіючи інформацією щодо ситуації на ринку, неможливо здійснювати управлінську маркетингову діяльність. Це також неможливо без виявлення закономірностей і тенденцій функціонування ринкового механізму.

Вивченню проблем та питань організації маркетингової діяльності присвячено публікації та дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів. Зарубіжні вчені висвітлили цю проблему у своїх працях, це: І. Ансофф, Г. Армстронг, Ф. Котлер та багато ін. Дослідженнями в області маркетингу та маркетингової діяльності також займаються вітчизняні вчені: Герасимчук В.Г., Осовська Г.В.,

Тарасюк Г.М. тощо. Однак розгляд цих праць показує, що не всі аспекти та проблеми вирішені.

Підприємства повинні зосередити свою увагу на вивченні і задоволенні потреб споживачів з метою поліпшення економічної ситуації, насичення ринку товарами й послугами. Потрібно боротися за споживача, розширювати коло пропонуваних послуг, а також підвищувати їхню якість. Метою маркетингових досліджень є забезпечення підприємств надійною і достовірною інформацією про ринок, структуру і динаміку попиту, смаки і бажання споживачів, створення асортименту, що відповідає вимогам ринку і що задовольняє попит краще ніж товар конкурента. Систематичні дослідження ринку, тобто маркетингові дослідження дають змогу формувати інформаційну базу для ефективного керівництва підприємствами. Системне вивчення ринку телекомунікацій в Україні дасть змогу запропонувати відповідні рекомендації, які сприятимуть одержанню певного позитивного ефекту на цьому ринку, дасть змогу сформувати інформаційну базу для ефективного управління. Потреба в інформації зумовлює виконання маркетингових досліджень, основне завдання яких – уникнути неточних оцінок, ризиків і невиправданих витрат – грошових зусиль, часу при прийнятті управлінських рішень.

В сучасному світі функціонування компанії, неможливо без застосування маркетингу - це є життєво важливим елементом, але при цьому потрібно знати та вміти правильно організувати на підприємстві маркетингову діяльність. Жодне підприємство не може успішно працювати без інструментів маркетингу.

Інформаційною базою для написання роботи є теоретичні положення й висновки наукових публікацій українських і зарубіжних вчених з проблем аналізу ефективності маркетингової діяльності; матеріали періодичних видань; звітність підприємства на якому було пройдено практику; опрацьовані й узагальнені первинні матеріали досліджень; експертні оцінки; довідкова література з питань дослідження та інтернет-ресурси.

## РОЗДІЛ 1

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Загальна інформація про компанію

Компанія «Флагман», заснована в 1997 році, є сучасною і стабільною компанією. Починаючи з 2012 року, товариство активно розвиває напрямок - «Натуральні спеції і прянощі». Компанія імпортує натуральні спеції та прянощі з усього світу з таких країн як Індія, В'єтнам, Єгипет, Бразилія, Китай, Мадагаскар, Грузія, Туреччина, Голландія.

Перевагою нашої компанії є індивідуальний підхід до кожного клієнта з метою побудови взаємовигідного та довгострокового співробітництва на принципах розуміння і довіри.

Компанія «Флагман» в формі ТОВ, є платником ПДВ на загальних підставах, що дозволяє нам успішно працювати не тільки з фізичними особами (кінцевими споживачами), а й в сегменті спеціалізованих магазинів і роздрібних торгових точок, а також співпрацювати з мережами, супермаркетами і виробниками. Компанія – безумовний лідер українського риболовецького ринку. Починали 20 років тому як невелика, переважно оптова компанія. Ключовим кроком у розвитку стало створення власної торгової марки Flagman, яка швидко завоювала визнання завдяки високій якості товарів і розумними цінами на них. Другий серйозний крок - ставка на розвиток роздрібною мережі.



ТОВ „Флагман Сіфуд” - це вітчизняне товариство яке було створене 12 червня 2017 року. Воно знаходиться за адресою Київська обл., Велика Димерка, вул. Броварська 152. А головний офіс знаходиться за адресою: м.Київ, вул. Куренівська 27, офіс 15. Метою створення даного підприємства було задоволення потреб внутрішнього ринку у різноманітних товарах, насичення внутрішнього ринку високоякісною продукцією, розширення номенклатури конкурентоспроможних товарів та послуг, отримання прибутку.

ТОВ „Флагман Сіфуд” здійснює свою діяльність у відповідності до Конституції України, Цивільного кодексу, Законів України „Про підприємництво”, „Про власність”, інших та міжнародних договорів. Товариство самостійно здійснює маркетингову діяльність на принципах повної господарської самостійності, самофінансування і самоокупності.

Історія створення мережі почалася в далекому 2000 році з невеликого магазину на знаменитому риболовецькому ринку Києва «Бухара». Але компанія швидко вирости з цього формату і включилися в роботу над розширенням бізнесу, відкривши невеличкий магазин на Куренівці. Потім з'явився шоу-рум і одночасно офіс на Волинській, який займався оптовою торгівлею морських продуктів. Таким чином, починалася нова історія для „Флагман Сіфуд”, як великого гравця на українському ринку. Спочатку, в 2006 році, магазин відкрився в Дніпрі, потім в Миколаєві, потім в Харкові. Паралельно розширювали мережу в Києві. У 2012 році з'явився перший магазин в форматі супермаркету. До речі, буквально недавно,

компанія зробила повний рестайлінг магазину у Києві, змінивши навігацію і зонування відповідно до нових трендів ритейлу. Зараз торгові точки компанії Flagman в форматі великих магазинів, супер- і гіпермаркетів представлені практично у всіх областях країни. Всього в компанії знаходиться мережа з 43 магазинів. Мережа розвивається в форматі супермаркетів. Вибір саме цієї концепції був важливим кроком, багато в чому визначив майбутнє компанії.

Компанія «Флагман» розширюємо асортимент, орієнтуючись, перш за все, на потреби клієнтів. Маркетингові дослідження показують, що відвідувачі магазинів, крім морепродуктів цікавляться рибальськими снастями та спорядженнями, товарами для сімейного відпочинку, походів, подорожей, туризму: наметами, спальними мішками, туристичної посудом, одягом, елементами екіпіровки і т.д. Щоб задовольнити попит на дані категорії, було запропоновано продукти власної ТМ Forrest, а також інших відомих туристичних брендів. З року в рік оборот супутніх товарів зростає, тому і надалі в компанії будуть розширювати асортимент і розвивати цей напрям.

Отже, для досягнення поставлених перед собою цілей підприємство має на меті застосування наступних методів:

- залучення нових партнерів із числа динамічних міжнародних корпорацій;
- отримання доступу до нових технологій;
- створення та введення нових технологічних рішень та технологічних нововведень;
- збільшення виробничих потужностей за рахунок розширення підприємства.

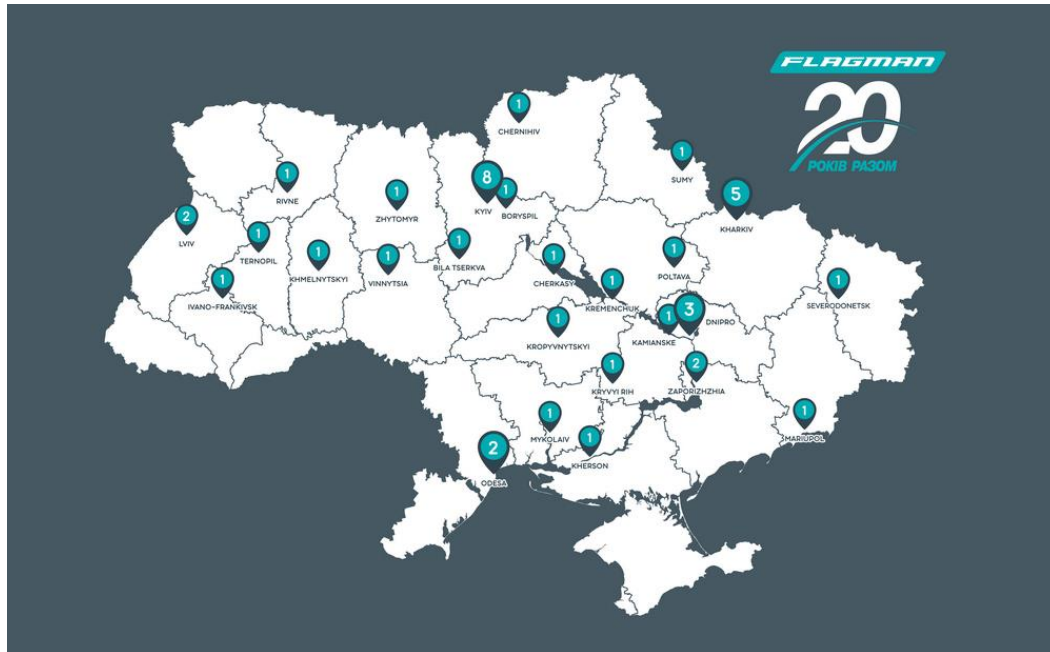


Рис 1.2 Мережа магазинів по всій Україні ( на даний момент)

### Напрями діяльності компанії

Предметом діяльності ТОВ „Флагман Сіфуд” є

- логістична діяльність;
- надання транспортних послуг, з дотриманням всіх вимог;
- надання платних та безкоштовних посередницьких, дилерських, рекламних, представницьких, інформаційних, юридичних послуг;

Основними цілями діяльності підприємства є такі:

- зовнішньоекономічна діяльність;
- створення нових робочих місць;
- збільшення прибутковості бізнес групи;
- розвиток структури, що охоплює повний цикл позиціонування товарів та послуг на ринку.





Рис 1.3 Схематичне зображення послуг, які може надати компанія «Флагман Сіфуд»

Завдяки кваліфікованому та якісному підходу до поставлених завдань співробітників підприємства багато закордонних та вітчизняних компаній займають лідируючі позиції як на території України так і за її межами, а саме у Норвегії, Ісландії, Іспанії, Данії, Швеції, Греції, Франції, Нідерландах, Шотландії, Ірландії, Литві, Латвії, Естонії, Чилі, США, Росії.

### Обсяги замовлень продукції компанії

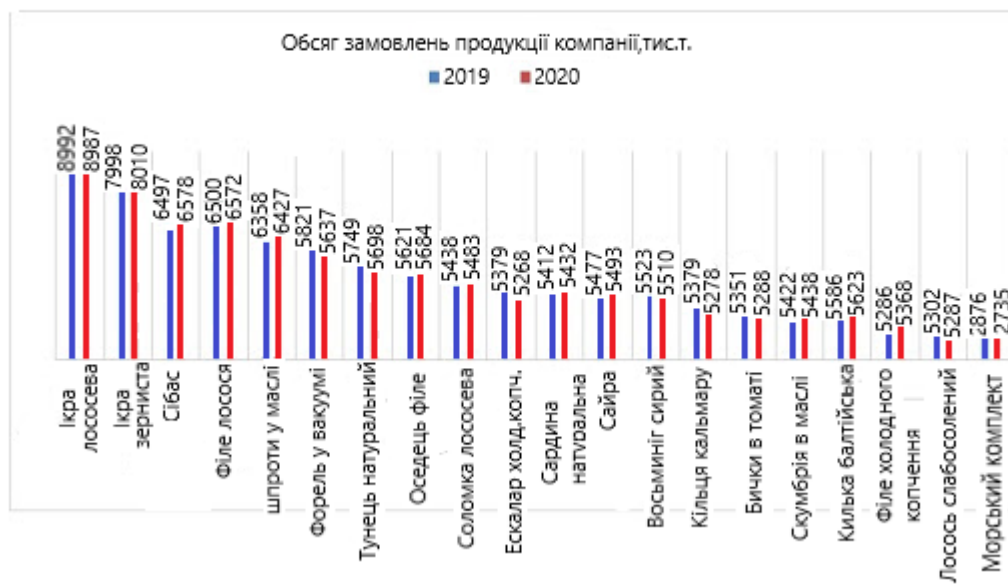


Табл 1.3 Порівняльна характеристика замовлень продукції компанії за 2019-2020 рік

Як бачимо на рисунку, за 2020 рік, замовлень було менше ніж в 2019. Таким результатом є те, що у світі вирує пандемія, яка порушила стабільність бізнесу та його прибутку, як в Україні так і у всьому світі в цілому. З покращенням епідеміологічної ситуації в Україні та світі, є надії, що у кінці 2021 та на початку 2022 року, компанія вийде на фінансові результати, які були у 2019 р.

### Структура парку рухомого складу компанії

Назва транспортного засобу	Технічні характеристики
	<p>Iveco Stralis</p> <p>Потужність – 400 к. с.</p> <p>Запас ходу становить – 1000 км</p> <p>Паливний бак – 300 л</p> <p>Витрати палива – 28 л / 100 км</p> <p>Рік виготовлення – 2019 / 2020 р. в.</p> <p>Кількість в автопарку – 35 одиниць</p>



### DAF XF

Потужність – 350 к. с.

Запас ходу становить – 1000 км

Паливний бак – 300 л

Витрати палива – 30 л / 100 км

Рік виготовлення – 2018 / 2020 р. в.

Кількість в автопарку – 43 одиниць



### Ford F-max

Потужність – 450 к. с.

Запас ходу становить – 900 км

Паливний бак – 300 л

Витрати палива – 29 л / 100 км

Рік виготовлення – 2020 р. в.

Кількість в автопарку – 33 одиниць



### MAN TGS

Потужність – 350 к. с.

Запас ходу становить – 900 км

Паливний бак – 300 л

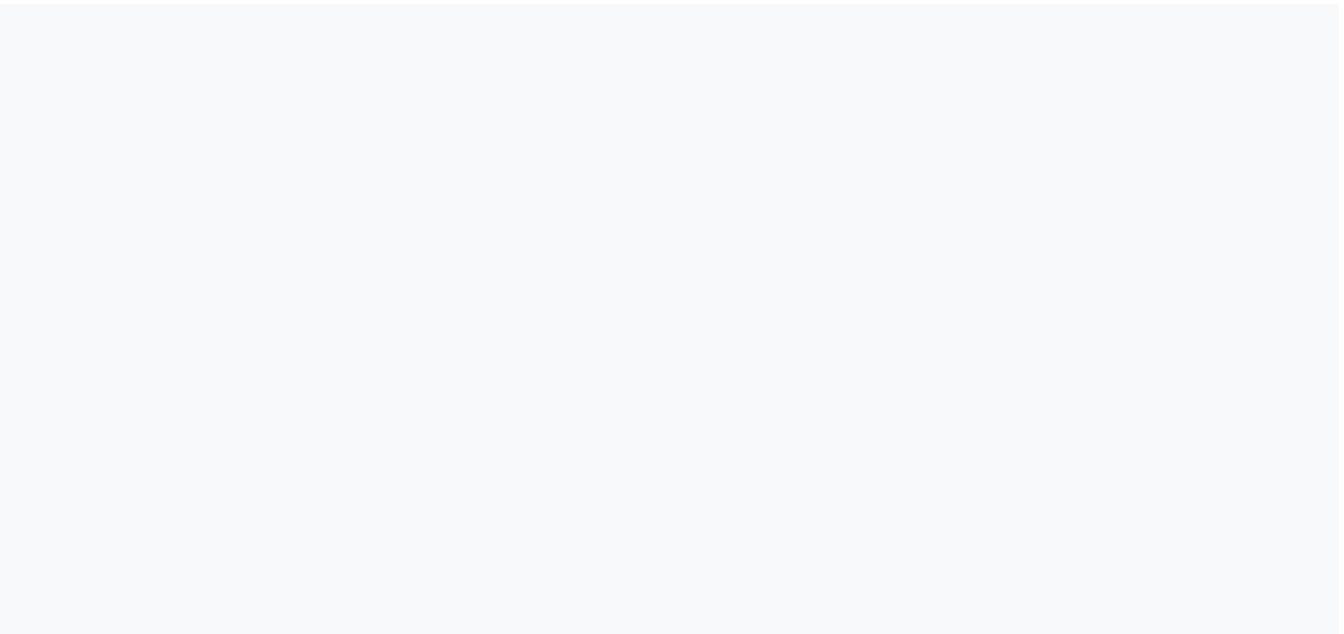
Витрати палива – 30 л / 100 км

Рік виготовлення – 2018 / 2020 р. в.

Кількість в автопарку – 20 одиниць

	<p style="text-align: center;"><b>Mercedes-Benz Actros</b></p> <p>Потужність – 450 к. с.</p> <p>Запас ходу становить – 900 км</p> <p>Паливний бак – 300 л</p> <p>Витрати палива – 29 л / 100 км</p> <p>Рік виготовлення – 2019 / 2020 р. в.</p> <p>Кількість в автопарку – 37 одиниць</p>
---	---

Табл 1.4 – рухомий склад підприємства ТОВ «Флагман Сі Фуд»



### Різновиди напівпричепів у компанії

	<p style="text-align: center;"><b>Рефрижератор KÄSSBOHRER-K</b></p> <p>Вантажопідйомність – 12000 кг</p> <p>Довжина – 13680 мм</p> <p>Ширина – 2650 мм</p> <p>Рік виготовлення – 2019/2020</p> <p>Кількість одиниць – 50 напівпричепів</p>
---	--

	<p>Рефрижератор KÄSSBOHRER FL</p> <p>Вантажопідйомність – 15500 кг</p> <p>Довжина – 14685 мм</p> <p>Ширина – 2985 мм</p> <p>Рік виготовлення – 2019/2020</p> <p>Кількість одиниць – 67 напівпричепів</p>
	<p>Ізотермічний KÄSSBOHRER SRI-C</p> <p>Вантажопідйомність – 18700 кг</p> <p>Довжина – 15100 мм</p> <p>Ширина – 3145 мм</p> <p>Рік виготовлення – 2018</p> <p>Кількість одиниць – 40 напівпричепів</p>

Табл 1.5 – різновиди напівпричепів підприємства ТОВ «Флагман Сі Фуд»

### **Наявні навантажувальні – розвантажувальні засоби**

	<p>Toyota FG20T-17</p> <p>Вантажопід'ємність – 2200 кг</p> <p>Тип двигуна – бензиновий</p> <p>Кількість навантажувачів – 50 одиниць</p>
	<p>Nissan S1N1</p> <p>Вантажопід'ємність – 2200 кг</p> <p>Тип двигуна – бензиновий</p> <p>Кількість навантажувачів – 47 одиниць</p>
	<p>Still RX 20-15</p> <p>Вантажопід'ємність – 2000 кг</p> <p>Тип двигуна – електродвигун</p> <p>Кількість навантажувачів – 30 одиниць</p>

	<p>Mitsubishi FB16NT</p> <p>Вантажопід'ємність – 2000 кг</p> <p>Тип двигуна – електродвигун</p> <p>Кількість навантажувачів – 35 одиниць</p>
---	--

Табл 1.6 – різновиди НРР підприємства ТОВ «Флагман Сі Фуд»

## **Види продукції підприємства**

ТОВ „Флагман Сіфуд” здійснює перевезення та поставляє замовникам такі вантажі: охолоджена і заморожена риба і морепродукти; червона ікра; ікра лососева; мідії у маслі (герметичні); кілька балтійська; печінка тріски; краб морожений; риба солена, гарячого і холодного копчення; рибні снеки. Компанія-лідер в галузі торгівлі морепродуктами, що пропонує своїм партнерам найширший асортимент риби і морепродуктів в Україні. Компанія імпортує більше 300 найменувань риб і морепродуктів з різних країн світу: Норвегія, Ісландія, Іспанія, Данія, Швеція, Греція, Франція, Нідерланди, Шотландія, Ірландія, Литва, Латвія, Естонія, Чилі, США, і ін. В широкому асортименті наявні дані морепродукти, а компанія „Флагман Сіфуд” здійснить доставку туди, куди потрібно.



## **Аналіз ринку та попит на послуги**

Ринок для компанії «Флагман Сі Фуд» великий та охоплює замовників по всьому світі. Так як компанія має багато досвіду та зарекомендувала себе як відповідальний та професійний гравець на цьому ринку, тому замовники і обирають саме це підприємство, бо впевнені в результатах доставки. Продукцію постачають як в Російську Федерацію (там місцевий дистриб'ютор та офіційний представник) так і в Сполучені Штати Америки. Багато споживачів знаходяться у Європі: Німеччина, Франція, Іспанія, Італія, Польща, Греція, Угорщина та замовляють продукцію навіть у Велику Британію.

Цінова політика знаходиться на достатньому рівні. Ціни збалансовані та відповідають якості продукції, яка буде доставлена замовнику. Також у компанії вводять нові правила: постійні клієнти, при замовленні великих партій вантажу, отримують хороші знижки як на саму доставку, так і на ціну вантажу. Цей фактор зіграв вирішальну роль, в боротьбі за споживачами, в результаті чого «Флагман Сі Фуд» став сильним гравцем по морепродуктам, закріпивши за собою найбільшу мережу роздрібної торгівлі по всій країні.

## 1.2 Оціна рівня сервісу ТОВ «Флагман Сі Фуд»

Загальна задача маркетингової логістики полягає в забезпеченні бажаного рівня обслуговування споживачів з мінімальними загальними витратами.

Основним критерієм, що дозволяє оцінити систему сервісу, як з позиції постачальника, так і з позиції одержувача послуг, є рівень логістичного обслуговування (сервісу).

Рівень маркетингового логістичного обслуговування — це кількісна характеристика відповідності фактичних значень показників якості й кількості логістичних послуг оптимальним або теоретично можливим значенням цих показників.

Розрахунок даного показника виконують за такою формулою:

$$\eta = \frac{m}{M} \times 100.$$

$$N = \frac{15}{25} * 100 = 60 \%$$

де N — рівень сервісу;

M — кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного сервісу;

m — кількісна оцінка фактично наданого обсягу логістичного сервісу.

Виходячи з розрахунку, можна сказати, що рівень логістичного обслуговування у компанії ТОВ «Флагман СіФуд» досить високий, сягнувши 60%. Це означає, що на даний момент компанія надає широкий спектр послуг (особливо логістичних) та відповідає високій якості рівня сервісу різним європейським стандартам, тим самим, вона має змогу змагатися з конкурентами з усього світу.

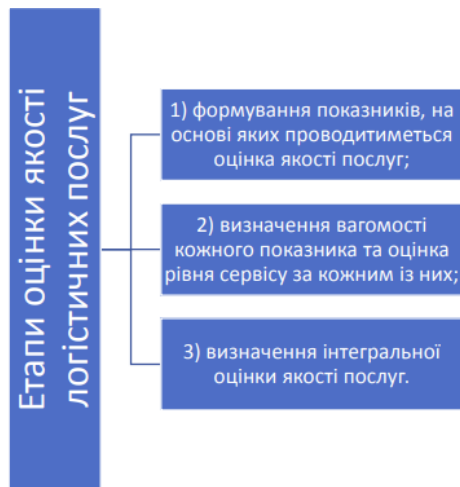


Рис 1.1 – Етапи оцінки логістичних послуг

**Базовий рівень обслуговування** — це однаково визначений рівень обслуговування споживачів, на якому підприємства будують свої основні господарські зв'язки, що дозволяє завоювати та зберегти загальну лояльність споживачів.

**Послуги з додатковою вартістю** — це засіб укріплення зв'язків зі споживачами шляхом ухвалення індивідуальних рішень та особливих дій, що створюють додаткову вартість і допомагають споживачам досягти очікуваних результатів, орієнтуючись при цьому, як правило, на крупних споживачів. Наприклад, додаткова вартість може створюватися індивідуальною упаковкою для клієнта чи особливим ярликом, розробленням особливої тари для масових партій товару чи крупногабаритного вантажу, надання інформаційних послуг, що полегшують процес купівлі та ін. Впровадження гнучких виробництв, комп'ютерної техніки і т.д. дозволяє зробити послугу практично будь-якого рівня складності з урахуванням індивідуальних запитів споживача. Обмежувачем рівня сервісу стають економічні фактори. З одного боку, чи має підприємство фінансові можливості забезпечити більш високий рівень сервісу, а з іншого боку — чи зможуть споживачі купувати високоякісні, але дорогі послуги. Наприклад, підприємство, витративши великі кошти для досягнення абсолютної бездефектності виконання замовлень клієнтів, ризикує надати своїм покупцям

послуги, в яких вони не мають потреби, яких вони не чекають або навіть зовсім не хочуть за ту ціну, що їм пропонують заплатити.



Рис 1.2 – Різновиди логістичних послуг

Специфіка логістичних витрат на сервіс така, що, починаючи від 70% і вище, витрати ростуть експоненціально залежно від рівня обслуговування, а при рівні обслуговування 90% і вище сервіс стає не вигідним. Крім того, було підраховано, що при підвищенні рівня обслуговування від 95 до 97% економічний ефект підвищується на 2%, а витрати зростають на 14%.

### 1.3 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Під фінансовим станом розуміють сукупність показників, які відображають здатність (спроможність) підприємства розрахуватися за борговими зобов'язаннями. Він характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, які необхідні для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку, його імідж, потенціал у діловому співробітництві. Оскільки в умовах ринку підприємства несуть повну економічну відповідальність за результати своєї діяльності та за недопущення банкрутства, значно зростає роль і значення аналізу фінансового стану суб'єктів господарювання різноманітних форм власності, оцінки їх ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Головною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства і пошук шляхів зміцнення фінансового стану підприємства та його платоспроможності. Основними завданнями аналізу фінансового стану є:

- Загальна оцінка фінансового стану та чинників, що його зумовлюють.
- Розрахунок аналітичних показників платоспроможності, ліквідності, фінансової та ринкової стабільності підприємства та визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними.
- Оцінка дотримання фінансової, розрахункової та кредитної дисципліни.
- Аналіз ефективності використання капіталу та оцінка ділової активності підприємства.
- Розробка конкретних заходів, спрямованих на ефективне використання фінансових ресурсів і зміцнення фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан підприємства треба систематично й усебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статичній за певний період, так і в динаміці – за ряд періодів, дасть змогу визначити "больові точки" у фінансовій діяльності та способи ефективнішого використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення.

Неефективність використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності підприємства і, як наслідок, до можливих перебоїв у постачанні, виробництві та реалізації продукції; до невиконання плану прибутку, зниження рентабельності підприємства, до загрози економічних санкцій.

Аналіз фінансового стану і фінансових результатів здійснюється за допомогою різних методів.

Загальновідомо, що метод - спосіб чи засіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання. В процесі виконання даної роботи був здійснений спеціальний підбір сукупності методів. такий підбір називається методикою. При цьому, свідоме застосування науково обґрунтованих методів є істотною умовою отримання нових знань.

До більш динамічних методів міжнародних маркетингових досліджень належить спостереження. Даний метод дозволяє відслідковувати динаміку змін інтернаціоналізованого ринкового середовища, використовуючи стандартизовані чи не стандартизовані технології.

Вагомими перевагами даного методу спостереження є:

- об'єктивність оцінки ситуації, що вивчається;
- відсутність фактора відмов;
- відсутність помилок, пов'язаних з нерозумінням запитань.

Серед головних недоліків спостереження - великі фінансові та часові витрати, а також складність отримання інформації про глибинні причини.

Зосередивши увагу на цілях і завданнях дослідження, можна виділити такі види міжнародних спостережень:

- а) за умовами організації: польові і лабораторні;
- б) за наявністю елементів контролю: контрольовані і неконтрольовані;
- в) за наявністю спостерігача: з участю і без участі спостерігача;
- г) за технологією опитувань: анкетування, тестування, фокус-групи, інтерв'ю, експертні оцінки;
- д) за характером висвітлення цілей дослідження: прямі та проєкційні.

Слід також відокремити такий ефективний метод спостереження, як метод Дельфі. Даний метод проводиться з метою визначення об'єктивних оцінок, прогнозів та особистих думок різних експертів. При цьому, опитування проводиться у такий спосіб, щоб експерти не контактували між собою та виконувалась умова анонімності.

Слід також мати на увазі, що збір і обробка даних в процесі проведення як польових, так і кабінетних досліджень здійснюються методами, які теорія маркетингу запозичила з математики, статистики, психології, соціології, соціальної економіки. Це і регресійний, і кореляційний, і факторний аналіз, дескриптивний аналіз (описує інформацію з позицій середньої величини, середньоквадратичного відхилення, амплітуди коливань), статистичний висновок (узагальнює отримані дані на всю генеральну сукупність), аналіз відмінностей, аналіз зв'язків та інші. Досить поширеними в дослідженнях, що проводяться компаніями розвинених країн, є спеціальні методи, такі як омнібус, ролінгове опитування, споживча панель. Всі вони комбінують нову інформацію та інформацію з попередніх досліджень, і, таким чином, скорочують терміни і витрати на проведення маркетингових досліджень на міжнародних ринках.

ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ (2019 - 2021 роки)			
Оцінка фінансової стійкості підприємства			
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) (опт.знач. $\geq 0,5$ )	0,955	0,945	0,933
Коефіцієнт фінансової залежності (опт.знач. $< 2$ )	0,955	0,945	0,933
Коефіцієнт фінансового ризику (опт.знач. $< 1$ )	0,926	0,627	0,567
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (опт.знач. $\geq 0,5$ )	0,416	0,457	0,461
Коефіцієнти ліквідності балансу			
Коефіцієнт загальної ліквідності (опт.знач. 2,0-2,5)	2,12	2,0	2,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності (опт.знач. 0,7-0,8)	0,76	0,71	0,77
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (опт.знач. 0,2-0,3)	0,23	0,210	0,27
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та	0,67	0,76	0,82



дебіторської заборгованості			
Коефіцієнти рентабельності			
Рентабельність власного капіталу	0,031	0,032	0, 0,035
Валова рентабельність продаж	0,032	0,034	0,037
Рентабельність основних засобів	0,089	0,087	0,97
Рентабельність оборотних активів	0,067	0,074	0,081

Коефіцієнти ділової активності			
Оборотність активів (дні)	20	22	27
Оборотність дебіторської заборгованості(дні)	17	13	15
Оборотність кредиторської заборгованості (дні)	12	15	11
Оборотність власного капіталу (дні)	25	27	23

Так, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт ділової активності мають значення, яке перевищує нормативне 0,5 та майже дорівнює 1 (є більшим за 0,95), що є свідчення повної самостійної незалежності та стійкості підприємства, платоспроможності та динамічного функціонування. ТОВ «Флагман Сі Фуд» є рентабельним, беззбитковим. Власного капіталу вистачає на покриття поточних збитків підприємства та уникнення довгострокових зобов'язань.

Далі нами досліджено показники діяльності ТОВ «Флагман Сі Фуд» за 2019-2021 роки з точки зору комплексного аналізу.

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. На підприємстві коефіцієнт покриття значно переважає 2, тому можна говорити, що структура балансу є задовільною, підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Чистий оборотний капітал - його наявність та величина свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність. Підприємство вчасно розраховується за своїми поточними зобов'язаннями та має достатню фінансову стійкість, оскільки в цьому випадку певна частина необоротних активів фінансується за рахунок поточних зобов'язань.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Фінансова автономія від зовнішніх джерел є дуже високою у 2019-2021 рр., показники за цей період значно перевищують нормативне значення (норматив  $> 0,5$ ), тобто підприємство є майже 100%-во фінансово автономним, незалежним від зовнішнього фінансування у цей період.

Коефіцієнт фінансування характеризує залежність підприємства від залучених засобів. коефіцієнт фінансування має тенденцію постійного незначного зростання, тобто надходження позичково капіталу були незначними, а частка власного капіталу є незмінною.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. Як і попередні показники, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами має високий

рівень та має тенденцію незначного коливання, тобто підприємство у повній мірі забезпечено власними оборотними засобами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка - капіталізована. Цей показник за 2019-2021 рр. зменшився на 0,032, тобто зменшилася частина власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Коефіцієнт оборотності активів має тенденцію зменшення – це сприятлива умова для переведення активів підприємства у ліквідні кошти.

Коефіцієнт оборотності дебіторської показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством. Зменшення значення коефіцієнта – це негативна тенденція і свідчить про те, що ТОВ не так швидко отримує кошти від своїх боржників.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству. За період 2019-2021 рр цей коефіцієнт має тенденцію до зниження, але є достатньо високим. Тобто підприємство менше ніж за місяць сплачує усі рахунки постачальників. Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства. За 2019- 2021 рр., строк погашення дебіторської заборгованості значно менший ніж строк погашення кредиторської заборгованості, тобто підприємство встигає отримати оплату від дебіторів та сплатити свої кредиторські зобов'язання.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність використання власного капіталу підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився за 2019-2021 рр., проте є дуже високим – підприємство використовує власний капітал дуже ефективно.

За проведеним дослідженням фінансового стану ТОВ «Флагман Сі Фуд» за 2019- 2021 рр. можна зробити висновок про те, що аналіз ліквідності підприємства свідчить про те, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показав, що підприємство стійке, стабільно працює, витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно, дебіторська заборгованість повністю дозволяє покривати кредиторську. Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство платоспроможне, конкурентоспроможне, зобов'язання виконуються вчасно та у повній мірі. Аналіз рентабельності підприємства показав, що підприємство є рентабельними за всіма статтями балансу.

## Висновок до 1 розділу

В данному розділі, була загальна характеристика та аналіз підприємства ТОВ «Флагман СіФуд». Ознайомились з історією та як розпочинала свій тернистий шлях компанія. Навели технічні характеристики підприємства ( структуру парку рухомого складу; напрямки діяльності; огляд обсягів замовлень за тривалий час; види продукції підприємства; проаналізували попит послуг, які надає компанія). Також, було оцінено рівень сервісу, так як він є важливим фактором у безперебійній роботі компанії та підприємства в цілому. З результатів стало зрозуміло, що коефіцієнт ТОВ «Флагман СіФуд» сягає понад 60%, що є чудовим результатом – це результат титанічної роботи всього колективу та керівництва. Також це означає, що на даний момент компанія надає широкий спектр послуг (логістичних й маркетингових) та відповідає високій якості рівня сервісу різним європейським стандартам, тим самим, вона має змогу змагатися з конкурентами з усього світу. Для розуміння фінансового стану підприємства, було розраховано такі дані: коефіцієнти фінансової автономії; фінансової залежності; фінансового ризику; маневреності власного капіталу; загальної ліквідності; швидкої ліквідності; абсолютної ліквідності; співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості; рентабельність власного капіталу; валова рентабельність продаж; рентабельність основних засобів; оборотність активів (дні); оборотність власного капіталу (дні).

За проведеним дослідженням фінансового стану ТОВ «Флагман Сі Фуд» можна зробити висновок про те, що аналіз ліквідності підприємства свідчить про те, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показав, що підприємство стійке, стабільно працює, витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно, дебіторська заборгованість повністю дозволяє покривати кредиторську.

Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство платоспроможне, конкурентоспроможне.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **2.1 Комплекс маркетингу на підприємстві «Флагман Сіфуд»**

Система планування має важливе значення для бізнесу насамперед тому, що розглядається як процес розроблення плану постійного і планомірного пошуку та використання нових шляхів і методів удосконалення підприємницької діяльності в ринкових умовах. Мета планування полягає у зменшенні бізнес-ризиків і концентрації зусиль та ресурсів на обраних пріоритетних напрямках діяльності. Для організації підприємницької діяльності особливе значення мають бізнес-план і план маркетингу. Бізнес-план відображає один із важливих напрямів діяльності підприємства.

Планування маркетингу — це процес розроблення плану та вибору стратегії, який включає в себе план з кожного напрямку бізнесу, націленого на зростання обсягу продажу і максимізацію прибутку. План маркетингу є важливою складовою загального плану підприємства.

Система маркетингового планування реалізується за умови, якщо: підприємець розуміє сутність системи; відшукує засоби для інтеграції системи з іншими підрозділами підприємства; стратегічне і тактичне планування є частинами однієї системи.

Тому, планування маркетингу — це впорядкована сукупність етапів і дій, пов'язаних з ситуаційним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей маркетингу, здійсненням планування та реалізації плану маркетингових заходів та контролем за виконанням плану маркетингу. Він ґрунтується на поточних і перспективних цілях бізнесу, на аналізі ситуаційної поведінки

Для виявлення перспективних напрямів розвитку підприємства на ринку здійснюється аналіз маркетингових можливостей за допомогою ситуаційного аналізу або ж SWOT -аналізу.

Завдання SWOT-аналізу – це змога побачити, проаналізувати та оцінити всі чинники, які так чи інакше, впливають на прийняття стратегічних рішень, а також за можливості визначити напрямок розвитку. Отож, проаналізуємо в вигляді прикладу компанію ТОВ «Флагман Сі Фуд». Оцінимо внутрішні фактори, їх сильні та слабкі сторони.

ТОВ „Флагман Сі фуд” – це вітчизняне товариство яке було створене 12 червня 2017 року. Компанія здійснює перевезення та поставляє замовникам такі вантажі: охолоджена і заморожена риба і морепродукти; червона ікра; ікра лососева; мідії у маслі (герметичні); кілька балтійська; печінка тріски; краб морожений; риба солоня, гарячого і холодного копчення; рибні снеки. Компанія-лідер в галузі торгівлі морепродуктами, що пропонує своїм партнерам найширший асортимент риби і морепродуктів в Україні. Компанія імпортує більше 300 найменувань риб і морепродуктів з різних країн світу: Норвегія, Ісландія, Іспанія, Данія, Швеція, Греція, Франція, Нідерланди, Шотландія, Ірландія, Литва, Латвія, Естонія, Чилі, США, і ін. В широкому асортименті наявні дані морепродукти, а компанія „Флагман Сіфуд” здійснить доставку туди, куди потрібно.

Рівень виробництва на підприємстві, являє собою велику кількість виробленої продукції, а в результаті реалізації товарів на вітчизняному та міжнародних ринках, компанія отримує прибутки, які потрібні для оплати праці всім працівникам, та підтримки хорошого стану виробничих ліній та великого парку автотранспорту. До слабкої сторони можна віднести те, що не до кінця розвинуті ланки виробництва, в результаті чого, йде простій виробничих приміщень.

Технології, які інтегровані у виробництві широкої лінії продукції, компанія «Флагман Сі Фуд» використовує тільки західного виробництва, тим самим оберігає себе від проблем та несподіваних поломок, під час виробництва. Підприємство

слідкує за світовими виробниками обладнання, щоб одними із перших отримати та інтегрувати їх в наявний ланцюг процесів. В результаті, йде заощадження часу на виробництво та упакування товарів, що є плюсом при великому пакеті замовлень, коли цілодобово йде виробництво та відправлення товарів замовникам або посередникам. Мінусом використання такого високотехнологічного обладнання – є швидке старіння вузлів та агрегатів, які в випадку аварії, потрібно чекати від 2 місяців. Тому бажано компанії створити відповідний склад, в якому буде знаходитися в наявності самі проблемні запчастини, аби при неприємних випадках, швидко замінити непрацюючий агрегат та відновити роботу на ділянці виробництва.

За рахунок стабільного прибутку від збільшення обсягів реалізованого товару та виходу на нові ринки збуту продукції, фінансовий показник завжди високий. Це пояснюється тим, що підприємство є домінантом на своєму ринку та має велику кількість портфелів замовлень, не тільки в Україні а і закордоном. Слабкі сторони компанії проявились під час пандемії, так як «Флагман Сі Фуд» не була готова до викликів, які перед нею з'явилися, а точніше: карантинні обмеження, локдаун в країнах Європи та Азії (в результаті яких, ринки збуту зменшились приблизно на 35-40%) та звичайно закриття кордонів по світу, в результаті чого деякі виробничі потужності було зупинено, через неможливість їх обслуговування.

Компанія є вертикально-інтегрованою, отже по всій організаційній структурі, питань не повинно виникнути, бо все вибудовано так, щоб підприємство безперебійно працювало та приносило прибуток. Кожен керівник того чи іншого відділу, відповідає виключно за свій напрямок, тим самим не заважає працювати іншим колегам. Слабкою стороною є велика кількість непотрібного персоналу – тобто треба пройти оптимізацію та зменшити чисельність відділів, які вже не компетентні та не потрібні, тим самим ми скоротимо видатки на заробітню платню та більше будемо інвестувати у модернізацію наявного обладнання та опановувати нові види товарів й реалізацію їх на нерозвіданих для нас ринках.



Таким чином, після проведення SWOT-аналізу відразу видно, в якому стані підприємство, можна порівняти його сильні та слабкі сторони, видно на що потрібно звернути увагу, аби покращити функціонування всього сектору виробництва та компанії в цілому. Отже, аналіз підприємства – це дуже потрібний інструмент, який допоможе знайти оптимальний напрямок розвитку та зрозуміти як воно буде функціонувати в цілому та буде описано позиції компанії за такими критеріями – фінансові ресурси: джерела фінансування, можливості отримання доходу, інвестиції; фізичні ресурси: обладнання, місцеположення, нерухомість; людські ресурси: співробітники, цільова аудиторія. Визначивши усі чинники, буде значно простіше прийняти рішення: посилити слабкі сторони компанії завдяки наявним ресурсам чи відмовитися від ризикованого напрямку розвитку, зменшивши потенційні зовнішні загрози. А в результаті, створити таблицю, де буде схематично показані сильні / слабкі сторони та можливості / загрози.

Не менш важливою складовою маркетингової діяльності підприємства, для швидкої реалізації продукту є промоакція (інструмент, для просування товару). Промоакція – це можливість проінформувати потенційних та дійсних клієнтів про товари, послуги, спеціальні пропозиції й тим самим стимулювати їх зробити покупку. Також в результаті сформувати лояльність до продавця, просувати новинки, збільшувати попит на продукцію, закріпитися в новій ніші серед конкурентів та тим самим здобути собі вагоме місце на ринку. Компанія «Флагман Сі Фуд» часто використовує даний спосіб, для того, аби ознайомити потенційних споживачів з новою продукцією. Варіанти промоакцій для підпримання процесу реалізації наявних товарів чи послуг використовуються різні.

Серед популярних різновидів промоакцій, які використовує сама компанія можна назвати: демонстрація нового товару у фірмових магазинах; роздача флаєрів з рекламою нових послуг; подарунок пробного варіанту продукту при купівлі в магазинах; використання компаній, які спеціалізуються на рекламі і інтернеті та на різних ресурсах загалом; акції в магазинах типу « два за ціною одного»;

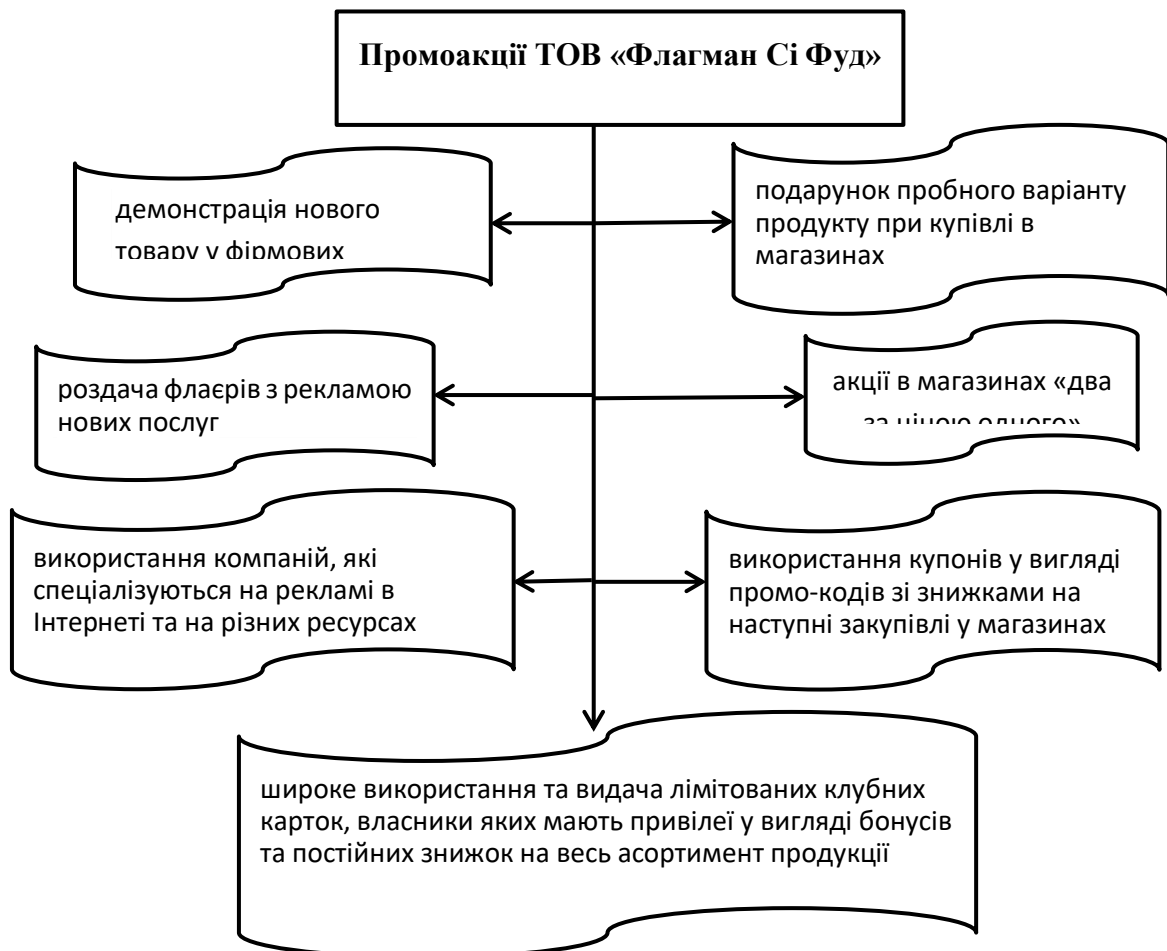
використання купонів у вигляді промо-кодів зі знижками на наступні закупівлі у магазинах; широке використання та видача лімітованих клубних карток, власники яких мають привілежії у вигляді бонусів та постійних знижок на весь асортимент продукції. Вигода, як інструмент, повинна показати за час використання хороший результат та виправдати ресурси, які були потрачені на цей захід. До речі, багато великих компаній, при використанні промоакцій, мають на меті не тільки орієнтуватися на великі продажі та охоплення ринку, але й працюють на високу лояльність до себе, як до відповідального продавця. Взагалом, захід у вигляді промоакції є доволі коштовним, але при вдалій реалізації нових товарів чи послуг, ми отримуємо хороший прибуток, тому такий варіант отримання прибутків, можна вважати цілком економічно вигідним та раціональним. Бонусом такої промоакції є також підвищення репутації підприємства, а це грає вирішальну роль у покупця, так як при виборі товару, він керується не лише споживчими якостями, але й репутацією продавця в цій ніші та на ринку взагалом. Таким чином, покращити репутацію компанії, шляхом проведення промоакції – є досить доцільним.

В результаті, можна схематично зобразити SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Флагман Сі Фуд»



Не менш важливою складовою маркетингової діяльності підприємства, для швидкої реалізації продукту є промоакція (інструмент, для просування товару). Промоакція – це можливість проінформувати потенційних та дійсних клієнтів про товари, послуги, спеціальні пропозиції й тим самим стимулювати їх зробити покупку. Також в результаті викликати прихильність до продавця, просувати новинки, збільшувати попит на продукцію, закріпитися в новій ніші серед конкурентів та тим самим здобути собі вагоме місце на ринку. Компанія «Флагман Сі Фуд» часто використовує даний спосіб, для того, аби ознайомити потенційних споживачів з новою продукцією. Варіанти промоакцій для підпримання процесу реалізації наявних товарів чи послуг використовуються різні.

Популярні різновиди промоакцій:



## Рисунок. 2. Промоакції ТОВ «Флагман Сі Фуд»

Вигода, як інструмент, повинна показати за час використання хороший результат та виправдати ресурси, які були витрачені на цей захід. До речі, багато великих компаній, при використанні промоакцій, мають на меті не тільки орієнтуватися на великі продажі та охоплення ринку, але й працюють на високу лояльність до себе, як до відповідального продавця. Взагалом, захід у вигляді промоакції є доволі коштовним, але при вдалій реалізації нових товарів чи послуг, ми отримуємо хороший прибуток, тому такий варіант отримання прибутків, можна вважати цілком економічно вигідним та раціональним. Бонусом такої промоакції є також підвищення репутації підприємства, а це грає вирішальну роль у покупця, так як при виборі товару, він керується не лише споживчими якостями, але й репутацією продавця в цій ніші та на ринку взагалом.

Таким чином, покращення репутації компанії, залучення більшої кількості покупців та збільшення частки ринку шляхом проведення промоакції – є досить доцільним та ефективним.

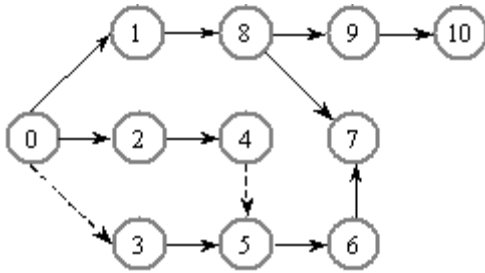
## **2.2 МЕТОД КОМІВОЯЖЕРА – ЯК ЗМОГА ОЦІНИТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **2.1. Теоретичні основи задачі комівояжера**

Маршрутизація перевезень – це створення маршрутів, що дають змогу визначити обсяг перевезень вантажів, кількість рухомого складу та мінімізувати транспортно-експедиційні витрати. В основу транспортних перевезень покладено такі логістичні аспекти: «Потрібний товар (1) потрібно доставити у необхідній кількості (2) в обумовленій якості (3) в потрібний час (4), у потрібне місце (5) з мінімальними витратами (6)». Одним з аспектів логістики є мінімізація витрат на перевезення, що забезпечить, своєю чергою, швидкість доставки товарів, надійність та якість перевезення. В сучасних умовах ринкової економіки та в умовах конкуренції доволі важливо мінімізувати транспортні витрати. Велика кількість автомобілів на дорогах великих міст значно ускладнює рух і призводить до утворення заторів. У зв'язку із затримкою автомобілів в заторі і зайвою витратою палива транспортні компанії зазнають значних збитків. У таких обставинах необхідно розробляти кілька варіантів маршрутів. Тому необхідно оснащувати автомобілі, які перевозять вантажі, супутниковими навігаторами, що дають змогу відслідковувати дорожню ситуацію в різних частинах міста або перебувають на зв'язку з диспетчером, що координує роботу водіїв. Однак навіть ці заходи не завжди гарантують своєчасну доставку. Розраховують вартість вантажоперевезення у великих містах з ускладненим рухом за фактично витраченим часом на транспортування. На жаль, проблема заторів не може не відбитися на якості вантажоперевезення. Впровадження навігаторів допоможе вирішити цю проблему.

Для виконання узгоджених графіків доставки продукції споживачеві зі складів посередників необхідно виконати декілька робіт. Згідно із сітковим графіком всі ці роботи треба виконувати послідовно і своєчасно, тому час їх виконання завчасно обговорюють. Сітковий графік відображає технологічний

зв'язок і послідовність робіт. Завдяки йому можна розрахувати протяжність циклу розробки графіка перевезень.



**Рис. 2.1. Сітковий графік**

Як бачимо, сітковий графік складається з вузлів, котрі визначені колами і з'єднанням їх ребер (стрілок). Кожному вузлу відповідає якась дія, котра означає закінчення того чи іншого етапу робіт, кожній стрілці (ребру графіка) відповідає визначена робота, котра сприймається як процес, а не кінцевий результат. Так, 0—1 — означає аналіз використання транспортних засобів, котрі обслуговують посередників, закінчується цей процес у вузлі 1. Для кожної роботи визначається час, котрий вимірюється у встановлених для графіка одиницях.

Основне завдання графіка полягає у відображенні всіх технологічних зв'язків між роботами. Так роботи 2—4 та 2—3 починаються одночасно, а роботи 5—6 — після етапів 3—5 і 4—5 (фіктивної роботи). Деколи для зв'язків подій доводиться використовувати так звані фіктивні роботи з нульовою тривалістю. Вона подана на рисунку 2.1 пунктирними лініями.

Розробка маршрутів дає змогу скоротити простої автомобілів під час навантаження та розвантаження, підвищити їх продуктивність, а отже зменшити кількість засобів перевезення, що надходять на підприємство вантажовідправника при тому самому обсязі перевезень. Коли визначені маршрути і терміни перевезень, запаси у споживачів можуть скорочуватись у 1,5—2 рази.

Маршрути перевезень, як уже зазначалося, можуть бути маятникові (як їх різновид променеві), кільцеві, зонно-кільцеві (як їх різновиди: збірні, розвізні та збірно-розвізні). Схему маятникових рейсів використовують у разі необхідності зі

складу посередника доставити одночасно кількість матеріалів і виробів, забезпечуючи найбільше завантаження транспортних засобів.

**Задача комівояжера** (комівояжер з англ. — бродячий торговець) полягає у знаходженні найвигіднішого маршруту, що проходить через вказані міста хоча б по одному разу. В умовах завдання вказуються критерій вигідності маршруту (найкоротший, найдешевший, сукупний критерій тощо) і відповідні матриці відстаней, вартості тощо. Зазвичай задано, що маршрут повинен проходити через кожне місто тільки один раз, в такому випадку розв'язок знаходиться серед гамільтонових циклів.

Існує маса різновидів узагальненої постановки задачі, зокрема геометрична задача комівояжера (коли матриця відстаней відображає відстані між точками на площині), трикутна задача комівояжера (коли на матриці вартостей виконується нерівність трикутника), симетрична та асиметрична задачі комівояжера.

Прості методи розв'язання задачі комівояжера: повний лексичний перебір, жадібні алгоритми (метод найближчого сусіда), метод включення найближчого міста, метод найдешевшого включення, метод мінімального кістяка дерева. На практиці застосовують різні модифікації ефективніших методів: метод гілок і меж і метод генетичних алгоритмів, а так само алгоритм мурашиної колонії. Всі ефективні (такі, що скорочують повний перебір) методи розв'язання задачі комівояжера — евристичні. У більшості евристичних методів знаходиться не найефективніший маршрут, а наближений розв'язок. Користуються популярністю так звані any-time алгоритми, тобто алгоритми, що поступово покращують деякий поточний наближений розв'язок. Відомі методи розв'язання поділяють на дві групи, що можна комбінувати.

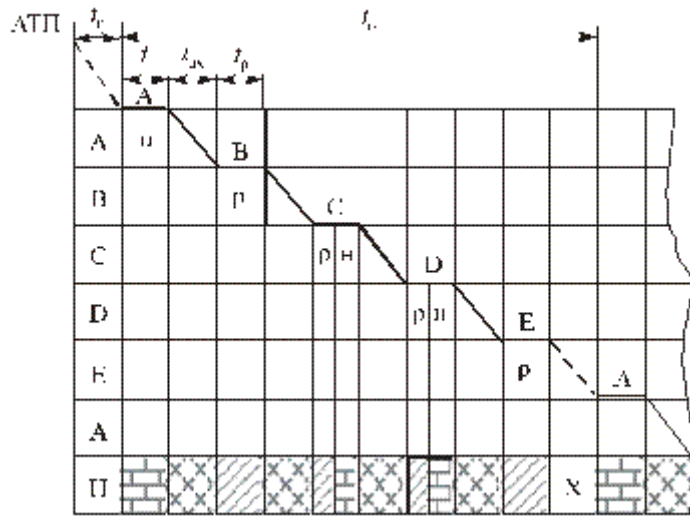
*Точні методи* знаходять, маючи достатньо часу, гарантовано оптимальний шлях. Для пришвидшення пошуку прийнятних маршрутів можна використовувати евристики, що, в загальному випадку, не гарантують точності

знайдених розв'язків. В залежності від того, чи обчислює евристика новий маршрут, чи намагається покращити вже існуючий, евристики поділяють на конструктивні та ітеративні евристики.

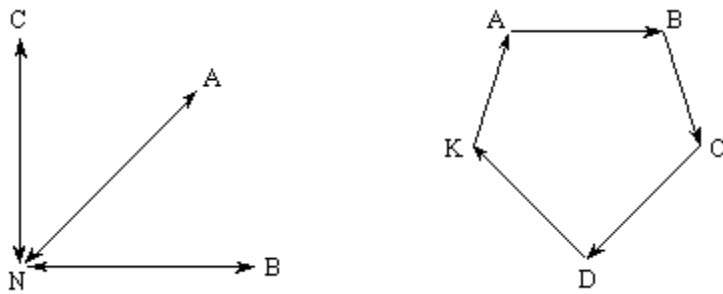
*Евристичні методи* знаходять, часто за коротший час, гарні розв'язки, що, в загальному випадку, можуть бути гіршими за оптимальні. Для метричної задачі існують евристики, що знаходять за поліноміальний час розв'язки гірші за оптимальні у 1.5—2 рази. Ітеративні евристики (також після оптимізаційні евристики) намагаються шляхом деяких змін скоротити вже обчислений маршрут. Прикладом такої евристики є k-opt-евристики, що систематично видаляють з маршруту групи з ребер і замінюють їх іншими ребрами отримуючи новий маршрут. Оскільки повний перебір можливих варіантів дорівнює кількості можливих маршрутів, на практиці обмежують щонайбільше до 5. При цьому, випробовуються всі варіанти заміни двох та трьох ребер, уникаючи перебору з більшою кількістю ребер через значні витрати часу.

*Метаевристичні методи* комбінують методи пошуку локальних та глобальних розв'язків у абстрактні стратегії евристичної оптимізації задач. Багато методів цього типу базуються на методах пошуку локальних розв'язків, тобто, вони обчислюють деякий початковий розв'язок (наприклад, застосовуючи метод найближчого сусіда) та покращують його іншими методами, наприклад, методом k-opt-евристики, доти, поки неможливо буде знайти кращий маршрут. Використовуючи різні стратегії, такі, як, наприклад, табуїований пошук або симуляції відпалу, можна спробувати уникнути глухих кутів під час пошуку локальних мінімумів. Інші методи, такі як мурашиний алгоритм, генетичні алгоритми або штучні нейронні мережі (перш за все мережа Хопфілда) використовують як шаблон природні процеси. В принципі, цими методами можна знаходити як досить якісні розв'язки так і досить віддалені від оптимального. Якість результатів та тривалість обчислення залежать від визначення та реалізації окремих елементів.





**Рис.2.2. Графік роботи автомобіля на кільцевому маршруті**



**Рис. 2.3. Схеми маятникового та кільцевого маршрутів**

## 2.2. Аналіз та знаходження оптимального маршруту доставки товарів по одному з регіонів для ТОВ «СіФуд»

Для визначення оптимального варіанту доставки, склав маршрут, а саме: з міста Бровари (регіональний склад підприємства), у місто Київ, вирушила вантажівка, яка везе вантаж для 5 магазинів, які спеціалізуються на дистрибуції продукції торгової марки «Флагман». Обсяги замовлення склали: 1/3/5 – й магазини замовили 8,5 т. свіжомороженої риби; а 2 та 4 магазини замовили лососесу ікру обсягом приблизно 5 т.

1 – й магазин знаходиться за адресою Миколи Бажана, 1А

2 – й магазин знаходиться за адресою Михайла Гришка, 4Б

3 – й магазин знаходиться за адресою Привокзальна, 14

4 – й магазин знаходиться за адресою Бориспільська, 30

5 – й магазин знаходиться за адресою Набережне шосе, 25

Щоб знайти оптимальний маршрут доставки, будемо використовувати метод границь, а саме матрицю відстаней між замовниками (тобто магазинів).

$i \ j$	1	2	3	4	5	$d_i$
1	M	21	18	25	20	18
2	10	M	13	19	9	9
3	8	13	M	16	15	8
4	11	18	12	M	8	8
5	17	15	16	11	M	11

Рис 2.1 – Матриця відстаней між замовниками (являє собою умову)

2. Визначимо оцінку підмножини  $G^0$ , розрахувавши суму приведених констант:

$$H = \sum d_i + \sum d_j$$

$$H = 18+9+8+8+11+0+3+0+0+0 = 57 \quad (2.1)$$

3. Для виділених претендентів підрахуємо оцінки за формулою:

$$\theta(i, j) = \min_{j \neq i} C_{ij}^0 + \min_{i \neq j} C_{ij}^0 \quad (2.2)$$

$$d(1,2) = 0 + 2 = 2; d(1,3) = 0 + 1 = 1; d(2,5) = 1 + 2 = 3; d(3,1) = 2 + 0 = 2; d(4,1) = 1 + 0 = 1;$$

4. Розрахуємо оцінку для  $G_2^1$ :

$$\xi(G_2^1) = \xi(G_0) + \theta(1,2) \quad (2.3)$$

Сума констант приведення скороченою матриці:

$$\sum d_i + \sum d_j = 3$$

Нижня межа підмножини дорівнює:

$$H = 57 + 3 = 60 \leq 65$$

$$H(5^*, 4^*) = 57 + 8 = 65$$

Оскільки нижня межа цього підмножини (5, 4) менше, ніж підмножини (5\*, 4\*), то ребро (5, 4) включаємо в маршрут з новим кордоном  $H = 60$

5. Побудуємо матрицю  $C_1^1$ , в результаті чого одержимо: (з метою запобігання утворення замкнених підциклів, заборонимо переїзд з магазину 4 до магазину 5)

<b>i j</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b><math>d_i</math></b>
<b>1</b>	M	0	0	2	0
<b>2</b>	1	M	4	0	0
<b>3</b>	0	2	M	7	0
<b>4</b>	3	7	4	M	3
<b><math>d_j</math></b>	0	0	0	0	3

Після операції приведення скорочена матриця буде мати вигляд:

i j	1	2	3	$d_i$
1	M	0	0	0
3	0	2	M	0
4	0	4	1	0
$d_j$	0	0	0	0

Сума констант приведення скороченою матриці:

$$\sum d_i + \sum d_j = 0$$

Нижня межа підмножини (2, 5) дорівнює:

$$H(2, 5) = 60 + 0 = 60 \leq 63$$

Щоб виключити підцикли, заборонимо наступні переходи: (4, 2)

Розіб'ємо всі безлічені маршрути, щодо цього ребра на два підмножини (i, j) і (i\*, j\*). З цією метою для всіх клітин матриці з нульовими елементами замінюємо по черзі нулі на M (нескінченність) і визначаємо для них суму утворилися констант приведення, вони наведені в дужках.

i j	1	2	3	$d_i$
1	M	0(2)	0(1)	0
3	0(2)	2	M	2
4	0(1)	M	1	1
$d_j$	0	2	1	0

$$D(1, 2) = 0 + 2 = 2; d(1, 3) = 0 + 1 = 1; d(3, 1) = 2 + 0 = 2; d(4, 1) = 1 + 0 = 1;$$

Найбільша сума констант приведення дорівнює  $(0 + 2) = 2$  для ребра  $(1, 2)$ , отже, безліч розбивається на дві підмножини  $(1, 2)$  і  $(1^*, 2^*)$ .

Виняток ребра  $(1, 2)$  проводимо шляхом заміни елемента  $d_{12} = 0$  на  $M$ , після чого здійснюємо чергове приведення матриці відстаней для утворився підмножини  $(1^*, 2^*)$ , в результаті отримаємо скороченої матрицю.

<b>i j</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b><math>d_i</math></b>
<b>1</b>	M	M	0	0
<b>3</b>	0	2	M	0
<b>4</b>	0	M	1	0
<b><math>d_j</math></b>	0	2	0	2

Нижня межа гамільтонових циклів цього підмножини:

$$H(1^*, 2^*) = 60 + 2 = 62$$

5. Кінцевий вигляд матриці, має такий вигляд:

<b>i j</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b><math>d_i</math></b>
<b>3</b>	0	M	0
<b>4</b>	0	1	0
<b><math>d_j</math></b>	0	1	1

Нижня межа підмножини  $(1, 2)$  дорівнює:

$$H(1, 2) = 60 + 1 = 61 \leq 62$$

В результаті по дереву розгалужень гамільтоновим циклом утворюють ребра:

(5,4), (4,3), (3,1), (1,2)

Довжина маршруту дорівнює  $F(M_k) = 61$

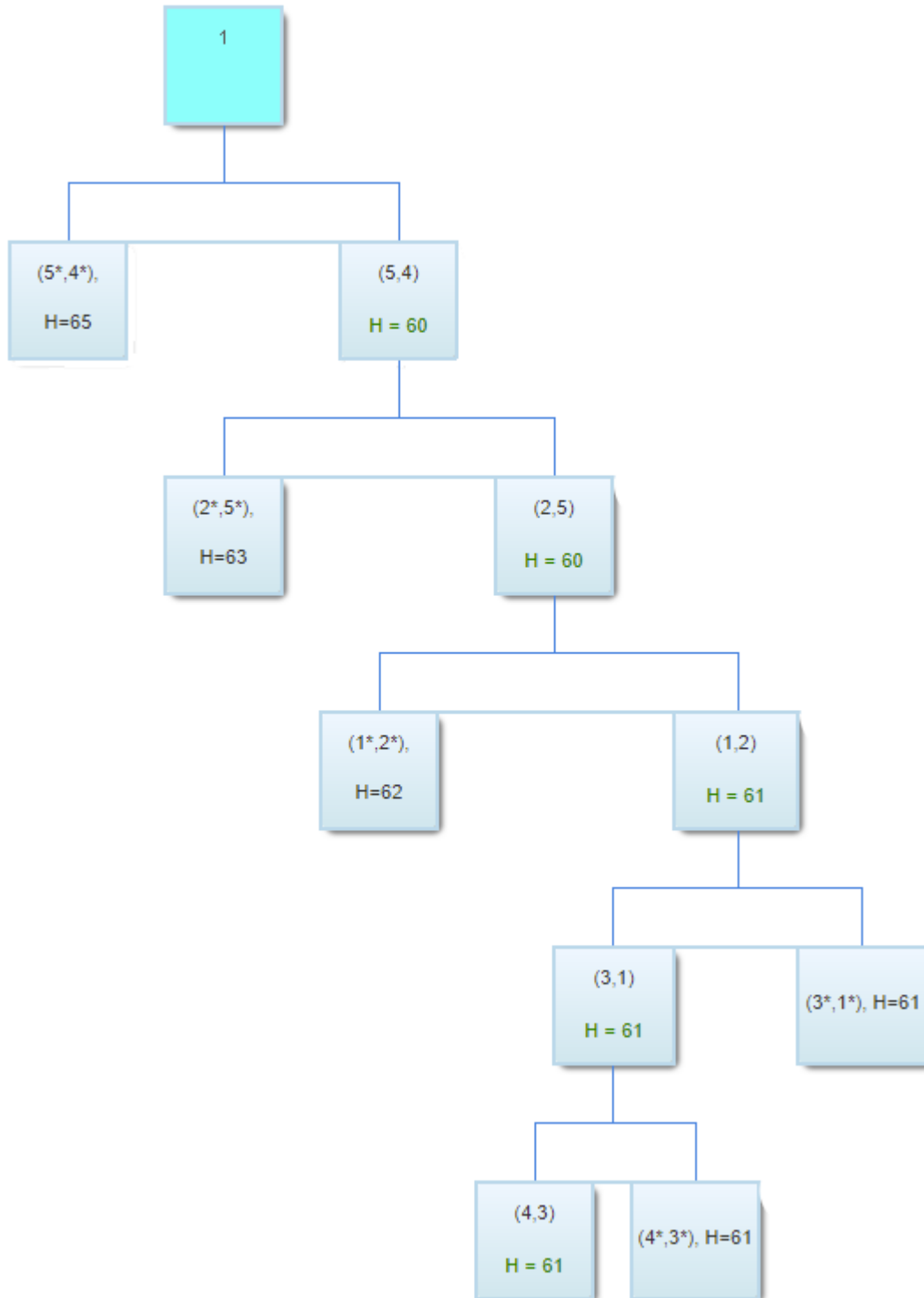


Табл 2.2. Дерево рішень маршруту, по місті Києві

Пояснення: Після виконання всіх операцій, методом відстаней між замовниками, було знайдено цикл, по якому вантажівка буде розвозити товари для своїх замовників. Маршрут виглядає так: спочатку вантажівка заводить вантаж до 5-го магазину й після цього відправляється до 4-го магазину, потім товар прямує до 3-го магазину, за тим до 1-го магазину і на останок до 2-го магазину. Так вийшло, що такий варіант виходить самим оптимальним, найдешевшим та найшвидшим. Загальна довжина маршруту сягає 61 км. Коли всі замовлення виконано, водій повертається на склад, для виконання інших замовлень.

З результатів дослідження метода комівояжера стало зрозуміло, що рішення керівника надати саме таку схему маршруту є самим оптимальним. З урахуванням найоптимальнішого маршруту, вантаж буде доставлено як найшвидше та за не великий проміжок часу, це в свою чергу означає – людина, яка надала саме цей маршрут, відповідально відноситься до своїх зобов'язань та має високий рівень управлінської якості.

## Висновок до 2 розділу

В даному розділі виконували аналіз управлінських дій методом комівояжера та виявили, що схема яку надав працівник маркетингового департаменту перевізнику, дійсно була правильна та найбільш оптимальна, свою роботу людина виконала бездоганно. Також, виконали повноцінну оцінку комплексу маркетингу на підприємстві. Для виявлення перспективних напрямів розвитку підприємства на ринку здійснюється аналіз маркетингових можливостей за допомогою ситуаційного аналізу або ж SWOT – аналізу, саме це було і виконано у роботі. Було розглянуто та визначено такі показники: Сильні сторони (великий досвід компанії; унікальні технології виробництва; професійне обладнання на виробничих лініях; хороші відгуки серед споживачів; надання тільки якісною продукції; великий склад транспортних засобів), Можливості ( наявність продуктів щоденного вжитку, тоюто тільки свіжа та придатна до споживання їжа; підприємство гнучке до змін на ринку; компанія надає можливості різних додаткових можливостей, щоб заробити кошти; повна зайнятість), Слабкі сторони ( іноді важкий графік роботи, це залежить від обсягу замовлень), Можливі загрози ( несуть велику відповідальність перед клієнтами та споживачами; велика залежність від постачальників продукції).

Для того, щоб оцінити ефективність управлінських рішень на підприємстві, було використано метод Комівояжера. **Задача комівояжера** (комівояжер з англ. — бродячий торговець) полягає у знаходженні найвигіднішого маршруту, що проходить через вказані міста хоча б по одному разу. В умовах завдання вказуються критерій вигідності маршруту (найкоротший, найдешевший, сукупний критерій тощо) і відповідні матриці відстаней, вартості тощо. За його допомоги, було визначено наскільки ефективно було обрано маршрут та як швидко буде доставлено відповідну продукції до адресата. Після порівняння результату та чинної карти маршруту, можна зрозуміти, що вони ідентичні. Тому, з 100% можна сказати, що



ефективність обраного маршруту максимально хороша. Це означає, що управлінські дії були високоефективні та відповідальні.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Оцінка поточної маркетингової стратегії підприємства

Напрямок бізнесу ТОВ «Флагман СіФуд» є здійснення підприємницької діяльності для отримання великих прибутків та задовольнити майнові потреби власника компанії який володіє цінними паперами підприємства, а також задовольняти потреби споживачів у якісних морських продуктах і наданні маркетингових та логістичних послуг. З врахуванням вищевикладеного, стратегією бізнесу підприємства є здійснення статутної діяльності, спрямованої на збільшення ринкової вартості цінних паперів, збільшення частки компанії на ринку, відкривати для себе нові напрямки розвитку та розвиток закордоном. Зважаючи на те, що ринок морських продуктів в Україні швидкими темпами (до 24 лютого) заповнювався дешевими продуктами іноземного походження, які за ціною створюють суттєву конкуренцію ТОВ «Флагман СіФуд», тому підприємству потрібно частково коригувати свою стратегію господарської діяльності. У зв'язку з цим, частина виробництва морської продукції підприємства переорієнтувалася на потреби міжнародних замовників по всьому світі. Широкими темпами налагоджується виробництво рибної та крабової продукції. Враховуючи те, що ТОВ «Флагман СіФуд» володіє одними з найбільших логістичних комплексів в Україні, який здатний проводити велику кількість операцій, розглядається питання щодо започаткування дочірньої компанії, яка буде цим керувати; також продовжується процес щодо популяризації торгової марки підприємства як в Україні, так і закордоном. Особлива увага менеджменту та маркетингологів компанії приділяється такому виду підприємницької діяльності, як надання в оренду вільних виробничих площ та ліній, складських та офісних приміщень, оренда рухомого складу та митної зони, надання страхування та просування нових брендів на місцевий ринок.

Якщо проаналізувати маркетингові стратегії ТОВ «Флагман СіФуд», то сюди можна віднести матрицю «товар - ринок», на ринку України компанія використовує в більшості два види стратегії: стратегію глибокого проникнення на ринок й закріплення в ньому та стратегію розвитку нового товару. Стратегія проникнення спрямована на підтримання вагомих переваг товару над потенційними конкурентами, за допомогою отриманих раніше коштів від успішному збуту продукції. Ця стратегія є вдалою та успішною, коли підприємство має потужні технології чи виробничі переваги, які залишають конкурентів позаду.

На сьогодні ТОВ «Флагман СіФуд» залишається одним із підприємств рибної промисловості України, які мають закритий виробничий цикл (від ікринок риби до почищеної свіжозамороженої риби) виробництва морської продукції, що здатна спокійно забезпечити населення України потрібною продукцією. На підприємстві впроваджено нові технології по вирощенню та зберіганню товарів (ікра, раки, краби, лососі). Освоєно виготовлення транспортної упаковки та брендового оздоблення транспортних засобів.

Компанія має достатньо відповідних сертифікатів, щоб легально надавати продукцію та мати змогу її реалізовувати на ринку. Сертифікат відповідності дає вимогу експортувати продукцію за кордон, ближнє зарубіжжя, країни Латинської Америки та країн СНД.

ТОВ «Флагман СіФуд» також проводить активну роботу з торговельними організаціями – створено велику власну фірмову мережу магазинів, яка охоплює велику кількість по всій території а також укладено стратегічні угоди з реалізації продукції та надання послуг майбутнім партнерам. Сьогодні торговельна мережа з реалізації морських продуктів охоплює майже 60 магазинів у більшості регіонів нашої держави.

Активно розвивається ринок надання послуг підприємством. Це транспортування, зберігання, надання широкого спектру консультацій новачкам ринку, допомога у збуті продукції, можливості страхування міжнародних

перевезень. На даний час підприємство займається доставкою морських продуктів своїм замовникам, посередникам та просто споживачам й активно просувається на міжнародні ринки, щоб отримати для себе більше нових покупців продукції.

Планується й надалі нарощувати обсяги виготовлення та зберігання морської продукції, також всебічно розвивати ринок послуг. У 2021 році обсяги послуг з доставки та маркетингу були на високому рівні, однак ще не дотягують до рівня допандемійних часів.

Стратегія розвитку товару спрямована на створення нових товарів для задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів. План компанії передбачає продовження нових розробок, їх інтеграція у виробництво і збут нових продуктів на освоєних ринках в країні та за її межами. ТОВ «Флагман СіФуд» активно застосовує дану стратегію в кількох напрямках через власну діяльність та діяльність підприємств, де товариство бере участь у статутному капіталі.

Так, власний сучасний відділ інновацій дозволяє щорічно впроваджувати в серійне виробництво до 30 нових позицій в їх каталозі товарів, досягаючи при цьому безвідходної технології. Щороку підприємство пропонує своїм клієнтам нові чи покращені умови на послуги, залишаючись таким чином вагомим гравцем та конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Сучасний ринок морських продуктів та послуг нині набирає обертів і за оцінкою спеціалістів має великий потенціал. Попит збільшується, тому зростає кількість учасників ринку і щоб утримати лідерські позиції, компанії вводять більш жорсткі вимоги до якості своєї продукції. Використовуються новітні технології, збільшується асортимент даної продукції.

З часом, сталися зміни і в структурі ринку: раніше 65% від загального обсягу продажу одягу становила морська продукція за дешеvu ціну, і тільки 35% - за більш дорогу. Зараз обсяги середнього і дешевого сегментів розділилися по 40% і 35% відповідно, 25% припадає на елітний сегмент.

Ціновий діапазон на морську продукцію настільки великий (від 120 до 5000 грн.), що дає можливість споживачеві будь-якого достатку зробити оптимальний вибір. Розцінки на продукти в чому залежать від типу країни звідки походить товар, який саме продукт вибирає споживач та в яких обсягах.

Необхідно зазначити, що сегмент доступних продуктів у структурі виробництва ТОВ «Флагман СіФуд» займає від 45 % до 60 % і має тенденцію до збільшення.

Від самого початку виробництво продукції за світовими стандартами було основною метою створення дочірнього підприємства компанії «Флагман» - ТОВ «Флагман СіФуд». Враховуючи тенденції використання найновіших технологій, тут щороку створюються нові різновиди морських продуктів, які будуть оригінальними та різноманітними не тільки за моделями, але і за смаком, кольором та зовнішнім виглядом.

У 2021 році «Флагман СіФуд» робив до вісьми мільйонів гривень відрахувань. Великі суми податків у бюджет сплачують і нині. Але витримати натиск, коли ринок на 80 відсотків заповнений підпільним товаром, не легко. Потужного удару завдала світова пандемія. Купівля продукції у міжнародних трейдерів зменшилась більш як на третину. Раніше до компанія надходила продукція з Фінляндії, Голландії, Нідерландів, Швеції, Ісландія, Люксембург, Норвегії, Сінгапуру. Її закуповували у міжнародних постачальників, з якими компанія співпрацює протягом тривалого часу.

Сьогодні компанія «Флагман СіФуд» – це сучасне підприємство з повністю українськими інвестиціями. Будучи підприємством європейського стилю, підприємство випускає продукцію великими партіями, тим самим задовольняє покупцю його потреби, а також об'єми проданої продукції. Пріоритет інтересів клієнтів – головний принцип та слоган компанії.

Компанія постійно розширює асортимент своєї продукції, який на сьогоднішній день налічує не тільки звичайну морську продукцію, але і делікатесні

вироби, та екзотичні страви для тих, хто платить немалу валюту. Бездоганний сервіс та комплекс послуг підтверджують репутацію та надійність фірми, перевірені часом.

ТОВ «Флагман СіФуд» має розгалужену мережу фірмових магазинів у 60 великих містах України та приблизно з 30 магазинів закордоном; також діє основний магазин на самому підприємстві у Великій Димерці, де можна придбати всю продукцію, що називається, «з перших рук».

Компанія працює виключно з якісними та дорогими верстатами скандинавського та американського походження. Продукція компанії відзначаються високою якістю та ексклюзивністю індивідуального замовлення.

Окрім цього, «Флагман СіФуд» надає ряд важливих додаткових послуг.

Промисловий холодильник. Компанія «Флагман СіФуд» надає унікальну можливість зберігати продукцію улюблений період року в спеціально обладнаних холодильниках, які знаходяться безпосередньо на території підприємства. Продукти завжди знаходяться в ідеальних для них умовах: чітке дотримання температури, велика місткість, доступна ціна за зберігання та дотримання всіх норм, низька вологість та постійна циркуляція повітря.

Хімічна чистка. Чистка виробів – це підрозділ компанії, де застосовується високотехнологічне обладнання з використанням високоякісних хімікатів та препаратів.

Реставрація чи заміна продукції. У разі пошкодження продукту в процесі носіння, компанія надає послуги з реставрації та ремонту обладнання та заміну продукції.

Дочірнє підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Флагман СіФуд» створено 12 червня 2017 року. Засновниками підприємства є ТОВ «Флагман». Частка ТОВ «Флагман» у статутному капіталі дочірнього підприємства становить 100 %.

Протягом п'яти років ТОВ «Флагман СіФуд» займається активними експортними поставками. Підприємство експортує виключно готові вироби з морської продукції, тому сьогодні експортний асортимент розширився різноманітними товарами, а також продукцією на умовах давальницької сировини.

ТОВ «Флагман СіФуд» у своїй діяльності використовує як прямий, так і непрямий експорт. Прямий експорт використовується при роботі з європейськими та американськими компаніями. Експортні поставки морської продукції (риба, ікра, краби, омари, соми) здійснюються через торговельні підрозділи компанії. Основними партнерами ТОВ «Флагман СіФуд» є фірми в Польщі, Венгрії, Словаччині, Чехії, Німеччині, Італії, Іспанії, Франції, Кореї та багато інших країн. Потрібно зазначити, що обсяги експорту на ринки Європи займають приблизно 55 % у загальній структурі експортних поставок.

Для роботи на ринку країн СНД підприємство використовує систему непрямого експорту – через посередників та спеціалізовані торговельні заклади.

Переваги продукції «Флагман СіФуд» перед конкурентами на ринку країн СНД є наступні: зареєстрована і досить відома торгова марка, висока якість обробки замовлень, відповідне упакування, виконання поставок «під замовлення», п'ятирічний досвід роботи на ринку країн СНД, до того ж, вся продукція сертифікована та відповідає усім вимогам на територіях цих держав.

Але є і виклики з якими зустрічається компанія – це уповільнення розвитку експорту: віддаленість від споживача, що збільшує транспортні витрати, необхідність митного оформлення товарів, сплати митних платежів та ПДВ у країнах замовників, що загалом впливає на ціну товару і робить її вищою ніж на аналогічний товар місцевих виробників.

Якщо проаналізувати обсяги експорту продукції протягом останніх років, то протягом 2019 – 2021 років вона мала тенденцію на збільшення, однак 2022 рік поставив все на паузу й стало не зрозуміло, як активізувати експортні поставки.

Для підтримки високого рівня професіоналізму та конкурентоспроможності ТОВ «Флагман СіФуд» з початку свого заснування бере активну участь у різноманітних виставках, ярмарках та рекламних заходах. Протягом своєї історії підприємство удостоєно багатьма міжнародними нагородами за кращу торгову марку, високий комерційний престиж та відмінну якість надання послуг.

Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом ТОВ «Флагман СіФуд», який підпорядковується заступнику голови правління з маркетингу і торгівлі товариства. Сам відділ є органом, через який здійснюється організація ефективного маркетингу і на цій основі здійснюється розвиток продаж.

Виробничі потужності підприємства забезпечують місцевий ринок приблизно 900 тис. т. та включають такі позиції в каталозі: шматки акул, восьминіг, вугрі, горбуші, густер, дорада, ескалар, зубатка, ікра, форель, кальмар (шматочками), карась, фасована кілька, короп, краб, лосось, окунь, мойва, натотенія.

### **3.2 Перспективи розвитку ринку морської продукції**

Під час створення результативної маркетингової стратегії підприємства на внутрішньому чи зовнішньому ринках збуту, дуже важливим чинником є детальне і чітко проаналізована ситуація, яка має місце на ринку продукції та в галузі, де діє підприємство.

Ринок морської продукції протягом останніх років є досить динамічним. Не дивлячись на пандемію у світі, поступове підвищення середньорічної температури в морях та океанах (де йде вилов рибної продукції) та зростаючу активність бракон'єрів, світовий ринок морських делікатесів завжди розвивається досить активно. У Європі щорічний приріст ринку морської продукції сягає 4,5-5 %, а в Україні, за різними оцінками, він сягає 5-10 %. В той самий час зростає і ціна продукцію.



Серед всіх різновидів рибної продукції найбільшим попитом користується короп, мойва, натотенія та лосось – це близько 60 % від усіх продажів компанії. Купівля напряму з виробництва – це найбільш легкий і зручний спосіб отримання свіжої та якісної продукції. Адже перед тим, як відправити товар прямісінько до замовника, його ретельно сортують за розміром, упаковують, перевіряють товар на свіжість та якість, причому використовують власну систему правил. Продукції обов'язково приклеюється наліпка з власною назвою товару, додається документація на замовлення та бланки з дозволами.

Тому для ТОВ «Флагман СіФуд» надзвичайно важливим є активне продовження співпраці з основними еспортерами та імпортерами, дилерами та дистриб'юторами для реалізації великої кількості своїх виробів. Для більш стабільної реалізації морських продуктів, можна порекомендувати керівництву підприємства заздалегідь обговорювати контракти на чинний або наступний сезон.

Один з варіантів розвитку продажів виготовленої продукції, є впровадження системи під назвою аукціон. Підготовка так званого «морського» аукціону починається за кілька днів до самого проведення. Постачальник товару та його партнери, які бажають реалізувати свій товар на аукціоні, доставляють його на склад аукціонної компанії чи підприємства, яке буде брати на себе повну відповідальність за проведення електронних торгів. Фахівці повинні проводити сортування і огляд продукції на відповідність свіжості, зовнішнього вигляду, кольору лужки, консистенції, запаху, смаку та надати загальну категорію якості. Після огляду та розсортування товар розбити на партії - лоти. Кожен лот складатиметься з однорідного за якістю товару. Кожний лот отримує свій номер, під яким він заноситься в каталог аукціону, в якому зазначено сорт та кількості одиниць товару в даному лоті. Буде створено список товару, який буде доступний на аукціоні. Сама реалізація товару на торгах буде проходити по спеціально створеному каталозі.

З часом лот перетворюється в заявку, в якому міститься перелік замовлення, запропонованих на відправлення своїм замовникам. У заявці публікується зміст (з

позначенням загальної кількості різних видів продукції, які прямують до споживачів), умови продажу (в них зазначений порядок огляду товарів, порядок продажів і фіксації цін) й звичайно ж повідомляється дата відправлення та його тривалість, місце доставки, та час на шляху доставки товару.

Незважаючи на великий асортимент товару, який може запропонувати компанія на продаж, кожен аукціон буде орієнтується на якийсь конкретний вид рибної продукції.

Отже, в Україні в цілому та для ТОВ «Флагман СіФуд» є можливості стати одним з лідерів по виробництву рибним продуктів в Європі. З цього погляду можна працювати у двох напрямках.

Перший – це продовжувати нарощувати виробництво та реалізацію продукції, а саме: короп, мойва, натотенія та лосось. Цей напрям сьогодні дає не надто високий, але стабільний прибуток як в сезон, так і в весняно-літній період.

Другий – побудова рибної ферми, для розведення дорогих риб та продукції в цілому (ікра, мідії, краби, омари). Зростання попиту на такі товари на світовому ринку прогнозується досить високим, а рентабельність після реалізації перших плодів праці, складатиме практично 100 %.

Основними напрямками розвитку ТОВ «Флагман СіФуд» на міжнародному ринку (Європи і не тільки) є два:

1-й напрямком можна назвати традиційним: розширювати виробництво та реалізацію морської продукції, яка завжди популярна на місцевому ринку Європи та забезпечити стабільний обсяг продажів та постійного надходження іноземної валюти. Асортимент товарів: традиційні вироби, які себе добре зарекомендували у продажі, користуються гарними відгуками, це зокрема лосось, горбуша, форель.

2-й напрямком можна вважати іноваційним: освоєння виробництва та реалізації дорогих виробів з завоювання значної частки в межах високо цінового сегменту зарубіжного ринку. Асортимент товарів: нова продукція високого цінового сегменту, з високим рівнем надання послуг при виконанні, швидке виконання

доставки замовлень при збереженні товару та його зовнішнього вигляду з смаковими якостями.

Одним з напрямків вдосконалення виробничої та збутової діяльності компанії є побудова партнерських теплих стосунків з представниками різних торгівельних мереж, вибудова дилерських центрів та дистриб'юції та спеціалізованих закладів, які допоможуть реалізувати товари на ринку Європи. Партнерство — особливий спосіб ведення бізнесу, що характеризується взаємодією різних суб'єктів, які пов'язані спільною метою та інтересами.

Маркетинг партнерських зв'язків – це різнобічний розвиток взаємовигідних форм співпраці, спрямованих на залучення і використання одночасно всіх потрібних сторонам ресурсів (трудових, фінансових і матеріальних) для задоволення запитів і потреб компаній. Щоб досягнути цієї мети необхідно постійно координувати свої дії, використовувати ринкові інструменти аби задовільними потреби споживачів.

За допомогою співпраці підприємство може спокійно вийти на нові ринки, отримати швидкий доступ до нових технологій, подолати бар'єри швидше, ніж «йдучи поодиноці», використовуючи при цьому ринкові операції і дешевше, ніж вона могла б зробити це при придбанні іншої фірми або злитті з нею.

Інша мета такої плідної співпраці між підприємствами — посилити свої стратегічні позиції через отримання знань від іншої сторони. Результат отримання потрібної інформації, призводить до інновацій як у продукції, так і в технологічних процесах.

Компанія – партнер повинна зберігати гнучкість, так як це важливо в між організаційних стосунках. Менеджери, стикаючись з необхідністю управління різноманітними ризиками, повинні уникати повної залежності від одного якогось підприємства.

Роздрібні мережі з часом відчули свою силу й тому намагаються диктувати умови співпраці з постачальниками. Потрібно зазначити, що партнерство між

виробником та закладамом який реалізує продукцію є взаємовигідною справою з обох сторін.

Щоб постачальник потрапив на полиці магазину, йому потрібно збудувати свої відносини з урахуванням потреб ритейлерів, так як вони самі вирішують, що їм потрібно, в якій саме кількості та хто буде постачати продукцію й стане постійним постачальником.

Суть процесу просування товару підприємством і торговим закладом є простим. Якщо виробник зацікавлений просунути і реалізувати в фірмових магазинах винятково свій товар, то роздрібна мережа зацікавлена реалізовувати загальний великий товарообіг.

Іншими словами, магазину необхідно продати якомога більше будь-якого товару. Від цього залежать показники рентабельності, конкурентоспроможність і збереження всього персоналу. Вибір постачальників для торговельного закладу є питанням комплексним. Основним вимогам з асортименту, якості товарів і умовам постачання повинні відповідати всі постачальники.

Якщо виробниче підприємство прийняло рішення продавати свою продукцію через свою ж торговельну мережу, то компанія повинна підтримувати постійне виробництво, постачати партії товарів у потрібний час і в достатніх обсягах.

Торговельна мережа, дає чудову можливість реалізовувати продукцію виробника на великих площах, де існує значний потік клієнтів. До того ж, в більшості випадків торговельна мережа пропонує акції та дослідження ринку для його покращення та підвищення обсягів реалізації продукції.

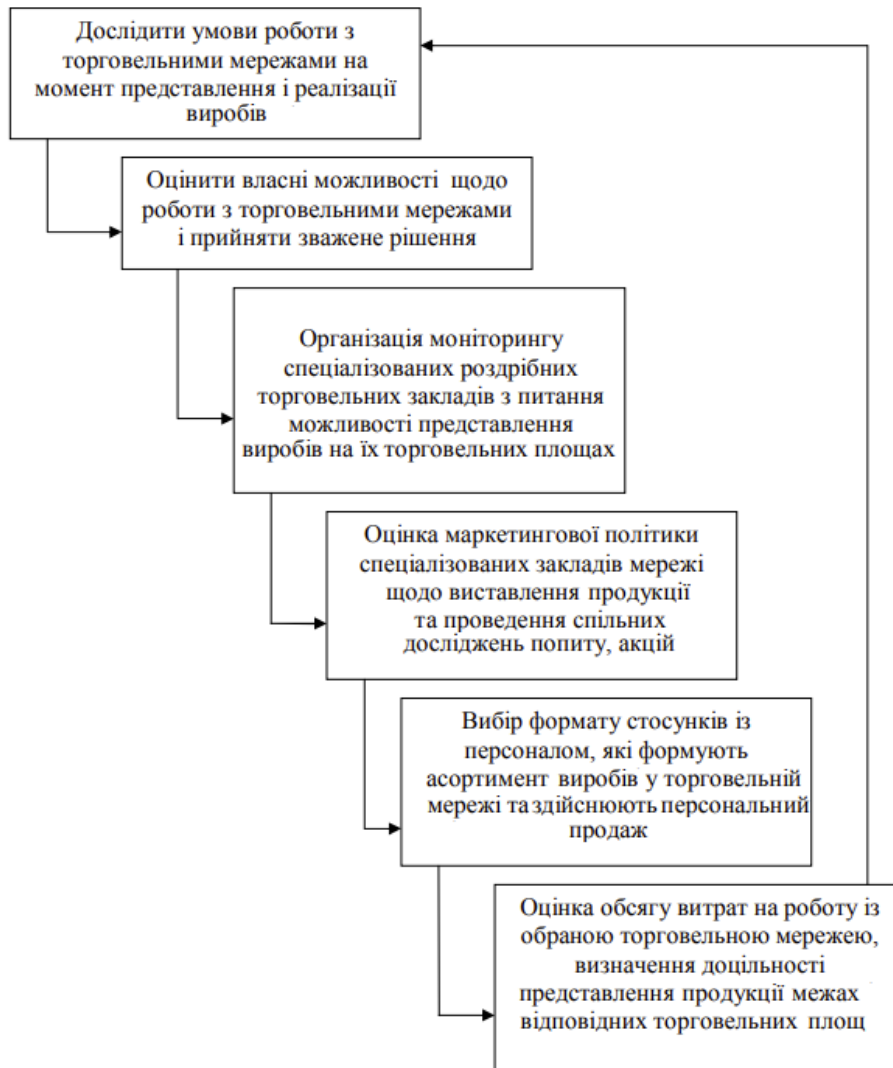


Табл 3.1 Побудова партнерських стосунків підприємства з торговельним закладом

На рис. 3.1 зображено приблизну схему побудови співпраці між підприємством та торговельною мережею.

Буде розглянуто послідовність кроків у процесі побудови стосунків між підприємствами:

- Компанії із великим товарообігом, виділяють необхідний асортимент товарних груп і питому вагу кожної з них в торговельному залі своїх магазинів.
- Також, має місце орієнтація на високоякісний і престижний товар з відомим брендом для магазинів преміум-класу або підбір товарів за співвідношенням «ціна–якість» для магазинів невисоких цін.

– Обов’язково повинна розраховуватися ціна рентабельності за кожною категорією товарів з урахуванням планованого рівня товарообігу. Таким чином, формується асортимент товарів і цінова політика на своїх прилавках з урахуванням власних планів товарообігу і прибутковості.

– Популярність та розміри компанії (з врахуванням зростаючої конкуренції) передбачають значні витрати на просування товарів у магазинах мережі і збільшення різних акцій для покупців та замовників. Відповідна складова витрат додається в ціну собівартості товару.

Основними завданнями промислового підприємства при побудові партнерство з торговельною мережею є наступні:

– здійснити маркетингові комунікації з мережевими структурами, досягти налагодження стабільних партнерських відносин;

– використовувати маркетингові комунікації як основний метод, досягти розширення поставленого асортименту в мережі;

– запровадити і випробувати основні методи для максимально ефективного просування продукції в мережах;

– налагодити логістичні процеси;

– створити потужну систему контролю процесів.

Також, якщо підприємство (таке як ТОВ «Флагман СіФуд») орієнтоване на міжнародні ринки, потрібно враховувати вплив динаміки світової економіки та проводити ретельний аналіз середовища міжнародного підприємництва з метою вибору привабливих для ведення міжнародної підприємницької діяльності ринків.

Під час оцінювання привабливості ринку потрібно розглядати сукупність багатьох показників розвитку даного ринку. Розглядаючи привабливість міжнародного товарного ринку на високому рівні, слід враховувати глобальний характер світогосподарського простору та оцінювати глобально-економічні чинники: стан розвитку світової економіки, міжнародних факторних ринків, рівень

транснаціоналізації та регіональної інтеграції, фактори наднаціонального, міждержавного регулювання міжнародних економічних відносин.

Привабливість міжнародного ринку являє собою ступінь відповідності стану факторів ринкового середовища можливості реалізації економічних інтересів підприємств при виході на міжнародні ринки. Можна запропонувати застосувати поняття ринкової доступності, яке являє собою набір сприятливих для діяльності підприємства чинників міжнародних ринків. Тобто всі ті фактори зовнішнього середовища підприємства, які можуть являти собою фактори можливостей, ми називаємо чинниками ринкової доступності.

Етапи процесу проведення аналізу привабливості міжнародних товарних ринків можна показати схематично на рисунку.

Етап 1 ↓	Визначення економічного інтересу підприємства Мета: здійснити аналіз ступеня інтернаціоналізації діяльності підприємства та цілей його зовнішньоекономічної діяльності
Етап 2 ↓	Аналіз можливостей міжнародної діяльності підприємства та попередній відбір цільових ринків Мета: виявити попередній перелік привабливих країнних ринків для підприємства, які підлягають подальшому дослідженню
Етап 3 ↓	Дослідження ринкової доступності цільових ринків Мета: визначити інтегрований показник ринкової доступності кожного з цільових ринків
Етап 4 ↓	Дослідження можливості реалізації економічного інтересу підприємства на цільових ринках Мета: визначити інтегрований показник можливості реалізації економічного інтересу підприємства на кожному з цільових ринків
Етап 5 ↓	Побудова матриці «ринкова доступність – можливість реалізації економічного інтересу підприємства» Мета: розподілити ринки за ступенем їх привабливості для підприємства та обрати ефективні стратегії проникнення підприємства на даних ринках

Рис 3.2 Основні етапи процесу проведення аналізу привабливості

При міжнародній діяльності підприємства важливим є виявлення його економічних інтересів, які будуть різними на різних етапах діяльності.

Етапи міжнародної діяльності	Економічні інтереси під-ва
1-й етап характеризується наявністю контактів за кордоном до моменту операцій зарубіжних дилерів і агентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• географічне розширення діяльності</li> <li>• збільшення норми прибутковості на одиницю продукції</li> </ul>
2-й етап характеризується всіма видами контактів із зарубіжними контрагентами до створення виробничого підприємства за кордоном	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток потенціалу зарубіжних ринків</li> <li>• використання переваг «ефекту масштабу»</li> <li>• збільшення виробництва і збуту</li> </ul>
3-й етап передбачає наявність виробничих підприємств за кордоном, що розміщені не більше ніж у 6 країнах світу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення частки ринку</li> <li>• економія за рахунок витрат на виробництво та доставку</li> </ul>
4-й етап є таким собі багатонаціональним, який передбачає створення виробничих підприємств більше ніж у 6 країнах світу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вдосконалення механізмів координації та інтеграції стратегії компанії на міжнародному рівні</li> <li>• обмін знаннями і досвідом у бізнесі між підрозділами компанії, які перебувають у різних країнах, що призводить до розробки стратегії, орієнтованої на глобальний та регіональний ринки</li> </ul>

Табл 3.3 Етапи міжнародної діяльності та їх економічні інтереси



### 3.3 Забезпечення ефективних управлінських рішень на підприємстві

Прийняття рішень відбувається на кожному етапі ведення любого бізнесу, починаючи від простих рішень, які приймаються щодня та закінчуючи стратегічними рішеннями (від яких може залежати доля компанія чи підприємства), які іноді вимагають великої кількості часу для роздумів.

Прийняття рішень є основним інструментом керуючих дій, адже саме у розробці рішень, їх прийнятті, організації та контролю полягає діяльність всього апарату управління. Прийняття рішень є важливою складовою частиною управлінської функції. Потреба виконати рішення пронизує все, їх приймає керуючий персонал, формує цілі та завдання та ставить перед собою нові досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для кожного, хто хоче досягти успіху у мистецтві управління.

Ефективність управлінських рішень є головною рисою прийнятих рішень, яке визначається якістю рішення питань, його впливом на діяльності підприємства і навіть впливати на рішення співвиконавців виконавців. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень відіграє вирішальну роль у діяльності всього підприємства. Аналіз дій необхідний для подальшої роботи підприємства, адже якщо прийняте рішення виявиться неефективним, то робота всіх підрозділів буде паралізовано або ж реформовано.

Тобто, удосконалення процесу прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень досягається шляхом використання наукового підходу до цього процесу, використанням відповідних моделей та методів їх прийняття.

Прийняття рішення передбачає попереднє усвідомлення цілей та засобів їх дії. Розуміння прийняття рішення - це процес, який базується на інформації про мету та засобах дії. Однак це не лише роздуми щодо інформації, а найбільш складний процес, який передбачає поєднання цілей та наявні засоби. Якщо

визначена ціль, то процес усвідомлення полягає у сприйнятті та осмисленні того, що задано разом із ціллю та наявними засобами для вирішення проблем та викликів.

Якщо ціль не визначена то її слід визначити (або хоча б уточнити), тоді включається вольовий акт, який сильно впливає на усвідомлення та на рішення керівника (або власника підприємства чи компанії). При цьому може бути велика кількість потенційних цілей, які ставить перед собою компанія і може бути відсутня можливість обрання найкращого варіанту. У цьому випадку вирішального значення набуває вольовий вибір, тобто інстинкт, який допоможе обрати варіант вирішення питання, що буде найкращий та найефективніший.

На даний момент часу, прийняття управлінських рішень піднялось на якісно новий рівень. Було розроблено ефективні управлінські технології, які дозволяють вирішувати складні управлінські завдання, що притаманні сучасним підприємствам. Значну роль відіграло різке збільшення обсягу інформації, яку слід обов'язково враховувати під час розробки управлінського рішення та поява сучасної обчислювальної техніки з відповідними можливостями пов'язаним із оперуванням та обробкою великих масивів як кількісної, так і якісної інформації.

Створені сучасні комп'ютерні системи прийняття рішень, експертні системи, автоматизовані системи експертного оцінювання, які призначені для використання у процесі прийняття рішень та дозволяють приймати ефективні управлінські рішення у складних ситуаціях, здійснювати в рамках підготовки до прийняття рішень значні обсяги економічних, математичних та інших видів розрахунків. В даний час використання сучасних технологій прийняття управлінських рішень є життєво важливим для кожного керівника, одним з основних професійних умінь якого є вміння приймати ефективні управлінські рішення.

Отже, можна виділити дві ознаки управлінського рішення:

1-й - вольовий акт, який базується на повноваженнях (особа, яка приймає рішення, наділеної необхідними повноваженнями для ухвалення рішення та несе повну відповідальність за результати);

2-й - вибір альтернативи (вибір рішення з будь-якої кількості запропонованих варіантів).

В процесі аналізу визначень ми прийшли до висновку, що термін «управлінське рішення» вживається у двох основних значення: як процес і як явище:

- 1) як процес управлінське рішення – це пошук, обробка, розробка альтернатив (якщо потрібно), вибір кращої з пропонованих дій, затвердження та їх реалізація;
- 2) як явище управлінське рішення – це складений план дій, наказ, програма, постанова, усне чи письмове розпорядження.

Прийняття рішення являє собою свідомий вибір із існуючих чи альтернативних варіантів. Процес вибору рішення включає багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як: проблеми, цілі, альтернативи та власне рішення вибору. Цей процес лежить в основі планування діяльності підприємства, оскільки план – це набір рішень, в яких розписано використання ресурсів та направлення їх для досягнення поставлених цілей компанії.

Процес прийняття рішень є складним етапом в управлінні підприємством, оскільки слід вірно встановити порядок здійснення окремих операцій та врахуванням умов та чинників, які впливають на якість управлінського рішення. Можна показати алгоритми прийняття управлінського рішення у вигляді етапів.

Етап 1. Аналіз ситуації, включає у собі аналіз поточного рівня контрольних показників підприємства та визначення ефективності своєї діяльності.

Етап 2. Після отримання даних особа, яка приймає рішення, керівники та незалежні наглядачі й експерти виявляють основні проблеми, що потребують вирішення.

Етап 3. Виявивши проблеми, розробляються варіанти їх вирішення. Для визначення найефективнішого варіанту проводиться оцінка альтернатив.

Етап 4. Визначення критеріїв оцінки. Критерії оцінки повинні відображати зовнішні та внутрішні умови, які можуть впливати на ефективність управлінського рішення у разі його прийняття.

Етап 5. Проведення оцінки ефективності розроблених варіантів вирішення питань. На цьому етапі проводиться оцінка передбачуваного результату. Причому оцінюється результат кожного запропонованого рішення. Ефективність рішення безпосередньо залежить від ефективності отриманого результату. Потім здійснюється вибір найкращого варіанта управлінського рішення.

Етап 6. Узгодження обраного варіанта управлінського рішення. На цьому етапі проводиться узгодження думок осіб, які приймають рішення про зроблений вибір. Ще раз переглядаються всі переваги та недоліки обраного варіанта рішення (є варіант, щодо створення невеличкого SWOT-аналіз).

Етап 7. Контроль за виконанням управлінського рішення. На цьому етапі визначаються контрольні показники оцінки ефективності отриманих результатів від прийнятого управлінського рішення, встановлюється плановий рівень значень, досягнення якого засвідчуватиме ефективність виконання або ефективність управлінського рішення. Також, даний етап можна розбити на два підетапи: перший – контроль за ефективністю виконання управлінського рішення; другий – контроль ефективності самого управлінського рішення. Це означає, що в результаті може бути прийняте ефективне управлінське рішення, а халатне його виконання може спричинити неефективний результат.

Етап 8. Оцінка та аналіз отриманих результатів. На цьому етапі порівнюються фактично отримані значення показників після виконання управлінського рішення та встановленого рівня у процесі прийняття цього рішення. Якщо фактичний рівень показників є нижчим за запланований, буде знайдено причини зниження ефективності. А якщо буде перевищення фактичного рівня, проводиться детальний аналіз обставин, що сприяли такому досягненню, для подальшого їх використання в наступних управлінських рішеннях.

На процес прийняття рішення чинять вплив наступні фактори:

- суб'єктивні - це фактори, які залежать від особи, яка приймає рішення (досвід, інтуїція, настрої тощо)

- об'єктивні фактори – це фактори, які притаманні середовищу, в якому функціонує підприємство (економічні, політичні та ін).

З метою успішного виконання власного призначення, управлінське рішення повинно є мати такі якісні ознаки:

- 1) всебічну обґрунтованість та реальність вирішення завдання;
- 2) своєчасність вирішення;
- 3) економічність рішення;
- 4) якість виконання;
- 5) зусилля;
- 6) результативність використаних рішень.

Отже, під назвою «управлінське рішення» розуміємо процес знаходження й реалізації відповідного варіанта вирішення проблеми чи завдання. Всі стадії управлінського рішення взаємопов'язані і однаково вони важливі як для теоретичного, так і для практичного вирішення завдання підприємством на всіх рівнях.

Управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності, яка відбувається у керівній підсистемі і тісно пов'язана з підготовкою, вибором та прийняттям певних варіантів дій, тобто – це вид роботи в самому апараті управління, певний етап процесу управління.

Існує кілька методів ухвалення управлінських рішень, а саме: індивідуальне та групове. Індивідуальні рішення ухвалюються одноособово однією людиною (яка має на це відповідну компетенцію та право), незважаючи на те, чи суб'єкт їх прийняття діє відповідно до власних поглядів чи чужих. А метод прийняття групових рішень ґрунтується на великому обсязі інформації, він дає змогу розглянути всі можливі перспективи та альтернативи й забезпечує засоби для

реалізації ухвалених рішень. Тому, для вирішення звичайних та побутових питань прийняття індивідуальних рішень буде ефективнішим. Відповідно прийняття групових рішень буде краще використовувати в ситуаціях, коли необхідно повністю проаналізувати ситуацію, розглянути кілька варіантів альтернатив та обрати з декількох саме той, який вирішить та закрийє всі питання.

Рішення може бути ефективним, якщо воно всебічно обґрунтоване, коли під час його підготовки передбачено, враховано і зпрогнозовано всі можливі наслідки і результати та будь-який перебіг подій при прийнятті відповідного рішення. Наукова обґрунтованість управлінського рішення характеризується глибоким пізнанням причинно-наслідкових зв'язків соціально-правової сфери життя і діяльності органу внутрішніх справ. Науковим рішенням протистоять суб'єктивні рішення. Суб'єктивні рішення приймаються на основі власного бачення подій та відповідного ставлення до них, тобто без ретельного аналізу ситуації для прийняття управлінського рішення, яка реально існує.

В ході аналізу рішень можна назвати такі чинники, які допоможуть уникати проблем під час прийняття управлінських рішень:

1. Рішення не приймати на основі одного випадку;
2. Обдумувати рішення деякий час (аби зрозуміти наслідки вибраного варіанту), перш ніж виконувати його.
3. У групових рішеннях забезпечувати висловлення всіх контраргументів.
4. Менеджери повинні використовувати учасницький стиль і дотримуватись рівності.
5. Вивчати статистику.

Ефективне рішення повинне відповідати вимогам законності, не суперечити чинним державним та відомчим нормативним актам, наказам, нормативам, інструкціям. Законність рішення – це його відповідність не тільки букві закону, але й відповідності законодавства та права. Саме ця обставина сприяє зміцненню

управлінської дисципліни та суворому дотриманню законності в діяльності компаніях, корпораціях та просто на виробничому майданчику.

Рішення ефективно, якщо воно повноважне, тобто впливає із обсягу тих повноважень, якими наділений суб'єкт управління. Дотримання цієї вимоги надає рішенню сили, бо людина здатна впливати на суб'єкт управління і за потреби може застосовувати примус у вигляді різних санкцій.

Рішення можна вважати ефективним, якщо суб'єкт прийняття є високо професіональним, тобто відповідно є тією особою, котра має право приймати саме такі рішення.

Велике значення має умова своєчасного рішення. Правильне та обґрунтоване рішення, але прийняте із запізненням, рівнозначне помилці, бо матиме десь нульову результативність. Тому на перший план завжди виступає вимога оперативності прийняття правильного рішення та швидка гнучкість реакції на змінювані події.

Факт актуальності рішення повною мірою пов'язаний із своєчасністю рішення. Актуальні ті рішення, які пов'язані з вирішенням найважливіших проблем конкретного періоду функціонування тієї чи іншої системи. Тому особливою вимогою є адекватність інформації, тому що будь-які її перекручування на даному етапі до підготовки прийняття управлінського рішення переносяться потім на саме рішення. Це своєю чергою, призводить до викривлення самих фактів і подій, тому може негативно впливати на кінцеве управлінське рішення.

Ефективні рішення за допомогою своєї загальної цілеспрямованості розрізняються гнучкістю, співвіднесені із суб'єктивними особливостями виконавців і не нав'язують їм надмірно суворі рамки поведінки. У загальних випадках ефективним може бути рішення, де залишається простір для ініціатив і прояву творчості в підлеглих. Такі рішення сприймаються виконавцями як вияв довіри до них. Проте під час оцінки такої вимоги завжди слід виходити із конкретної ситуації, що склалася, та якостей самих виконавців.

Рішення ефективне, якщо воно вирішує проблему повністю або на тривалий період часу. На практиці часто зустрічаються рішення, які приймаються ніби у відповідь на ситуацію, що склалася, але не усувають її до кінця. Повторні рішення з одного і того самого питання потребують великих затрат сил, енергії, часу, послаблюють лідерську дисципліну працівників на підприємстві. Ефективність роботи багато у чому залежить від адаптації рішення до виконавчого рівня, від того, які умови створені для виконання рішення. З одного боку, нереальні, непосильні завдання, що поставлені перед окремими співробітниками, підривають віру в людей у власні можливості, знижують їх ініціативу та активність, з іншого, – навмисне занижені плани або зобов'язання дають тільки негативний результат.

Ефективне рішення відрізняється наступністю та несуперечливістю по відношенню до рішень, які були прийняті раніше. Воно стає логічним продовженням загальніших стратегічних та установчих рішень. Таке рішення має бути несуперечливим не тільки щодо інших рішень, але й бути "внутрішньо" несуперечливим. Така несуперечливість полягає у єдності цілей та засобів їх досягнення, в логічному зв'язку окремих положень, фактів та приписів, що впливають із них.

Виконавча дисципліна управлінського персоналу компанії, як умова ефективності управлінських рішень, передбачає економічне стимулювання та відповідальність конкретних працівників за ретельне та належне виконання своїх завдань, а також прийняття у відповідній ситуації відповідних управлінських рішень на своєму рівні та в межах своєї компетенції.

Проблема неефективності прийнятих рішень на підприємствах найчастіше розглядається у контексті про відносну самостійність суб'єкта самому приймати важливі рішення. З погляду на концепцію управління, проблема ефективності управлінських рішень пов'язана насамперед з методами впливу суб'єкту на процеси, що відбуваються на підприємстві чи компанії. Іншими словами, неефективність багатьох управлінських рішень, що може запроваджуватися



сьогодні в компанії, – продукт неправильної думки та стратегії, яка вносить дисбаланс у взаємини між суб'єктами, які можуть впливати на роботу організації.

Виконавши дослідження, можна дійти висновку, що рішення – це вибір одного варіанту з альтернатив. Прийняття рішень – це процес, який необхідний для виконання будь-якої управлінської функції. Рішення можуть прийматися за допомогою інтуїції, думки або методом раціонального вирішення проблем. Раціональний метод сприяє підвищенню імовірності прийняття ефективного рішення у складній ситуації. На прийняття рішень впливає велика кількість зовнішніх і внутрішніх обставин, такі як орієнтація суб'єкта прийняття управлінського рішення, ситуація прийняття рішень тощо.

### Висновок до розділу 3

В 3 розділі було проведено аналіз та оцінка поточної маркетингової стратегії підприємства. Було проаналізовано напрямок бізнесу ТОВ «Флагман СіФуд» - ним є здійснення підприємницької діяльності для отримання великих прибутків та задовольнити потреби власника компанії який володіє цінними паперами підприємства, а також задовольняти потреби споживачів у якісних морських продуктах і наданні маркетингових та логістичних послуг.

За час свого існування, компанія викарбувала свої переваги продукції «Флагман СіФуд» перед конкурентами на ринку країн СНД, ось деякі з них: зареєстрована і досить відома торгова марка, висока якість обробки замовлень, відповідне упакування, виконання поставок «під замовлення», п'ятирічний досвід роботи на ринку країн СНД, до того ж, вся продукція сертифікована та відповідає усім вимогам на територіях цих держав.

Було розглянуто перспективи розвитку експорту та реалізації морської продукції й стало зрозуміло, що ринок морської продукції протягом останніх років є динамічним. Не дивлячись на пандемію у світі, поступове підвищення середньорічної температури в морях та океанах й зростаючу активність бракон'єрів, світовий ринок морських делікатесів завжди розвивається досить активно. У Європі щорічний приріст ринку морської продукції сягає 4,5-5 %, а в Україні, за різними оцінками, він сягає 5-10 %. В той самий час зростає і ціна продукцію.

Також, підприємство ТОВ «Флагман СіФуд» орієнтоване на міжнародні ринки, потрібно йому враховувати вплив динаміки світової економіки та проводити ретельний аналіз середовища міжнародного підприємництва з метою вибору привабливих для ведення міжнародної підприємницької діяльності ринків.

Для продуктивної роботи компанії та її виробничих ліній, було створено сучасні комп'ютерні системи прийняття рішень, експертні системи, автоматизовані системи експертного оцінювання, які призначені для використання у процесі прийняття рішень та дозволяють приймати ефективні управлінські рішення у

складних ситуаціях, здійснювати в рамках підготовки до прийняття рішень значні обсяги економічних, математичних та інших видів розрахунків.

Аналіз ефективних управлінських рішень на підприємстві показав, що прийняття управлінських рішень на підприємстві піднялось на якісно новий рівень. Було розроблено ефективні управлінські технології, які дозволяють вирішувати складні управлінські завдання, що притаманні сучасним підприємствам. Значну роль відіграло різке збільшення обсягу інформації, яку слід обов'язково враховувати під час розробки управлінського рішення та поява сучасної обчислювальної техніки з відповідними можливостями пов'язаним із оперуванням та обробкою великих масивів як кількісної, так і якісної інформації.

Зрештою, ефективне рішення питань, які так чи інакше з'являються під час роботи, повинне відповідати вимогам законності, не суперечити чинним державним та відомчим нормативним актам, наказам, нормативам, інструкціям. Законність рішення – це його відповідність не тільки букві закону, але й відповідності законодавства та права.

## Висновки та рекомендації

В даній дипломній роботі, було проведено дослідження підприємства: історія виникнення компанії та розвиток мережі на території країни та країн Європи. Було розглянуто напрямки діяльності, з якої стало зрозуміло, що ТОВ «Флагман СіФуд» займається логістичними та маркетинговими напрямками, також виконує транспортні послуги й надає їх іншим замовникам, бо має у власності великий перелік рухомого транспортного складу. Також, підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю, надає велику кількість робочих місць, може надати посередницькі послуги та є великим платником податків у регіоні. Компанія «Флагман СіФуд» обробляє велику кількість замовлень, навіть пандемія (а потім і війна), яка порушила стабільність бізнесу та його прибутку, як в Україні так і у всьому світі в цілому, не зупинили її діяльність. Так, це знизило прибуток підприємства, але за допомогою гнучкості «Флагман СіФуд», було перепрофільовано маршрути доставки та отримання продукції, це допомогло утримати на плаву робочі місця та утримати свій відсоток на ринку країни. За допомогою великих прибутків, підприємство має обширну кількість техніки, яка виконує операційні завдання на території виробництва, так і доставляє продукцію своїм споживачам та замовникам на території України й закордоном.

Було проведено оцінку рівня сервісу ТОВ «Флагман СіФуд». Задача маркетингової оцінки полягає в забезпеченні бажаного рівня обслуговування споживачів з мінімальними загальними витратами. За результатами розрахунку, можна сказати, що рівень логістичного обслуговування у компанії ТОВ «Флагман СіФуд» досить високий - сягає 60%. Це означає, що на даний момент компанія надає широкий спектр послуг та відповідає високій якості рівня сервісу різним європейським стандартам, отже, має змогу змагатися з конкурентами з усього світу. Проведена оцінка комплексу маркетингу на підприємстві. Доведено, що маркетингове планування на підприємстві ТОВ «Флагман СіФуд», складається з таких основ: підприємець (власник або керівник відповідного департаменту)

розуміє сутність системи; відшукує засоби для інтеграції системи з іншими підрозділами підприємства; стратегічно і тактично планує нововведення системи та оновлення структури. Для виявлення перспективних напрямів розвитку підприємства на ринку здійснюється аналіз маркетингових можливостей за допомогою SWOT -аналізу. Аналіз показав сильні сторони (великий досвід, унікальні технології, якісний продукт, великий склад ТЗ); слабкі сторони (тяжкий графік роботи); можливості під-ва (виробництво продуктів щоденного вжитку, гнучкість до змін на ринку, повна зайнятість); та показані загрози компанії (відповідальність перед клієнтами, залежність від постачальників компонентів до виробничих ліній). Не менш важливою складовою маркетингової діяльності підприємства, для швидкої реалізації продукту є промоакція (інструмент, для просування товару). Промоакція – це можливість проінформувати потенційних та дійсних клієнтів про товари, послуги, спеціальні пропозиції й тим самим стимулювати їх зробити покупку. Промоакції ТОВ «Флагман СіФуд»: демонстрація нових товарів у фірмових магазинах; подарунок пробного варіанту продукту при купівлі в магазинах; акція в магазинах «два за ціною одного»; використання купонів у вигляді промо-кодів зі знижками на наступні закупівлі у магазинах; широке використання та видача лімітованих клубних карток, власники яких мають привілегиї у вигляді бонусів та постійних знижок на весь асортимент продукції.

Аби мати змогу оцінити ефективність управлінських рішень на підприємстві «Флагман СіФуд», було вирішено використати метод комівояжера. Цей метод полягає у тому, щоб ефективно використати маршрут, за для виконання перевезення морської продукції компанії «Флагман СіФуд». На початку було отримано сам маршрут від відповідного департаменту у головному офісі компанії. Потім, використавши цей метод та вирахувавши детальний план, за яким потрібно рухатися водію, щоб за менший час виконати замовлення, тим самим заощадити компанії кошти на пальному, на сплаті паркомісця вантажівки та платі водію за виконання замовлення. Зрештою, було співставлено маршрут, який було

схематично по крокам розраховано та тим, що було отримано від спеціаліста, стало зрозуміло, що вони ідентичні. З цього виходить, що людина відповідально відноситься до своїх зобов'язань та чітко виконує поставлені завдання, які ставить перед нею керівництво.

Звичайно ж, аналіз ефективності управлінських рішень можна проводити безліч, наприклад: правильне використання інвестицій; доцільне використання виробничих площ (та чи простоюють вони, так як за них потрібно платити підприємству); раціональні витрати на рухомий склад; перевірка заробітних плат, в залежності від посад керівників департаментів чи операторів різноматіних установ, якими керує материнська компанія ТОВ «Флагман СіФуд»; чи правильно укладені всі трудові договори; як розписано графік роботи; справедливо надані тим чи іншим людям премії; дотримання графіків відпусток; дотримання законодавства про працю; достовірність даних у документах звітності і тд.

Таким чином можна сказати, що було проведено комплексний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Флагман СіФуд». Так, підприємство дійсно має високий рівень розвитку, чудово себе відчуває на місцевому ринку та добре орієнтується, щодо побажань клієнтів, але нічого ідеального не існує.

Я б хотів запропонувати, ввести в процеси реалізації товару так звані аукціони, в яких мають змогу діяти як компанії, так і роздрібні гравці, які в режимі онлайн мають змогу викупляти лоти продукції, замовляти продукцію, можуть її оглянути чи хоча б перед відправленням отримати відео та фото матеріали, де можна було б роздивитися продукт, як він буде запакований та на якому транспортноиу засобі його буде доставлено. Дана цифровізація являтиме собою зручний онлайн-сервіс компанії, де можна як подивитися каталог продукції, так і замовити її, коли будуть відбуватися онлайн аукціони. Це буде суттєве покращення сервісу надання послуг, тим самим буде піднімати свій рейтинг серед ритейлерів нашої країни. До того ж, продукцію можуть замовити не тільки регіональні споживачі а й покупці з ближнього зарубіжжя та хороші партнери компанії в цілому.

## Список використаних джерел

1. Коротко про компанію ТОВ «Флагмаг Сі Фуд» – Режим доступу до ресурсу: [https://flagman-spices.prom.ua/about\\_us](https://flagman-spices.prom.ua/about_us)
2. Широкий асортимент вибору продукції ТОВ «Флагмаг Сі Фуд» – Режим доступу до ресурсу: <https://worldsea.com.ua/brands/tm-flagman>
3. Задача комівояжера, що це [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://mech.math.msu.su/~shvetz/54/inf/perl-problems/chCommisVoyageur.xhtml>
4. Шляхи розв'язку задачі [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.math.nsc.ru/LBRT/k5/OR-MMF/TSP.pdf>
5. Оцінка логістичного обслуговування [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://pidru4niki.com/68030/logistika/otsinka\\_rivnya\\_logistichnogo\\_servisu](https://pidru4niki.com/68030/logistika/otsinka_rivnya_logistichnogo_servisu)
6. Методи оцінки рівня логістичного сервісу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/7577607/page:19/#>
7. Аналіз фінансового стану підприємства, його мета, завдання та етапи їх проведення [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/21321/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21321/)
8. Оцінка фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1613>
9. SWOT-аналіз підприємства, що це та для чого він потрібен [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.agrokebety.com/swot-analiz-osobystosti>
10. SWOT-аналіз бізнесу, для чого він потрібний компанії чи підприємству [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://lanet.click/swot-analiz/>
11. Маркетингове дослідження ринку, як воно допоможе бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://esputnik.com/uk/blog/marketingovi-doslidzhennya-chim-voni-dopomagayut-biznesu>
12. Термін «маркетингове дослідження» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://marketing-mmz.bitrix24.site/Marketynhovi\\_doslidzhennya/](https://marketing-mmz.bitrix24.site/Marketynhovi_doslidzhennya/)

13. Типи, напрями та методи маркетингових досліджень [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/197994/mod\\_resource/content/0/B03.pdf](https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/197994/mod_resource/content/0/B03.pdf)
14. Перспективи розвитку ринку морської продукції [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6407/1/1.pdf>
15. Етапи прийняття рішень продукції [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6407/1/1.pdf>
16. Сучасний ринок морських продуктів та послуг, їх оберти, оцінка спеціалістів щодо їх великий потенціалів реалізації та прибутку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/25773/21Podvirna.pdf?sequence=1>
17. Процес прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/protses-priynyattya-upravlinskih.html>
18. Фактори впливу на прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/protses-priynyattya-upravlinskih.html>
19. Управління персоналом як дисципліна, шляхи удосконалення навичок та тенденція розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.student-works.com.ua/kursovi/bjd/595.html>
20. Основи забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020\\_\\_\\_\\_\\_pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020_____pdf)



