

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК

«__» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Маркетинговий менеджмент підприємства»

Виконавець: Петрова Ванесса-Даніель Олегівна

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: Ліснічук Оксана Андріївна

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»


Петрова Ванесса-Даніель Олегівна

1. Тема роботи «Маркетинговий менеджмент підприємства», науковий керівник роботи к.е.н., доцент Лісничук Оксана Андріївна, затверджені наказом поуніверситету № 19-С від «29» січня 2024 р.
2. Термін виконання роботи: з 20.05.2024_по 23.06.2024.
3. Вихідні дані до роботи: методичні рекомендації, фінансова звітність підприємства, щорічний статистичний довідник.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні основи формування стратегій розвитку підприємства на засадах маркетингу; оцінка маркетинг-менеджменту на підприємстві АТП «Нагорний»; напрями збільшення потенціалу маркетинг-менеджменту підприємства АТП «Нагорний».
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, графіки.
6. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Доцент кафедри Лісничук О.А.		
Розділ 2	Доцент кафедри Лісничук О.А.		
Розділ 3	Доцент кафедри Лісничук О.К.		

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		Виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		Виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		Виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків; перевірка роботи на антиплагіат		Виконано
5.	Попередній захист роботи на кафедрі		Виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування Роботи		Виконано
7.	Здача роботи на кафедру		Виконано
8.	Захист кваліфікаційної роботи		Виконано

Здобувач вищої освіти  Петрова В-Д. О.
(підпис) (ПІБ)

Керівник
кваліфікаційної роботи Лісничук О.А.
(підпис) (ПІБ)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки докваліфікаційної роботи «Маркетинговий менеджмент підприємства» складає 98 сторінок та містить 20 рисунків, 10 таблиць, 82 використаних джерела.

МЕНЕДЖМЕНТ, МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ

Кваліфікаційна робота присвячена питанням удосконалення управління системи матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячено дослідженню теоретичних засад проблеми управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємств.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; проведено аналіз існуючої системи матеріально-технічного забезпечення підприємства, виявлено певні недоліки системи логістики в діяльності підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблені запропоновано підхід до удосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємств шляхом застосування логістичних концепцій в управлінні ним та принципів сорсингу.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності підприємств.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the Bachelor's thesis on «Improvement of the enterprise logistics management» is 98 pages and contains 20 figures, 10 tables, 82 sources used.

MANAGEMENT, MATERIAL AND TECHNICAL SUPPORT, LOGISTICS, LOGISTICS SYSTEM, LOGISTICS MANAGEMENT, INTEGRATED MANAGEMENT

This thesis is devoted to improving the management of logistics of the enterprise.

The first part of the Bachelor's thesis is devoted to the study of the theoretical foundations of the management of the enterprises material and technical support system.

The second part of the Bachelor's thesis is devoted to the analysis of financial and economic activities of the enterprise; the analysis of the existing system of material and technical support of the enterprise is carried out, certain shortcomings of the logistics system in the activity of the enterprise are revealed.

The third part of the Bachelor's thesis develops recommendations for improving the logistics of enterprises through the use of logistics concepts in its management and sourcing principles.

This thesis materials are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	11
1.1. Теоретичні основи маркетингового менеджменту підприємства.....	11
1.2. Систематизація структури маркетингового управління підприємством..	21
1.3. Методичні підходи до оцінювання стану маркетинг-менеджменту підприємства	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТП "НАГОРНИЙ"	42
2.1. Аналіз оцінювання стану маркетинг-менеджменту підприємства.....	42
2.3. Розгляд інструментів управлінського механізму маркетинг-менеджменту підприємства.....	50
2.2. Маркетинг-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗБІЛЬШЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА АТП "НАГОРНИЙ"	68
3.1. Формування концепції інноваційного забезпечення розвитку маркетинг-менеджменту підприємства	68
3.2. Вплив мотиваційної складової в структурі маркетинг-менеджменту підприємства	79
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. Маркетинговий менеджмент залишається вкрай актуальною і важливою областю в сучасному бізнесі. В умовах постійно мінливого ринку, конкуренції та очікувань споживачів, компаніям необхідно постійно адаптувати свої маркетингові стратегії для успішного просування продуктів або послуг.

Наприклад, з розвитком цифрових технологій та Інтернету, маркетинг став більш цифровим та аналітичним. Компанії активно використовують соціальні медіа, контент-маркетинг, оптимізацію пошукових систем та інші онлайн-інструменти для залучення та утримання клієнтів. Розуміння потреб та уподобань споживачів, аналіз даних та ефективне управління маркетинговими кампаніями стають ключовими завданнями для успішного бізнесу.

Таким чином, маркетинговий менеджмент залишається актуальним і важливим напрямком для будь-якої компанії, яка прагне до успіху на ринку. В часи саме ринкої економіки особливості маркетинг менеджменту дозволяють фірмі виокремитись і досягти хороших результатів.

Справді ця діяльність стає дедалі масовішою і всеосяжною, завдяки переходу економіки підприємства від «ринку продавця» до «ринку покупця».

Нова система діяльності підприємств повинна орієнтуватися на стан ринку і перспективи його розвитку, на вимоги покупців, базуватися на вивченні життєвого циклу товару, на управлінні рівнем конкурентноздатності, політики нововведень, на ціновій політиці.

Однак основною перепорою, що постає на шляху переходу до маркетингової моделі господарювання є невміння правильно визначити свою маркетингову стратегію та неспроможність організувати дієвий структурний підрозділ, що якісно виконував би покладені на нього функції управління маркетинговим середовищем підприємства. Часто діяльність цих підрозділів здійснюється без комплексного економічного обґрунтування, без врахування індивідуальних особливостей самого підприємства. В результаті - відсутня

оцінка діяльності таких підрозділів, яка б давала можливість визначати, наскільки ефективно реалізується маркетингова стратегія на підприємстві, і яким чином відбувається її координація з виробничою і фінансовою діяльністю підприємства, як маркетингова діяльність підприємства впливає на підвищення рівня його конкурентоспроможності та загальної ринкової орієнтації.

Маркетинговий менеджмент є надзвичайно актуальним у сучасному бізнес-середовищі з ряду причин:

1. Зміна споживацьких уподобань: Сучасні споживачі стали більш вимогливими і інформованими, вони шукають не лише продукти чи послуги, але й цінності та емоційне задоволення. Маркетинговий менеджмент допомагає підприємствам адаптуватися до змінних потреб споживачів.

2. Зростання конкуренції: Конкуренція на ринку постійно зростає, і підприємствам необхідно розвивати ефективні маркетингові стратегії для збереження і збільшення своєї частки на ринку.

3. Швидкі зміни технологій: Технологічний прогрес швидко змінює способи комунікації та взаємодії з клієнтами. Маркетинговий менеджмент допомагає підприємствам використовувати нові технології для покращення маркетингових зусиль.

4. Глобалізація: Глобальна конкуренція вимагає від підприємств розробки маркетингових стратегій, які будуть ефективними на міжнародних ринках.

5. Зміна маркетингових парадигм: Сучасний маркетинг все більше переходить від традиційних підходів до інноваційних стратегій, таких як маркетингова автоматизація, інтернет-маркетинг, впровадження штучного інтелекту тощо.

Отже, маркетинговий менеджмент залишається ключовим елементом успішної діяльності підприємств у сучасних умовах, де важливо бути гнучким, інноваційним і орієнтованим на потреби споживачів.

Вищевикладене зумовило вибір теми даної роботи, визначило її мету, задачі, структуру, обумовило доцільність та актуальність роботи.

Отже тема дипломної роботи є досить актуальною.

Метою даної дипломної роботи є дослідження маркетингового менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- розкрити теоретичні основи маркетингового менеджменту підприємства;
- визначені систематизація структури маркетингового управління підприємством;
- досліджені методичні підходи до оцінювання стану маркетинг-менеджменту підприємства ;
- зроблений аналіз оцінювання стану маркетинг-менеджменту підприємства;
- проаналізувати розгляд інструментів управлінського механізму маркетинг-менеджменту підприємства;
- здійснити маркетинг-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- сформувані концепції інноваційного забезпечення розвитку маркетинг-менеджменту підприємства;
- дослідити вплив мотиваційної складової в структурі маркетинг-менеджменту підприємства .

Предметом дослідження є маркетинговий менеджмент.

Об'єктом дослідження є комплекс маркетингового менеджменту АТП «Нагорний».

Теоретичну основу дослідження питання маркетингового менеджменту склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Аванесов

Ю.А., Бланк І.О., Гребнев О.І., Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Панкратов Ф.Г., Половцева Ф.П. та інших.

Методологічною основою дослідження при написанні роботи слугував комплекс філософських, соціологічних і загальнонаукових методів дослідження, зокрема: системний та монографічний метод – при вивченні сутності експортного потенціалу підприємства; діалектичний та абстрактно-логічний – при проведенні теоретичних узагальнень, формування висновків; фінансово-економічного аналізу – при визначенні динаміки, структури та результативності діяльності підприємства кондитерської галузі; графічні методи – при дослідженні зв'язків, виявлення тенденцій та визначення закономірностей при аналізі окремих масивів даних.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інші спеціальні та науково-практичні інформаційні джерела, у тому числі матеріали періодичних видань та спеціальні монографічні джерела за темою випускної кваліфікаційної роботи, звітність АТП «Нагорний».

Відповідно до поставленої мети та завдань дослідження має наступну структуру: вступ, 3 розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

1.1. Теоретичні основи маркетингового менеджменту підприємства

В основі поняття «маркетинг» (англ. marketing) лежить термін «ринок» (англ. market). Це поняття в найбільш загальному виді припускає ринкову діяльність. Під маркетинговим менеджментом розуміється такий вид ринкової діяльності, при якому виробником використовується системний підхід і програмно-цільовий метод вирішення господарських проблем, а ринок, його вимоги і характер реакції є критерієм ефективності діяльності.

Теоретичні основи маркетингового менеджменту підприємства включають в себе ряд концепцій, принципів і методів, які допомагають підприємству ефективно взаємодіяти з ринком і забезпечувати задоволення потреб споживачів. Основні аспекти маркетингового менеджменту включають:

1. Ринкова орієнтація: підприємство повинно бути спрямоване на потреби і бажання споживачів, а не лише на виробництво товарів чи послуг.
2. Сегментація ринку: розділення ринку на групи споживачів з подібними потребами і характеристиками для забезпечення кращого спрямування маркетингових зусиль.
3. Позиціонування на ринку: визначення унікальної позиції підприємства на ринку, що відрізняє його від конкурентів і привертає увагу споживачів.
4. Маркетинговий мікс (4P): комбінація продукту, ціни, місця розташування і просування, яка допомагає досягти маркетингових цілей.
5. Аналіз конкурентного середовища: вивчення конкурентів, їх стратегій і діяльності для розробки ефективних маркетингових стратегій.
6. Маркетингова стратегія: визначення цілей, завдань і способів

досягнення конкурентної переваги на ринку.

7. Моніторинг та контроль: постійний аналіз результатів маркетингових заходів і корекція стратегій для досягнення успіху на ринку.

Ці теоретичні основи допомагають підприємствам ефективно управляти своєю маркетинговою діяльністю і досягати конкурентної переваги на ринку.

В наш час фінансова стабільність, якісна продукція, задоволений персонал та задоволений споживач є основними факторами успішної діяльності підприємства на ринку. Управління маркетинговою діяльністю є процесом прийняття рішень, пов'язаних з оптимізацією використання та збільшення можливостей підприємства, що допоможе задовольняти потреби споживачів за допомогою маркетингових інструментів і дозволить отримувати при цьому максимальний прибуток [9].

У сучасних умовах можна зазначити зростання ролі маркетингу, а також варто наголосити, що останнім часом спостерігається посилення уваги до маркетингової складової факторів впливу на розвиток підприємств. Існує проблема ідентифікації та їх оцінювання. Саме тому розробка маркетингової стратегії на сьогодні є предметом дискусій та зумовлює актуальність їх подальшого дослідження. В основі маркетингової стратегії лежить визначення основних, довгострокових цілей та завдань маркетингу, розробка напрямків, визначення необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Для того, щоб приступати до формування маркетингової стратегії, варто дуже чітко розуміти, що саме вона становить.

В процесі освоєння промисловим підприємством закордонного ринку, воно потрапляє в умови жорсткої міжнародної конкуренції. В цих умовах важливе значення має створення відповідної маркетингової стратегії, що дозволить підприємству досягти максимальної ефективності своєї діяльності на цьому ринку [3].

Перш ніж приступити до визначення сутності маркетингового менеджменту та підходів до її формування, необхідно дослідити походження та значення дефініції «стратегія менеджмент».

Розгляд маркетингової стратегії як засобу досягнення маркетингових цілей фірми міститься в роботах М. Мак-Дональда [22], В. Руделіуса, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко, О. А. Виноградова та ін. [23], С. Я. Войтовича, І. П. Потапюк [7], П. Зав'ялова [12], А. Ф. Крюкова [18], О. О. Романенко [30]. Однак це не розкриває сутності й відмінності саме маркетингової стратегії. Близьким до попереднього є цільовий підхід, що ототожнює маркетингову стратегію з системою цілей та міститься в роботах зарубіжних дослідників І. Ансоффа [3], О. Уолкера та Х. Бойда [32].

Американський вчений Дж. Б. Куїнн визначає стратегію як «план, що інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле» [14, с.11]. Інший відомий науковець І. Ансоф під стратегією розуміє набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності, що витикає з його праць [1,2,3]. На думку багатьох дослідників саме поєднання цілей та основних завдань щодо їх досягнення являє собою стратегію підприємства. Так А. П. Градов визначає, що стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети, яка формулює головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям руху [8].

Таким чином, можна узагальнити, що вчені-економісти схильні розуміти під стратегією особливий метод організації системної діяльності людей для досягнення стратегічних цілей підприємства. На формування комплексу цілей підприємства впливають наступні фактори: зовнішнє середовище, внутрішні ресурси, ступінь ризику. Внутрішні ресурси включають в себе трудові, матеріальні та фінансові можливості. Зовнішнє середовище характеризується економічними, правовими та технологічними умовами, що впливають на формування цілей. Досягнення визначених підприємством цілей найефективнішим із можливих засобів забезпечує правильно обрана та розроблена стратегія, що базується на виявленні найприбутковіших напрямів діяльності та формуванні високого рівня попиту на його продукт. Головною метою стратегії є забезпечення прибутковості підприємства з позитивним

трендом. Підприємство може обрати одну зі стратегій розвитку, або обидві, та підлаштувати для їх досягнення функціональні стратегії, серед яких визначальною є саме маркетингова стратегія, бо вона обумовлює комплексність та інтегрованість інших вузькоспрямованих функціональних стратегій та забезпечує їх злагодженість і цільову спрямованість.

Необхідно визначити і чітко уявляти сутність поняття маркетингової стратегії менеджменту. У вітчизняній та світовій науковій літературі відсутня єдність з приводу визначення сутності маркетингової стратегії підприємства. Аналіз визначення поняття "маркетингова стратегія" представлений в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «маркетингового менеджменту»

Автор/Джерело	Визначення
1	2
Алфьоров А. В [3]	Вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку
Багієв Г. Л. [8]	Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей
Береза Є. Н. [12]	Комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонуванню підприємства і його продукції, а також за елементами комплексу маркетингу, спрямованим на досягнення довгострокових маркетингових цілей
Гаркавенко С. С. [20]	Докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Катернюк А. В. [12]	Стратегія маркетингу полягає в підборі та аналізі цільового ринку і в створенні та підтримці відповідного маркетингу-міксу (що становить з товару, системи розподілу, просування і ціни), що задовольняє цю групу людей
Котелевська Ю. В. [17]	Важлива умова планування всіх без винятку дій на ринку, яка, в залежності від того, наскільки міцним виявиться зв'язок між продавцем і покупцем, обумовлює інтенсивність зростання доходів організації
Економічна енциклопедія [15]	Система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит і пропозицію товарів
Дойль П. Ковальчук С. [5]	Рішення в області маркетингу та інновацій, які визначають напрям, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання
Дж. О'Шонессі [18]	Широка концепція того, як товар, ціна, просування і розподіл

	повинні функціонувати скоординованим чином, щоб подолати протидії досягненню завдань маркетингу
Мазур О. В. [11]	Формування та реалізація цілей і задач підприємства виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства
Мак-Дональд [22]	Засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Міщенко В. А., Ляшенко В. І. [21]	Визначає, як потрібно застосувати ресурси підприємства, щоб привабити та задовольнити кон'юктуру товарного ринку, вивчення покупця, товару, конкурентів
О. Уолкер [10]	Ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для задоволення потреб споживачів на певному товарному ринку
Уткін Е. А., Матанцев А.М. [7]	План ділової активності підприємства. Основне завдання полягає в підтримці та розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості товарів, що виробляються, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в піднесенні ефективності діяльності
Уткін Є. А. [5]	Складова частина всього стратегічного управління підприємством – це план його ділової активності. Основне завдання полягає у розвитку процесу виробництва, потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту та якості товарів, в освоєнні нових збуту
Ф. Котлер [9]	Логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання
Чернов С. Є. [8]	Ряд заходів, що розробляється для кожного цільового ринку з визначенням стратегічних установок за продуктами, каналами розподілу, методами просування продуктів, цінами
Г. Ассель [13]	«основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі» і також виділяє та розглядає такі види маркетингових стратегій, які не пов'язані з впливом на споживачів фірми, що свідчить про непослідовність у підході щодо інструментів маркетингу
Ж.Ж. Ламбен [15]	повинна вмещувати такі елементи, як визначення одного або декількох цільових сегментів, позиціонування відносно пріоритетних конкурентів, вимоги щодо асортименту товарів, канали збуту, ціни і умови продажу, торговий персонал, його завдання і організація, реклама і стимулювання збуту, післяпродажне обслуговування, гарантії, послуги, дослідження ринків
Д. Хассі [28]	зведення складу і змісту маркетингової стратегії до чотирьох елементів комплексу маркетингу – товару, ціни, збуту і просування, які «необхідно брати до уваги під час роздумів над маркетинговими стратегіями для продуктів і послуг». Розглядаючи зміст маркетингової стратегії, автор поступово оцінює маркетингові товарні, цінові, збутові стратегії та стратегії просування
О.М. Тимонін, С.С. Олійник [4]	Маркетингова стратегія – це раціональний, логічно обґрунтований механізм дій, керуючись яким підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання

З аналізу поняття можна зробити висновок, що стратегія маркетингового менеджменту є основним довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів. Вона об'єднує елементи комплексу маркетингу, ґрунтуючись на яких підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей. Ряд авторів трактує поняття "стратегія маркетингу" як засіб впливу на споживача, задоволення його потреб за допомогою комплексу маркетингу. Кожен із учених давав визначення стратегії і розробляв її класифікацію в рамках предметної галузі дослідження, яка його цікавила. Однак визначення поняття "маркетингова стратегія", дані різними авторами, дозволяють виділити ряд смислових елементів, властивих даному поняттю.

Основний інструмент стратегічного управління організацією. Складова частина всього стратегічного управління підприємством. Основне завдання полягає у підтримці та розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту та якості вироблених товарів, в освоєнні нових ринків, збільшення збуту і, в кінцевому рахунку, в підвищенні ефективності діяльності.

Проаналізувавши поняття, можна зробити висновок, що маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів. Таким чином, на основі дослідження даного питання, можна виділити основні особливості маркетингової стратегії підприємства.

По-перше, у ході реалізації маркетингової стратегії за основу беруться потреби споживача.

По-друге, поняття стратегії треба співвідносити з поняттям розвитку. Немає стратегії без розвитку. У цьому відношенні стратегія є сукупністю змін, що визначають життєстійкість підприємства і збільшують ймовірність його виживання в умовах мінливого середовища [23].

По-третє, поняття стратегії невіддільне від поняття мети, яка у розвитку

виступає в якості головного орієнтиру розвитку, відображає тенденції зміни інтересів. По-четверте, поняття стратегії неможливо відокремити від поняття прогнозування. Стратегія виступає як результат осмисленого й аналітичного, точніше сказати, наукового передбачення майбутнього, реальностей його досягнення, розуміння необхідного.

По-п'яте, поняття стратегії невіддільне і від поняття "місія", яка характеризує призначення фірми та її роль у загальних тенденціях розвитку людини.

У процесі формування стратегії управління підприємством створюється підсистема функціональних стратегій, які розробляються щодо визначальних напрямків діяльності підприємства. До основних функціональних стратегій, що розробляються як окремі блоки в рамках головної стратегічної концепції, належать фінансова, маркетингова, виробнича, стратегія управління персоналом та ін. Реалізація функціональної маркетингової стратегії спрямована на створення комплексу конкурентних переваг й ефективного використання підприємством можливостей з боку ринку для досягнення його стратегічної мети [1]. Надзвичайно важливе місце в маркетинговому стратегічному управлінні діяльністю підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири [2]. Різноманіття підходів до визначення маркетингової стратегії обумовлене глибиною самого терміна «стратегія» та масштабами його використання. В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Можна виділити ряд підходів до визначення маркетингової стратегії (рис. 1.1).

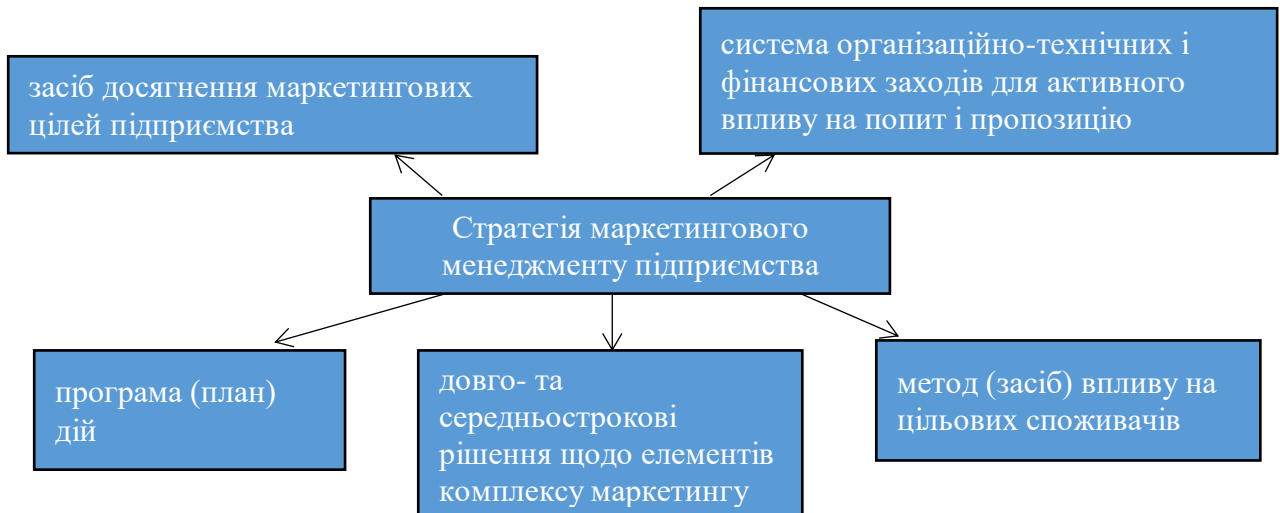


Рис. 1.1 Сутність підходів до визначення терміну маркетингового менеджменту [2]

Помилки в розробці або реалізації маркетингової стратегії здатні привести підприємство до повного краху, чому є безліч прикладів в міжнародному бізнесі. Не правильно обраний ринок, прорахунки в ціновій політиці, не ефективна система розподілу, політика просування, яка не відповідає умовам закордонного ринку (соціально-культурним, освітнім, правовим) – кожна складова маркетингової стратегії несе у собі ризик провалу виходу підприємства на закордонний ринок або можливостей розширення своєї присутності.

Вважаємо за доцільне представити існування багатьох різноманітних підходів до трактування дефініції «маркетингова стратегія» серед як зарубіжних, так і вітчизняних авторів (рис. 1.2).

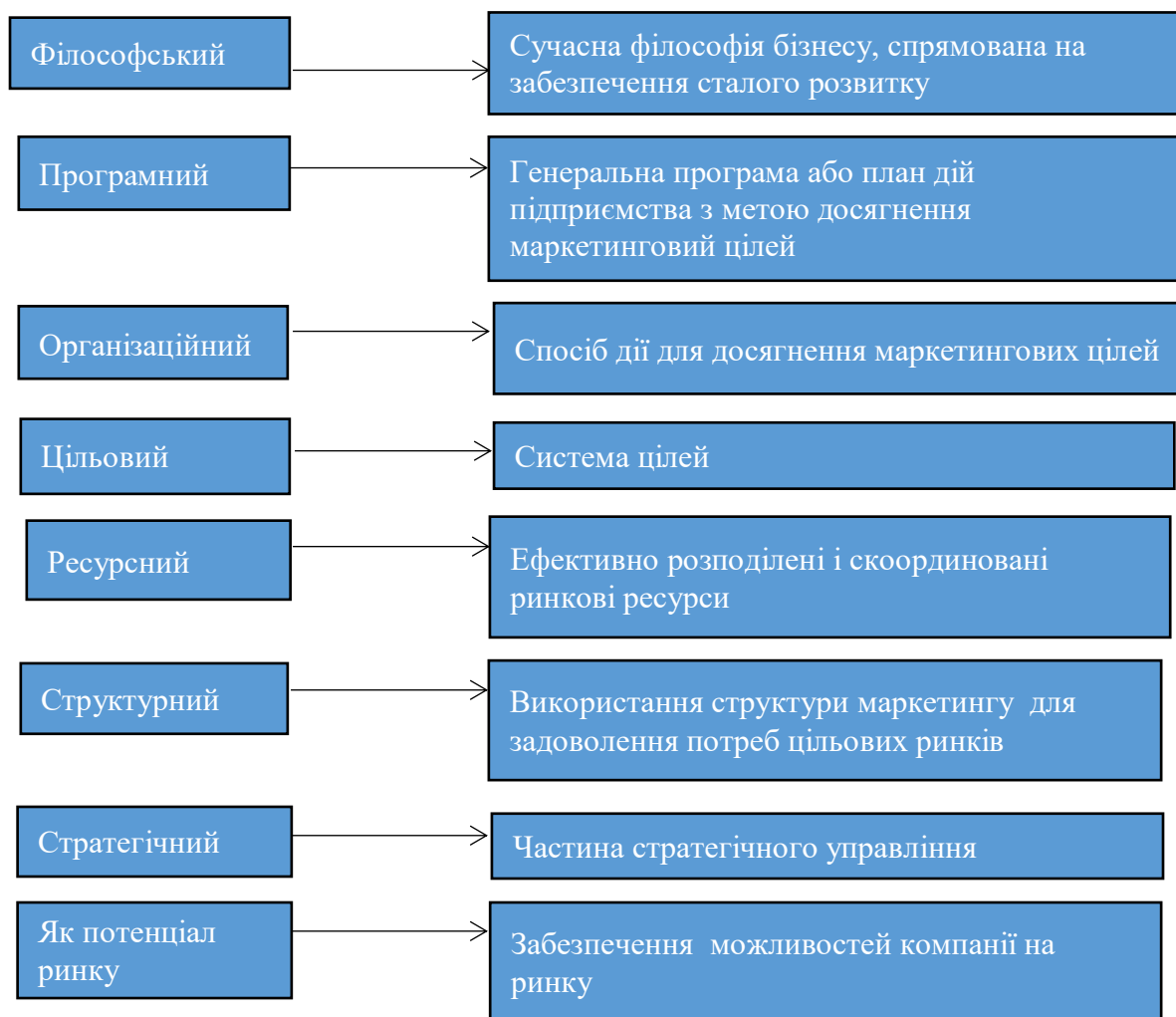


Рис.1.2 Підходи щодо сутності трактування дефініції «маркетингового менеджменту» [5]

Філософський підхід розглядає маркетингову стратегію як сучасну філософію бізнесу, що спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства. Такі погляди поділяють Л. В. Балабанова [5], Т. О. Зайчук [13]. Однак це визначення є надто узагальненим та не розкриває сутнісні характеристики даної дефініції.

Програмний підхід заснований на уявленні стратегії як генеральної програми або плану дій підприємства з метою досягнення маркетингових цілей. Його прибічниками є Г. Армстронг [17], М. Х. Мескон [24], С. С. Гаркавенко [9], А. Ф. Павленко.

На основі критичного аналізу наукової літератури [1–43] встановлено,

що основними сутнісними характеристиками маркетингової стратегії є:

маркетингова стратегія довгостроково орієнтована й має узгоджуватися з головною метою діяльності підприємства та його місією;

маркетингова стратегія не є різновидом генеральної стратегії, але створюється як похідна від неї та дає можливість забезпечити виконання маркетингових цілей;

маркетингова стратегія виступає фундаментом для довготермінового й оперативного планування діяльності;

в основу маркетингової стратегії покладені потреби споживача. На основі вивчення потреб споживачів можна прогнозувати, тобто передбачати майбутнє;

у сучасних умовах господарювання маркетингова стратегія підприємства носить адаптивний характер, надаючи йому можливість пристосування до змін зовнішнього середовища та отримання стійкості. Таким чином, маркетинговій стратегії властивий динамічний характер;

маркетингова стратегія є засобом досягнення стійкості на ринку в умовах конкурентної боротьби. Для цього підприємство використовує відповідні маркетингові інструменти, які відповідають змінам запитів споживачів і діють ефективніше, ніж у конкурентів.

Враховуючи виділені сутнісні характеристики маркетингової стратегії та на основі узагальнення існуючих трактувань, можна запропонувати авторське визначення. Отже, маркетингова стратегія – це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг.

1.2. Систематизація структури маркетингового управління підприємством

В умовах розвитку ринкових відносин, становлення економіки та функціонування підприємств, що базуються на засадах маркетингу, велика увага повинна приділятися формуванню цілісної, науково обґрунтованої системи організації, формування та управління підприємством в сучасних умовах. Такою системою, на наш погляд, може стати маркетингове управління діяльністю підприємства, тобто створення та функціонування таких підприємств, які б найбільш задовольняли потреби та попит на ринку, могли гнучко та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому ринковому становищі, підвищували прибутковість виробництва та діяльності підприємства в цілому, тощо [16].

Маркетингова діяльність має всебічний та вичерпний характер і охоплює значно більше коло питань. Підприємства, які не використовують маркетинговий підхід у своїй діяльності, ризикують втратити власні позиції на ринку. Адже без його постійного та системного аналізу, передусім покупців і конкурентів, агропідприємство не зможе вчасно реагувати на зміни та коливання попиту споживачів, їх смаки та вподобання, динаміку цін, а отже, не зможе розробляти ефективні товарні та цінові стратегії, спрямовані на конкретні сегменти споживачів і забезпечення певних конкурентних переваг. Також без використання маркетингових досліджень та заходів зі створення позитивного іміджу фірми та залучення нових клієнтів підприємство не матиме шансів на розвиток [1].

Маркетингове управління підприємством – це можливість організувати його діяльність на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів. Аналіз можливостей підприємства дає змогу отримати достовірну інформацію щодо стану активів і пасивів виробництва, здійснювати аналіз зовнішнього маркетингового середовища.

Системний підхід до організації маркетингу є необхідною умовою для успішної діяльності підприємства на ринку. Він характеризує підприємство, яке застосовує методологію маркетингу, як відкриту складну систему, орієнтовану на ринок та зовнішнє середовище.

Маркетингове управління діяльністю підприємства – це процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення головної мети підприємства – отримання прибутку, росту обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо [13].

Система маркетингу знаходиться в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем. Фактори зовнішнього середовища можна розділити на ті, які піддаються впливу зі сторони керівництва і служби маркетингу, і фактори, які не піддаються управлінському впливу [9]. В умовах ринку забезпечення успішного функціонування системи сільськогосподарського маркетингу в різних організаційно-правових господарських структурах повинно враховувати всі фактори впливу на підприємства мікро- та макросередовища.

Для розкриття змісту маркетингу в системі управління, виділимо його основні завдання та функції (рис.1.2.1).

Отже, в системі управління підприємством саме маркетинг виконує супроводжуючу місію, починаючи з організаційно-підготовчої, і, закінчуючи контрольною функцією.

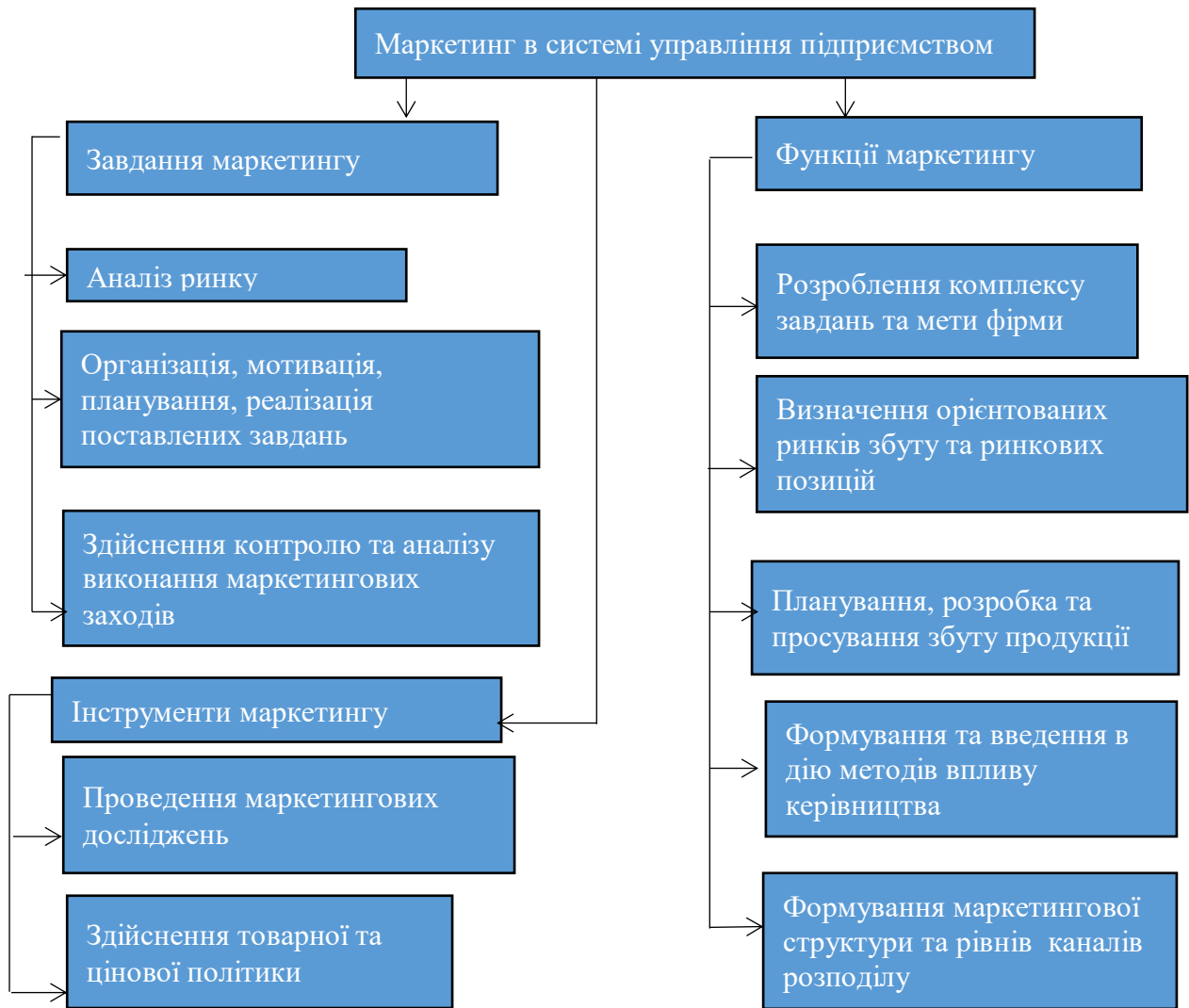


Рис. 1.2 1. Зміст маркетингу в системі управління підприємством [13]

Формування маркетингу в системі управління підприємством передбачає наявність знань із основ потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, соціально-економічних принципів управління підприємством тощо.

Пошук і обґрунтування основних чинників, що впливають на систему управління підприємством та напрямів формування комплексної системи управління на основі маркетингу на підприємстві – є пріоритетним завданням кожного управлінця.

Реалізація концепції маркетингового менеджменту в умовах конкретного підприємства можлива за допомогою практичного впровадження

і застосування комплексної системи управління на основі маркетингу [2].

Комплексна система управління підприємством на основі маркетингу являє собою складну систему елементів (структурний аспект) і дій (функціональний аспект), за допомогою яких забезпечується збалансованість системи управління і її загальної ефективності. Структура управління підприємством на основі маркетингу є багаторівневою (рис.1.2.2).

1- й рівень - місія підприємства;

2- й рівень - цілі підприємства;

3- й рівень - системи управління на підприємстві.

[4]



Рис. 1.2.2 Рекомендована комплексна система управління підприємством

Місія підприємства дає уявлення про його призначення, необхідність і

корисність для суспільства загалом і його співробітників зокрема. Центральним моментом місії є визначення головної мети підприємства з урахуванням інтересів, очікувань і цінностей споживачів в стратегічній перспективі. У цьому випадку місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, форм і методів роботи, оскільки загалом вона виражає спрямованість в майбутнє, показуючи, на що буде зосереджено зусилля і які цінності будуть, при цьому, пріоритетними [22].

В свою чергу, управління підприємством на основі маркетингу є місією підприємства, що об'єднує такі масштабні цілі, як управління маркетинговими дослідженнями, управління організаційно-технологічною діяльністю, управління персоналом і економічним потенціалом підприємства.

Важливу роль в організації відіграє система управління маркетинговими дослідженнями, яка формує інформаційну базу управління, дозволяє здійснювати діагностику системи управління, створює передумови для прийняття оптимальних управлінських рішень, дозволяє визначити ефективність їх реалізації і ефективність системи управління підприємства загалом.

Діагностика системи управління підприємством повинна охоплювати основні сфери: організацію управління, маркетинг, дослідження і розробки, технологію, персонал, організаційну культуру і імідж.

При оцінці персоналу необхідно проаналізувати його якісний і кількісний склад, виявити тенденції плинності кадрів і міру їх умотивованості [7].

Організаційна культура відображає норми поведінки, ділову етику, стиль керівництва, філософію керівництва. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити міру розробленості управлінської філософії на підприємстві, відношення співробітників до історії розвитку, традицій, що склалися на підприємстві, стиль ділового спілкування, рівень культури поведінки, а також з'ясувати наявність розроблених стандартів поведінки і формальних правил і процедур менеджменту. Оцінка іміджу підприємства

здійснюється за допомогою експертних оцінок.

Використання запропонованої методики дозволить оцінити існуючий потенціал підприємства, його конкурентну позицію і обґрунтувати вибір стратегії підприємства.

Для досягнення ефективності управління пріоритетне значення має формування організаційної структури управління підприємством в процесі її проектування (для підприємств, що знову створюються) і перепроєктування (для діючих підприємств) [15].

Так, як це процес складний, трудомісткий, багатоплановий, багато в чому діалектичний, то його ефективність буде залежати від міри дотримання вимог до організаційних структур управління, обліку впливу на їх функціонування соціально-економічних, виробничо-технічних, організаційно-управлінських, зовнішньоекономічних чинників, а також вибору найбільш прийняттого методу визначення чисельності і структури адміністративно-управлінського апарату.

Впровадження і реалізація комплексної системи управління підприємствами на основі маркетингу дозволить забезпечити маркетингову орієнтацію управлінської діяльності незалежно від величини і потужності підприємств, буде сприяти підвищенню внутрішньої і зовнішньої ефективності підприємств, що нарівні з використанням стратегічного підходу до управління забезпечить зміцнення їх ринкових позицій і отримання довготривалих конкурентних переваг [18].

Важливим етапом на шляху вдосконалювання управління є корінна зміна всієї системи планування. На основі глибоких маркетингових досліджень ринку, системи збуту, споживчих характеристик товарів, і конкурентоспроможності, реклами, економічного аналізу витрат, прибутків, цін і інших показників, проведення мотиваційного аналізу повинно здійснюватися планування маркетингової стратегії. Ця стратегія у вигляді сформованих цілей, поставлених задач, визначеної послідовності дій знаходить конкретне виконання в програмі маркетингу.

Отже, на даному етапі розвитку ринкових відносин жодне підприємство не може нормально функціонувати без застосування маркетингу для визначення свого положення на ринку, аналізу своїх можливостей, вивчення ринкового середовища, визначення стратегії розвитку тощо. Тому, маркетингова діяльність є загально визнаною ознакою сучасного успішного управління підприємством.

1.3. Методичні підходи до оцінювання стану маркетинг-менеджменту підприємства

У всій множині видів діяльності сучасного підприємства найважливішу роль відіграють інноваційна і маркетингова. Практика свідчить, що маркетинг і інновації покладено в основу розроблення і реалізації стратегій розвитку успішних підприємств галузей промисловості, розвиток яких визначає темпи НТП країни у цілому.

Сутність і зміст традиційного маркетингу розкрито у працях класиків, зокрема, Ф. Котлера та ін. Більш детально види маркетингового менеджменту представлені в таблиці 1.3.1.

Аналіз табл. 1.3.1 дозволяє зробити висновок, що розвиток маркетингу є постійним пошуком і реалізацією креативних ідей. На їх основі виникають нові види маркетингу, які дозволяють промисловим підприємствам знаходити, посилювати і реалізовувати порівняльні конкурентні переваги, посилювати за рахунок цього свої позиції на національних і зарубіжних ринках [6].

В таблиці 1.2 представлено групування новітніх видів маркетингового менеджменту відповідно до внесених ними змін у складові комплексу маркетингу 5P [15].

Таблиця 1.3.1

Зміни, що їх вносять новітні види маркетингового менеджменту у складові комплексу маркетингу 5P [15]

Складова комплексу маркетингу	Види маркетингу
Товар	латеральний маркетинг, холістичний маркетинг
Ціна	інтернет-маркетинг, холістичний маркетинг
Комунікації	нейромаркетинг, event marketing, маркетинг відносин, партизанський маркетинг, аромомаркетинг, блогмаркетинг, інтернетмаркетинг, вірусний маркетинг, маркетинг соціальних мереж, холістичний маркетинг
Збут	інтернет-маркетинг, маркетинг соціальних мереж, холістичний маркетинг
Персонал	маркетинг відносин, партизанський маркетинг, блогмаркетинг, холістичний маркетинг,

Як слідує з аналізу табл.1.2 основні зміни новітні види маркетингу вносять у маркетингову комунікаційну політику підприємства. Це є цілком логічним, оскільки в умовах гіперконкуренції, насиченості ринку близькими за якістю та іншими характеристиками товарами, надзвичайним інформаційним тиском на споживачів та ін. суб'єктів ринку тощо, головною складовою ринкового успіху стає вміння виділитися, привернути до себе увагу, забезпечити ефективні (зі зворотнім зв'язком) комунікації зі споживачами.

В цілому ж розглянуті у табл.1.2 види маркетингу дозволяють привести у відповідність внутрішні можливості розвитку підприємства до зовнішніх, що генеруються ринком. Який конкретно вид маркетингу слід обрати конкретному підприємству – залежить від специфіки його діяльності та наявного потенціалу, а також умов в яких воно функціонує (наявних і перспективних ринкових можливостей).

Процес суспільних перетворень відбувається настільки стрімко, що маркетингові концепції, стратегії, підходи та інструменти, які були успішними ще кілька років тому назад, стають неефективними або непридатними для просування товарів чи послуг у сучасній економіці. На часі є вироблення нових стратегічних підходів у маркетинговій діяльності, які б відрізнялися

високою адаптивністю та ефективністю. З'являються нові акценти у самому понятті маркетингової стратегії. Аналіз наявних позицій дозволяє виокремити такі з них:

стратегія маркетингу як програма або план дій (наприклад, «маркетингова стратегія –програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей» [7, с. 62]; «маркетингова стратегія –це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій. Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності фірми, тобто її діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів» [8, с. 13]);

стратегія маркетингу як засіб досягнення маркетингових цілей («маркетингова стратегія –це засіб, за допомогою якого має досягатися маркетингова мета» [9, с. 62]);

стратегія маркетингу як засіб впливу фірм на споживачів («стратегія маркетингу –основний метод компанії впливати на покупців та спонукати їх до купівлі» [10, с.797];

стратегія маркетингу як довго-та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу («маркетингова стратегія задає певну систему пріоритетів для прийняття управлінських рішень в сфері маркетингу і поєднує заздалегідь заплановані дії та швидку адаптацію до зміни умов зовнішнього середовища»[11, с. 237]; «зміст стратегії маркетингу показує, яким чином... сподівані ключові характеристики товарної пропозиції фірми (товар/послуга, ціна, просування і розподіл) мають привести до досягнення цілей маркетингу компанії»)[12, с. 118]).

Коментуючи наведені визначення, зауважимо, що стратегія не тотожна стратегічному плану, який є засобом її реалізації; стратегії маркетингу передбачають вплив не лише на споживачів, а й на конкурентів та інших зацікавлених сторін, і, зрештою, прийняття стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу, безперечно, є частиною процесу розробки та реалізації стратегій маркетингу, проте не вичерпує зміст стратегії. Найбільш

прийнятним видається підхід М. Єрмошенко, С. Єрохіна: «Стратегія маркетингу визначає довгострокові маркетингові перспективи підприємства; ринки, котрі планується охопити маркетинговою діяльністю і весь набір товарів, які доцільно на цих ринках».[13, с. 541].

Виділимо стратегічні напрями маркетингового менеджменту сучасного підприємства з відповідними їм маркетинговими інструментами та сферою їх використання (табл. 1.3.2).

Таблиця 1.3.2

**Нові стратегічні напрями маркетингового менеджменту
українських підприємств [20]**

Стратегічний напрям маркетингової	Маркетингові інструменти	Сфера використання
1	2	3
Нейромаркетинг.	Використання технології виміру активності мозку людини; візуалізації; сканування; технології відстеження реакції людини та рекламу, продукти, послуги	Рекламні дослідження; брендинг; шопінг.
Івент-маркетинг.	Фокусування уваги потенційних покупців або клієнтів на просуванні продуктів або послуг через різні івент-заходи	Фестивалі, симпозиуми, концерти, корпоративні заходи, презентації, конференції, виставки, прес-конференції тощо
Емоційний маркетинг.	Демонстрація поведінки щастя як протиставлення економічному спаду та стагнації. Тема добробуту, здорового способу життя як формування відчуття стабільності та щастя. Тема формування позитивних людських емоцій застосовується при рекламі або просуванню великого переліку товарів та послуг	Створення міцного емоційного зв'язку з клієнтами за рахунок застосування різних інструментів.
Інтернет-маркетинг	Пошукова оптимізація (просування -SEO); контекстна реклама (SEA, PPC-реклама); інтерактивна реклама; просування таргетированої реклами через соціальні мережі та інтернет канали; вірусний інтернет-маркетинг.	Інструменти залучення та утримання клієнтів або покупців в соціальних мережах та Інтернеті
Контент-маркетинг.	Статті, сайти, фото, відео, блоги, смс-розсилка, електронні книги, друкована продукція, гейміфікація; контент-продукти; презентації; коучинг-програми; бази знань, інтернет-форуми; довідкові ресурси тощо.	Формування міцного зв'язку з реальними та потенційними клієнтами та покупцями

Підприємства активно шукають нові стимули маркетингової політики, які б призвели до успіху у продажі своєї продукції та послуг. Традиційні маркетингові стратегії сьогодні не завжди можуть гарантувати успіх у продажі та просуванні товарів і послуг. Зміни у поведінці споживачів, сучасні умови карантинних обмежень внаслідок пандемії на COVID-19 потребують нових інноваційних маркетингових технологій. Маркетингові стратегії базуються на інноваціях в маркетингу [11].

Стратегічні напрями емоційного маркетингу та нейромаркетингу, які стабільно набирають позиції у світі, стають все актуальнішими. Швидко поширюються інструменти та стратегії інтернет-маркетингу, проте живе спілкування з клієнтами та покупцями все ще тримає пріоритетні позиції у маркетингу. В реальних умовах діяльності підприємства застосовується мікс маркетингових стратегій, в залежності від ситуації, а також завдань, які потрібно вирішити. Завдання сучасної маркетингової стратегії – бути у більш тісному зв'язку із реальними та потенційними клієнтами та покупцями, бути більш привабливими для споживачів, відкритими та зрозумілими [24].

В економічній літературі по-різному висвітлюється структура процесу розробки маркетингової стратегії, але ще й дотепер цілісного взаємопов'язаного комплексного процесу розробки маркетингової стратегії не запропоновано.

Так, процес розробки маркетингової стратегії умовно можна поділити на ряд етапів у табл. 1.3.3.

Таблиця 1.3.3

Процес розробки маркетингової стратегії [18]

Етап	Зміст етапів	Сутність
1.Формування цілей		Частіше за все при розробці маркетингової стратегії компанії одним з перших етапів ставлять формування цілей. Досяжність тих чи інших цілей свідчить про реалізацію розробленої стратегії. Цілі встановлені для окремого виду бізнесу більш деталізовані та конкретні. Але не завжди вони є узгодженими з деякими цілями всього підприємства, тому після стратегічного аналізу вони ще підлягають уточненню та доопрацюванню.

2. Стратегічний аналіз і діагностика	Аналіз зовнішнього середовища	Для обґрунтування стратегічних орієнтирів, вибору найбільш ефективних способів і форм їх досягнення необхідно провести стратегічний аналіз і діагностику стану компанії. Дані роботи передбачають здійснення зовнішнього і внутрішнього аналізу, оцінку потенціалу особливостей конкурентного середовища і рухомих сил в галузі.
	Аналіз внутрішнього середовища	
3. Розробка варіантів стратегії	Розробка альтернатив	На основі проведеного стратегічного аналізу здійснюється розробка варіантів стратегії. На етапі розробки стратегічних альтернатив доцільно розглянути декілька варіантів, використовуючи для цього методи прогнозування: якщо стратегічні цілі були встановлені згідно з усіма вимогами, а розроблені стратегії спрямовані на їх досягнення; якщо були встановлені приблизні цілі, стратегічні альтернативи треба перевіряти на узгодженість зі стратегіями інших підрозділів та підприємства в цілому.
	Оцінка альтернатив	
	Вибір стратегії	
4. Планування реалізації		Заключним етапом є планування реалізації стратегії. Даний комплекс робіт передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості. Крім того, на даному етапі визначається механізм контролю реалізації стратегії.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це перш за все процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Розробка і реалізація маркетингової стратегії фірми є творчою справою, основою на можливостях конкретних особистостей, тобто по суті, ноу-хау [19].

Сучасний стратегічний маркетинг визначається як маркетинг відношень, у якому втілені філософські принципи, що визначають ставлення фірми до себе, клієнтів, своїх працівників, вкладників капіталу, постачальників, конкурентів, відносини з громадськістю, соціальним середовищем. Стратегічне планування дає змогу встановити довгострокові цілі та містить розроблення планів поточної діяльності і вироблення шляхів та методів їх реалізації. З погляду Н. Куденко, маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес установа рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми [5, с. 17].

Слід підкреслити, що процес формування маркетингової стратегії, як правило, поділений на два етапи [4; 5; 6]:

процес планування, спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;

процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

У сучасних умовах розвитку стратегічний маркетинг повинен бути базовою методологією стратегічного менеджменту. Відбуваються зміни у співвідношенні управлінських рішень між стратегічними та оперативними з 20/80 на 70/30. Крім того, в обсязі всіх управлінських рішень стратегічного менеджменту на маркетингові рішення припадає до 80%, що свідчить про вирішальну роль стратегічного маркетингу в управлінні розвитком компанії.

На нашу думку, стратегія підприємства являє собою ієрархію взаємозалежних стратегій: маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом і фінансова стратегія. При цьому маркетингова стратегія включає такі компоненти, як:

ринкова стратегія;

стратегія поєднання видів діяльності;

конкурентна стратегія;

товарна стратегія;

цінова стратегія;

стратегія просування;

збутова стратегія;

стратегія роботи з постачальниками і стейкхолдерами.

Таке бачення дає змогу поєднати в систему основні напрями діяльності з розвитку підприємства (рис. 1.3.1).

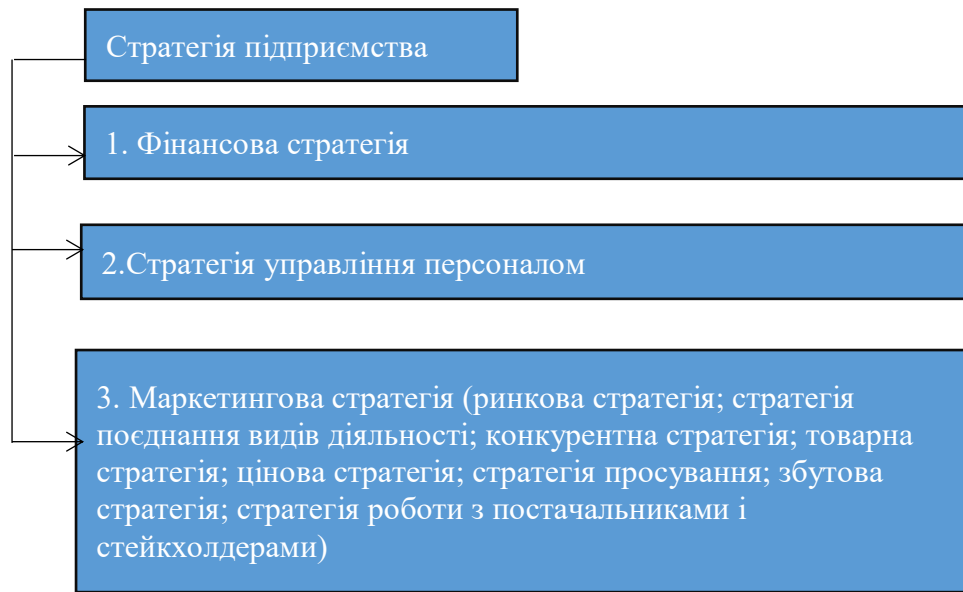


Рис. 1.3. 1 Структурна модель маркетингової стратегії підприємства [5]

Відповідно до Гарвардської моделі стратегічного аналізу процес стратегічного планування являє собою певну точку перетину виявлених можливостей і загроз зовнішнього ділового навколишнього середовища, які виражаються у формі ключових факторів успіху, сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу підприємства, виражених у відмінних здібностях до розвитку [7]. Цілком зрозуміло, що можливості зовнішнього ділового середовища можуть бути затребувані за рахунок реалізації сильних сторін ресурсного потенціалу підприємства. Необхідно виявити загрози зовнішнього навколишнього ділового середовища, а слабкі сторони ресурсного потенціалу звести до мінімуму. На основі аналізу Гарвардської моделі стратегічного аналізу з метою підвищення ефективності стратегічного маркетингу пропонуємо процесну модель формування та реалізації маркетингової стратегії (рис. 1.3.2).



Рис. 1.3.2 Процесна модель формування та реалізації маркетингової стратегії [7]

Відмінними рисами цієї моделі є [5]:

виділення початкового етапу «вивчення загальних параметрів ринку», що визначає особливості оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;

визначення факторів, що підлягають аналізу у процесі вивчення маркетингового середовища підприємства, в структурованому вигляді і вдосконалення підходу до аналізу зовнішнього середовища (використання оцінки впливу мікрооточення на підприємстві як проекції впливу макрооточення);

доповнення новим блоком «здійснення маркетингової стратегії», який

дає змогу контролювати і своєчасно коригувати виконання стратегічних рішень.

Головними маркетинговими тенденціями на сьогодні є їх зростаюча роль в усіх сферах людської діяльності, значний вплив на поведінку та свідомість споживачів. Ці тенденції вимагають від підприємств постійно удосконалювати власні маркетингові стратегії та технології, адаптувати їх до динамічних умов ринкового середовища. Посилення конкуренції, насичення ринків продукцією, підвищення вимог та запитів споживачів у результаті покращення їх поінформованості вимагають від підприємств швидкого реагування на ринкові зміни. Ринкові зміни зумовлені наступними тенденціями [11]: - концентрацією у сфері дистрибуції товарів масового споживання; - скороченням життєвого циклу продукту; - зростанням кількості товарів в одній категорії; - збільшенням кількості брендів товарів; - розвитком інформаційних технологій; - збільшенням патентів та товарних знаків; - насиченням і фрагментацією каналів поширення реклами; - гіперфрагментацією ринків. У той же час сучасний етап розвитку ринкових відносин вимагає орієнтації маркетингової стратегії підприємств на задоволення потреб споживачів.

Реалізація маркетингової стратегії відбувається через оперативні дії і функціональну стратегічну поведінку підприємства, визначаючи її ринкову спрямованість.

На думку науковців, тип індустрії прямо впливає на вибір підприємством маркетингової стратегії. Суб'єкти, які працюють у сфері сільського господарства, віддають перевагу класичним стратегіям, тоді як сфера послуг, сфера інформаційних технологій та високотехнологічне виробництво переважно орієнтується на використання сучасних маркетингових стратегій з урахуванням наступних обставин:

– у цих сферах набагато швидше можуть з'являтися нові товари, а існуючі вже продукти набагато швидше переміщуються на нові ринки (концепція квантового економічного аналізу);

– у цих галузях простіше виходити на нові ринки збуту пропонованих товарів та послуг і розширювати спектр потенційних споживачів (концепція Прахалада – Хемела);

– у цих галузях ринкові учасники можуть сформувати ринок «під свої потреби», реалізуючи на них товари, які виробляються лише ними (концепція «блакитних океанів») [3].

Провівши детальний аналіз теоретико-методологічних аспектів класифікації маркетингових стратегій, можна зробити висновок, що найактуальнішими класифікаційними ознаками для формування маркетингових стратегій підприємств є [1-7]:

термін розробки та реалізації стратегії, позиція підприємства на ринку, стан ринкового попиту, загальноекономічний стан підприємства, співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи) (див. табл. 1.3.4).

Побудова і вибір маркетингової стратегії
Формування маркетингового бюджету
Побудова теоретичних планів
Реалізація маркетингових планів
Контроль реалізації стратегії товару
ціни дистрибуції промоції

Таблиця 1.3.4

Класифікаційні ознаки формування маркетингових стратегій підприємства

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
Термін розробки та реалізації стратегії	Короткострокові, середньострокові та довгострокові стратегії
Позиція підприємства на ринку	Стратегія лідера, претендента на лідерство, послідовника, стратегія для мешканців ніші і для слабого бізнесу
Стан ринкового попиту	Стратегія стимулюючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу, ремаркетингу та демаркетингу
Загальноекономічний стан підприємства	Стратегія виживання, стабілізації і росту
Метод обрання цільового ринку	Стратегія товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, селективної (вибіркової) спеціалізації, односегментної концентрації та стратегія повного охоплення ринку
Співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту ринку збуту	Стратегія розвитку, підтримання, збирання врожаю та елімінації

Джерело: узагальнено на основі [1-7]

Основними підходами до формування та впровадження у життя сучасних маркетингових стратегій є:

1. Уникнення конкурентних змагань із іншими ринковими учасниками, що виробляють аналогічні товари. На думку науковців, підприємство, прагнучи конкурувати у таких умовах, робить стратегічну помилку, адже для того, щоб бути кращим на ринку, необхідно створювати унікальний товар, несхожий на продукт конкурентів [6]. Тому можна стверджувати, що основною умовою виходу на нові ринки є інноваційність та унікальність порівняно з іншими продуктами. Новинки у цих випадках повинні мати свою унікальність, яка буде вирізняти їх з-поміж інших пропонованих моделей, зразків та виробів.

2. Орієнтація на смаки та вподобання конкретних споживачів. У цьому випадку центром уваги необхідно зробити саме споживачів конкретних товарів чи послуг, а не робити основний акцент на прибутку, конкурентах, ринку [7].

3. Комплексний підхід до розробки маркетингової стратегії, що забезпечує її успішність. Це передбачає комплексне поєднання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів підприємства, досягнень їх маркетингу та менеджменту, впровадження у діяльність усіх напрацювань, патентів, винаходів та розробок, що у кінцевому результаті повинно забезпечити успіх.

4. Залучення до формування стратегії підприємства максимальної кількості працівників, що дає можливість знайти нові рішення та інноваційні шляхи виходу на нові ринки. Таким чином, досягається основна мета та підвищується зацікавленість працівників у покращенні результатів його функціонування.

5. Підвищення інтелектуального рівня процесу розробки стратегії. Основою цих процедур повинні бути власні інновації підприємства, які мають бути результатом творчого підходу працівників, а не шаблонами, впроваджуваними на основі використання готових моделей маркетингу. Саме

це дасть змогу зробити продукти підприємства несхожими на товари конкурентів, що, у свою чергу, дасть можливість зробити унікальною свою продукцію на ринку [11].

6. Пропозиція споживачам товарів, диференційованих за своїми позиціями та корисними властивостями. Це дає змогу підвищити ефективність впроваджуваних стратегій, адже на думку дослідників, спостерігається «подрібнення» ланок виробничого процесу, кожна з яких має певні особливості, які вирізняють їх з-поміж інших [12].

7. Підвищення ролі інформаційних мереж, зокрема Інтернету, та адаптація підприємств до цих тенденцій. На сьогодні у світі спостерігається швидкий розвиток різних форм комунікацій, що є прямим свідченням того, що мережі посилюють свою роль в економічних процесах. Тому маркетингові стратегії, застосовуючи властивості та особливості мереж у процесі розвитку підприємств, перетворюються на інноваційний процес, який забезпечує зростання прибутковості учасників ринку [11].

Основними проблемами з якими зіштовхуються підприємства на шляху реалізації маркетингового менеджменту є:

1. Обмеженість ринків збуту колом споживачів, що розуміються у особливостях конкретного продукту. Зокрема, у цьому випадку необхідно зазначити ринок інформаційних технологій, де потрібно надзвичайно обережно розробляти стратегічні маркетингові підходи до завоювання нових споживачів.

2. Невеликий проміжок часу для виводу на ринок нових продуктів, зумовлений коротким життєвим циклом товарів та постійною необхідністю періодичного оновлення товарів і пристосуванням їх потреб до смаків і вподобань споживачів та сучасних вимог.

3. Роздробленість сучасних ринків, що призводить до «розмитості» маркетингових стратегій та ускладнює вибір найбільш оптимальної для виходу товарів на нові ринки.

4. Неможливість точного прогнозування попиту потенційних

користувачів в умовах динамічного розвитку суспільства, яке розвивається швидкими темпами.

Таким чином, зважаючи на динамічний розвиток суспільства, особливості застосування сучасних маркетингових стратегій та проблеми, з якими пов'язано впровадження їх у діяльність, можна запропонувати такі заходи, які повинні покращити процес реалізації підприємством обраної маркетингової стратегії [4]:

1. Підприємство, яке орієнтується на вихід на закордонні ринки та завоювання споживачів за межами своєї країни, повинно враховувати власні інтереси та пріоритети і потім враховувати це при розробці відповідної маркетингової стратегії.

2. У межах своєї політики підприємству необхідно вміти чітко окреслювати межі та роль функціонування обраної маркетингової стратегії, забезпечити її ефективний контроль і координацію та оперативне реагування на стан ринку.

3. Всередині підприємства необхідно налагодити узгоджену та продуктивну взаємодію між відповідними підрозділами для того, щоб оперативно узгоджувати свої технологічні розробки відповідно до потреб споживачів, їх платоспроможності та готовності оплачувати вартість, виправдану для виробника товарів.

4. У процесі реалізації обраних підприємством маркетингових стратегій необхідно вміти виділяти ті чинники, на основі яких впроваджуються у діяльність нові технології у коротко-, середньо та довгостроковій перспективі, що підвищує шанси підприємства на успіх на ринку.

В умовах сучасного маркетингу перспективами його подальшого розвитку є [4, 11]:

– «зверхмаркетинг» – концентрація зусиль на створення комплексної пропозиції, що сприяє вирішенню одночасно кількох проблем споживача, а не просто задоволення однієї потреби;

– «мультимаркетинг» – багатоканальний товарорух;

– «турбомаркетинг» – скорочення часу на створення нового товару, на відповідну реакцію підприємства на виявлений попит.

На сьогодні, ринкова економіка України більшою мірою орієнтована на прибуток, а не на задоволення потреб людини, динамічний розвиток сучасного маркетингу відбувається саме в цих умовах.

Найбільш важливими проблемними питаннями маркетингу є визначення основної мети маркетингу та маркетингової діяльності, яка полягає у тому, щоб збути, продати, реалізувати товар будь-яким способом і будь-якої якості. Така економіка ніколи не буде працювати на потреби людей, її завданням є стимуляція попиту людей на товари за допомогою реклами і моди, щоб їх реалізація приносила максимальний прибуток. Тому маркетологи представляють інтереси не споживача, а виробника (підприємця) [11, с. 203].

Сучасний маркетинг повинен базуватися на швидкому, гнучкому плануванні нововведень, у центрі яких завжди повинен бути споживач. Нові продукти можуть створити нові ринки, а на наявних ринках допомагають витіснити конкурентів [11, с. 205].

Підприємствам при розробці маркетингової стратегії слід більше приділяти уваги проблемам росту бізнесу, який забезпечував зростання ринкової вартості підприємства, наявності вільних коштів та прийнятному ризику ведення даного бізнесу.

Сучасні умови вимагають від підприємства формування ефективної системи маркетингового менеджменту, здатної управляти своєю стратегічною діяльністю. Зокрема, необхідно проводити аналіз ринкових можливостей, відбирати цільові ринки, розробляти ефективну маркетингову стратегію й успішно використовувати ринкові інструменти у своїй діяльності. Таким чином, маркетингова стратегія – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення мети підприємства з урахуванням власних можливостей, а також факторів навколишнього середовища. Саме ефективно розроблена стратегія маркетингового менеджменту допоможе підприємству функціонувати у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ І АТП "НАГОРНИЙ"

2.1. Аналіз оцінювання стану маркетинг-менеджменту підприємства

Автотранспортне підприємство «Нагорний», надалі АТП «Нагорний», підприємство або АТП відноситься до галузі транспортних послуг (перевезення автомобільним транспортом), а також зберігання, технічне обслуговування (ТО) і ремонт рухомого складу.

Автомобільний транспорт є однією з найважливіших сфер підприємницької діяльності, оскільки у процесі господарювання кожна фірма потребує перевезення матеріалів, сировини, готової продукції, при цьому вони використовують власний автотранспорт або користуються послугами автотранспортних підприємств.

У сучасному світі роль вантажного автомобільного транспорту величезна. Завдяки його участі в усіх галузях народного господарства підвищується як продуктивність трудових процесів, так і зменшуються істотні матеріальні та енергетичні витрати при використанні інших видів засобів транспортування вантажів, що важливо для нормального функціонування всієї системи взаємопов'язаних виробничих структур.

Автомобільний транспорт відіграє важливу роль в соціально-економічному розвитку країни. На сьогодні більш як 100 тис. автомобільних перевізників надають послуги з перевезення 52 % пасажирів та 64 % вантажів. Він у цілому задовольняє потреби національної економіки та населення у перевезеннях, однак структура парку автобусів та вантажних автомобілів є недосконалою, більшість транспортних засобів за своєю конструкцією, пасажиромісткістю, вантажністю, типами кузова, класом комфортності, видами та питомими витратами палива, екологічними показниками не

відповідають сучасним вимогам.

АТП спеціалізуються на виконанні транспортних послуг, які є специфічним видом продукції, пов'язаним із переміщенням вантажів і пасажирів, а також з виконанням операцій, що є супутніми чи доповнюють цей процес.

Перспективи розвитку. Після набуття Україною незалежності значно зросла загальна чисельність автотранспортних господарств у результаті приватизації підприємств країни. Сучасний ринок транспортних послуг характеризується високою конкуренцією та динамічністю впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств.

Найголовнішими параметрами, які визначають конкурентоспроможність і ефективність роботи АТП в ринкових умовах, є швидкість та технологія відправлення вантажів, якість і мобільність перевезень, цінова політика, номенклатура послуг, що надає підприємство, географія обслуговування, дотримання правового виконання автомобільних перевезень, наявність спеціалізованого рухомого складу.

АТП «Нагорний» самостійно планує свою діяльність і визначає перспективу розвитку, виходячи із попиту на вироблену продукцію, роботи, послуги і необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення доходів. АТП діє згідно Статуту підприємства, має ліцензію на право займатися перевезеннями автомобільним транспортом та сертифікат відповідності послуг з перевезення автобусами.

Місцезнаходження АТП «Нагорний»: 61000 Україна, Харківська область, місто Харків, вул. Терехівська 4., Гаряча лінія: +380502905779, Приймальня: +380503234058, Відділ кадрів: +380667413170.

ПрАТ «ПМК-23» створене з метою отримання прибутку від господарської діяльності в межах діючого законодавства України та подальшого його використання в інтересах акціонерів Підприємства та трудового колективу.

Основні види діяльності за КВЕД:

- 41.20 Виробництво житлових і нежитлових будівель;
- 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва;
- 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання;
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Організаційна структура управління ПрАТ «ПМК-23» представлена на рис. 2.1.

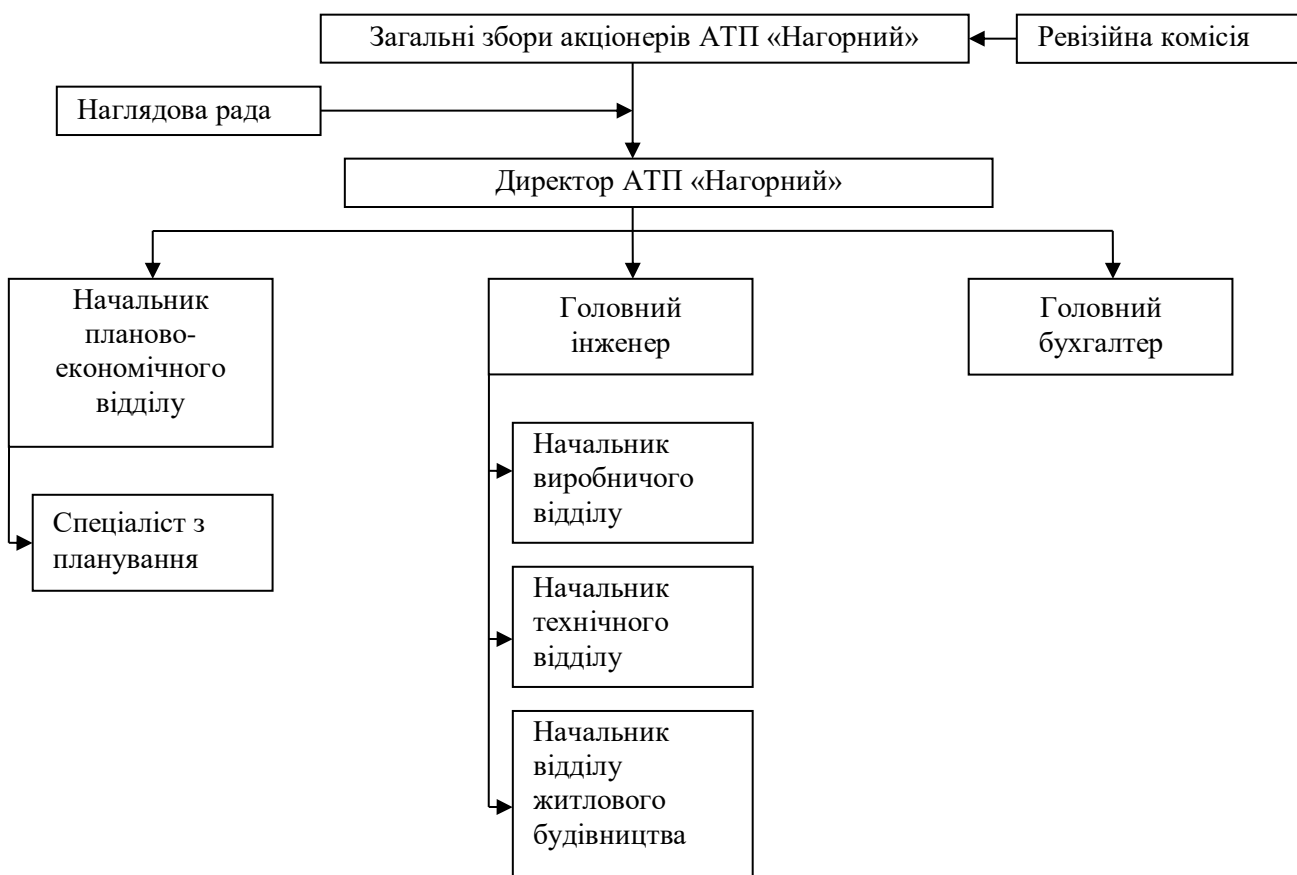


Рис. 2.1. Організаційна структура управління АТП «Нагорний»

Джерело: [внутрішні дані підприємства]

Для управління АТП «Нагорний» створюються наступні органи управління:

- Загальні збори підприємства, які є вищим органом;
- Директор підприємства;

- Наглядова Рада;
- Ревізійна комісія, що є контролюючим органом підприємства.

Виконавчим органом АТП «Нагорний» є директор. Директор обирається Загальними зборами терміном на 5 років. Директор здійснює управління поточною діяльністю підприємства. До компетенції директора належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю підприємства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради. Директор підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Він діє від імені підприємства у межах, встановлених статутом акціонерного підприємства і законом. Ним може бути будь-яка фізична особа, яка має повну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії.

Наглядова рада підприємства є органом, що здійснює захист прав акціонерів підприємства, і в межах компетенції, визначеної законодавством та статутом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. Наглядова рада складається з трьох осіб та обирається загальними зборами підприємства строком на три роки.

Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності підприємства загальні збори обирають ревізійну комісію та голову ревізійної комісії у складі трьох осіб строком на 5 років.

Директору підприємства підпорядковується начальник планово-економічного відділу, головний інженер, головний бухгалтер, начальник відділу кадрів.

Головний інженер здійснює технічне керівництво виробництвом. Нарівні з директором головний інженер несе відповідальність за безперебійну роботу всіх підрозділів, освоєння виробничих потужностей підприємства, вдосконалення техніки та технології на підприємстві, виконання плану виробництва, випуск високоякісної продукції і безперервне вдосконалення її асортименту, підвищення продуктивності праці і оптимальне використання технологічного обладнання.

Начальник планово-економічного відділу керує фінансово-економічною роботою підприємства, пов'язаною із складанням фінансового плану, плану виробництва і реалізації продукції, організовує і здійснює контроль за роботою фінансово-економічних служб фабрики, проведенням аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. Також, на даний відділ покладені функції зі збуту продукції.

У АТП «Нагорний» формою організації бухгалтерського обліку є створена на підприємстві бухгалтерська служба на чолі з головним бухгалтером. Бухгалтерія – це самостійний структурний підрозділ апарату управління, який здійснює бухгалтерський облік господарської діяльності підприємства. Вона тісно пов'язана зі всіма службами, відділами і підприємства, отримує від них необхідну для обліку і контролю документацію та надає їм економічну інформацію. Таким чином, бухгалтерія здійснює безпосередній вплив на виконання плану постачання і збуту продукції у АТП «Нагорний», рентабельність та інші економічні показники діяльності.

Фінансовий аналіз та економічна характеристика підприємства дозволяють виявити його сильні та слабкі сторони, що дозволяє провести оцінку потенціалу господарської діяльності підприємства.

Фінансово-господарська діяльність АТП здійснюється на основі кошторису, який складається і затверджується відповідно до чинного законодавства України.

Майно підприємства складають основні фонди та оборотні кошти, а також цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі АТП. Майно є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ, міст Харківської області, що знаходиться в управлінні Харківської обласної ради, закріплюється за ним на праві господарського відання.

Здійснюючи право господарювання, АТП «Нагорний» володіє, розпоряджається та користується майном в межах визначених чинним законодавством України, рішеннями Власника та вимогами Статуту підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є:

- доходи, одержані від реалізації послуг, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;
- доход від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення, бюджетні кошти та інші види цільового фінансування;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян;
- придбання майна іншого підприємства, організації;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

Управління АТП здійснює директор який укладає контракти, де визначаються строк найму, права, обов'язки і відповідальність, умови його матеріального забезпечення та інше.

Директор підприємства:

- самостійно вирішує питання діяльності АТП, в межах чинного законодавства та Статуту;
- несе повну відповідальність за стан і діяльність підприємства;
- діє без довіреності від імені АТП, представляє його в державних органах, підприємствах, установах та організаціях;
- розпоряджається коштами та майном, відповідно до чинного законодавства України, рішень Статуту;
- укладає угоди, договори, видає доручення, відкриває в установах банків рахунки з метою виконання АТП своїх функцій та обов'язків;
- вирішує інші питання, віднесені Статутом АТП до компетенції директора.

У разі відсутності директора його обов'язки виконує заступник або інша особа, визначена Власником або уповноваженим ним органом.

Трудовий колектив бере участь в матеріальному і моральному стимулюванні продуктивної праці. Вирішення соціально-економічних питань,

які стосуються діяльності АТП «Нагорний», здійснюється його органами управління за участю трудового колективу або уповноваженого ним органу і відображаються у колективному договорі. Колективним договором регулюються питання охорони праці, виробничі та трудові відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства.

Загальна кількість співробітників АТП «Нагорний» становить 32 особи. Більшу частину співробітників складають чоловіки – 90%, жінки – 10%. Середній вік робітників підприємства – 35 років.

Конку rentною перевагою АТП «Нагорний» є наявність власного унікального інженерно-конструкторського комплексу.

Таким чином, підприємству необхідно надавати постійну фінансову підтримку і тоді АТП «Нагорний» зможе на якісному рівні підтримувати потужність країни у сфері виробництва та енергетики. У свою чергу будуть зростати потенціал країни та економіка. Але у сферутотальної діджиталізації необхідно постійно слідкувати за інноваціями та більше уваги приділяти розвитку технологій для зменшення собівартості і терміну виготовлення продукції.

Формування стратегій розвитку підприємства на засадах маркетингу базується, перш за все, на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища.

Щоб відповісти на питання щодо аналізу стану компанії, експерти використовують SWOT-аналіз.

Охарактеризувати діяльність підприємства на ринку можливо за допомогою одного з найбільш поширених і дієвих методів – SWOT-аналізу, де: S – сила (strength), W – слабкість (weakness), O – можливості (opportunities) і T – загрози (threats). SWOT - аналіз, який являє собою матрицю сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що супроводжується необхідними висновками щодо здатності підприємства захищати і покращувати свою позицію з урахуванням рушійних сил, конкурентного тиску, дій суперників [20].

У цьому контексті SWOT-аналіз є необхідним етапом у розробці

стратегії будь-якого підприємства, тому що наочно демонструє його конкурентоздатність. Порівнюючи АТП «Нагорний» з його конкурентами, можна виділити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Аналіз наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**SWOT-аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища АТП
«Нагорний»**

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Більш освідчене, динамічне, гнучке і молоде керівництво середньої ланки. 2. Активна роль маркетингу. 3. Позитивна репутація у споживачів 	<p>Слабкі сторони :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріле устаткування, великі обсягивідходів. 2. Тісні виробничі приміщення. 3. Додаткові транспортні витрати
<p>Можливості :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Доступ до ринків інших країн, завдяки вдалому розташуванню в центрі дорожньо-транспортної інфраструктури; 2. Забезпечення пріоритетності вкладення обмежених бюджетних ресурсів в прибуткові і стратегічно перспективні проекти 3. Вступ України до СОТ, ЄС та інших міжнародних організацій, доступ до нових міжнародних ринків 	<p>Загрози :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаючий вплив на ціни від покупців і постачальників. 2. Обмеженість коштів на підтримку наукових досліджень та інновацій 3. Нестабільність ринку енергоносіїв 4. Негативна демографічна ситуація; 5. Нерозвиненість механізмів та інституцій венчурного фінансування

Причини відхилення результатів планування знаходяться як у зовнішніх змінах, так і у внутрішньому середовищі.

До зовнішніх причин відносяться:

експансія української продукції на закордонні ринки: 75 % (172 тис. т) - частка української продукції з усього імпорту продукції за кордон;

відпускні ціни на 16–20 % нижчі за ціни підприємств-конкурентів. До внутрішніх причин відхилення від плану можна віднести:

не завжди вистачає суми оборотних коштів, що призводить до затримки всіх запланованих програм;

негнучке реагування на зміни переваг споживачів: не запущена програма з комбінованих роторів, що передбачає оптимізацію виробництва.

Таким чином, пріоритетні напрями розвитку підприємства повинні бути зосереджені на розвитку сильних сторін компанії для використання існуючих можливостей та на покращенні слабких сторін для зниження впливу або усунення загроз [6].

У рамках дослідження на базі статистичної звітності було надано економічну та функціональну характеристику діяльності АТП «Нагорний». Техніко-економічний аналіз результатів діяльності підприємства проводиться за основними напрямками: узагальнюючі показники діяльності підприємства, основні виробничі фонди, матеріальні ресурси, трудові ресурси, нематеріальні активи [12; 15].

Інформаційною основою техніко-економічного аналізу виступають баланс (Форма 1), звіт про фінансові результати (Форма 2), статистичний звіт з праці (Форма 1-ПВ) тощо (дод. А). Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства включає аналіз цих показників за два (звітний та попередній) періоди. Перелік показників наведено у табл. 1.10.

Результати аналізу діяльності підприємства та розраховані техніко-економічні показники представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні розрахункові техніко-економічні показники діяльності
АТП «Нагорний»**

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміна	
			2022 р.	2023 р.	В абс. виразі	у %
1	продуктивність праці	грн./особа	496 958,63	456 383,02	-40 575,61	-8,1
2	матеріаловіддача	грн/грн	0,804	0,775	-0,03	-3,6
3	матеріалоемність	грн/грн	1,244	1,290	0,05	3,69
4	фондовіддача	грн/грн	0,332	0,233	-0,10	-29,8
5	фондоемність	грн/грн	3,013	4,287	1,27	42,2
6	витрати на 1 гривню товарної продукції;	грн/грн	0,80	0,78	-0,02	-2,5
7	рентабельність виробництва продукції	%	19,23	0,70	-18,53	

За даними табл. 2.2 можна зробити такі висновки:

Негативну тенденцію у звітному періоді порівняно з попереднім мають такі показники: матеріаловіддача скоротилася на 3,6 %; продуктивність праці зменшилась на 8,1 %; фондівіддача зменшилась на 29,8%; фондоємність збільшилась на 42,2 %.

позитивну тенденцію у звітному порівняно попереднім періодом мають такі показники: матеріалоємність зросла на 3,69 %;

Отже, керівництву підприємства необхідно розробити оптимізаційні заходи щодо удосконалення господарської діяльності підприємства.

Таким чином, було здійснено аналіз організаційної структури і техніко-економічних показників діяльності АТП «Нагорний». Встановлено позитивні й негативні тенденції в діяльності підприємства.

2.2. Розгляд інструментів управлінського механізму маркетинг-менеджменту підприємства

Таким чином, для підвищення ефективності діяльності в даній галузі необхідно більше уваги приділяти стратегії збільшення обсягів фінансування (шляхом залучення вітчизняних та іноземних інвесторів), а також стратегії врахування якості будівництва та якості будівельних матеріалів. Стратегія якості будівництва повинна базуватися на системі екологічного забезпечення, використання сучасних технологій та матеріалів, відповідати нормам стандартизації та успішному залученню кадрового потенціалу. Підвищення якості надання послуг дозволить збільшити продуктивність праці на підприємствах, забезпечить ефективне використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива та енергії, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі в цілому та його окремих підприємств.

Перед тим, як здійснити маркетинговий аналіз діяльності підприємства, розглянемо асортимент підприємства – продукцію та послуги, які є

інструментом здійснення господарської діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка складу та структури товарної продукції та послуг АТП
«Нагорний»**

Вид продукції	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 року до 2021 року	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробництво (реконструкція) житлових і нежитлових будівель	253,00	30,12	114,00	16,25	243,12	25,54	-9,88	-3,91
Виробництво бетонних розчинів	310,00	36,90	308,30	43,97	367,12	38,57	57,12	18,43
Виробництво бетонних виробів	129,00	15,36	136,00	19,40	160,45	16,86	31,45	24,38
Роздрібна торгівля будівельними матеріалами	38,00	4,52	39,60	5,65	45,45	4,77	7,45	19,61
Операції з нерухомістю	110,00	13,10	61,00	8,70	131,12	13,77	21,12	19,20
Послуги вантажного автомобільного транспорту	0,00	0,00	42,30	6,03	4,64	0,49	4,64	x
Разом	840,00	100,00	701,20	100,00	951,90	100	111,9	13,32

Джерело: [внутрішня звітність підприємства]

Слід відмітити, що підприємство реалізує не досить об'ємний асортимент виробленої продукції. Спеціалізація АТП «Нагорний» за останні три роки не змінилась, хоча відбулися певні збільшення та зменшення обсягів товарної продукції, що спричинено особливостями споживчих потреб саме в дані періоди часу.

Так, в 2023 році в структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займала виручка від реалізації бетонних розчинів (38,57%), бетонних виробів (16,86%) та житлових і нежитлових будівель (25,54%).

Загалом, у 2023 році порівняно з 2021 роком виробництво продукції та її реалізація збільшились. Так, у 2023 році відповідно 2021 року збільшились обсяги товарної продукції за всіма категоріями, окрім виробництва житлових

та нежитлових будівель. Обсяги даної продукції зменшилися на 9,88 тис. грн. або на 3,91%. Виробництво бетонних розчинів збільшилось на 57,12 тис. грн., виробництво бетонних виробів – на 31,45 тис. грн., роздрібна торгівля будівельними матеріалами на 7,45 тис. грн., операції з нерухомістю на 21,12 тис. грн., послуги вантажного транспорту на 4,64 тис. грн.

Наглядно асортимент АТП «Нагорний» представлений на рис. 2.2:

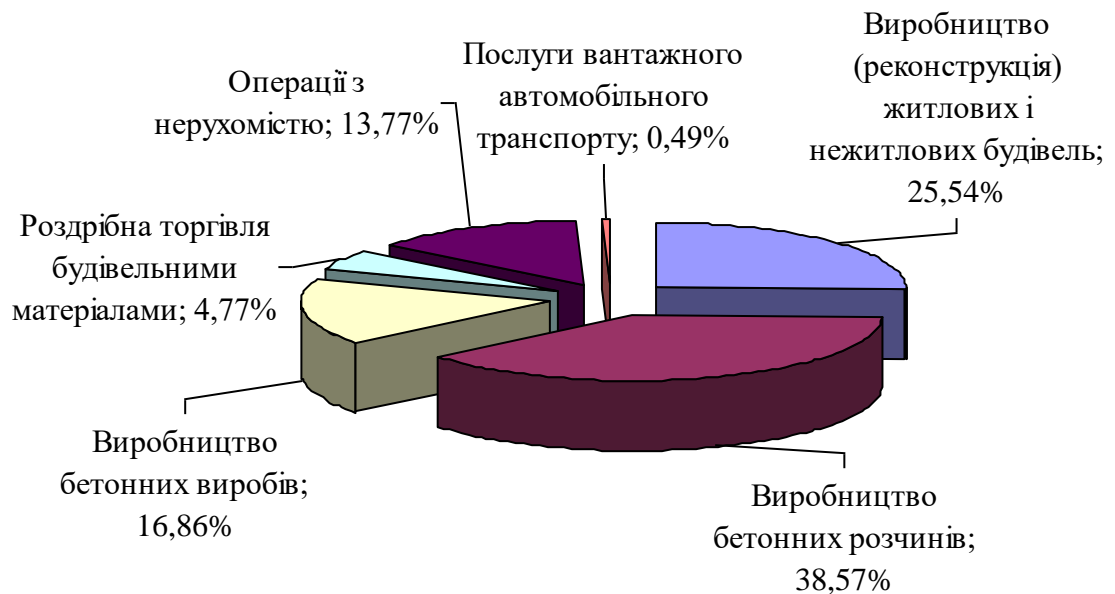


Рис. 2.2. Структура асортименту АТП «Нагорний» у 2023 році

Розглянувши асортимент підприємства, оцінимо виконання з його плану. Для цього дані згрупуємо в табл. 2.4:

Таблиця 2.4

Аналіз виконання плану виробництва продукції та послуг АТП «Нагорний» у 2013 році

Вид продукції	Плановий випуск, тис. шт.	Фактичний випуск, тис. шт.	Виконання плану, %
Виробництво (реконструкція) житлових і нежитлових будівель	215,43	243,12	112,85
Виробництво бетонних розчинів	380,50	367,12	96,48
Виробництво бетонних виробів	155,00	160,45	103,52
Роздрібна торгівля будівельними матеріалами	85,50	45,45	53,16
Операції з нерухомістю	125,00	131,12	104,90
Послуги вантажного автомобільного транспорту	8,57	4,64	54,14
Разом	970,00	951,90	98,13

Отже, аналіз даних табл. 2.4 вказує на те, що підприємство не виконало свій план. Недовиконання склало 18,1 тис. грн. Темп росту склав 98,13%. Але

якщо проводити аналіз виконання плану по кожній асортиментній позиції продукції, то можемо відзначити, що по трьом видам спостерігається перевиконання плану, а саме по виробництву житлових і нежитлових будівель, виробництву бетонних розчинів та по операціям з нерухомістю.

Визначивши сильні та слабкі сторони підприємства, його спеціалізацію та асортимент, розглянемо ринок діяльності підприємства.

Загалом, доцільно відмітити, що діяльність досліджуваного підприємства є дуже актуальною в умовах сьогодення, адже ринок будівельних послуг є необхідним для населення. Будівельний комплекс є однією з основних складових економіки країни. Будівельний комплекс тісно пов'язаний з усіма галузями господарства. За його участю створюється більшість основних виробничих і невиробничих фондів.

Також, він є одним з найважливіших галузей народного господарства, від якої залежить ефективність функціонування усієї системи господарювання в країні. Важливість цієї галузі можна пояснити тим, що вона, напевно, як ніяка інша галузь економіки, створює велику кількість робочих місць і споживає продукцію багатьох галузей народного господарства. Економічний ефект від розвитку цієї галузі полягає у різносторонньому ефекті коштів, вкладених у будівництво. Адже з розвитком будівельної галузі будуть розвиватися: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія і металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна і фарфоро-фаянсова промисловості, транспорт, енергетика тощо. І, вочевидь, найбільше з усіх інших галузей економіки, будівельна галузь сприяє розвитку підприємств малого бізнесу.

Аналіз ринку діяльності, в якому функціонує АТП «Нагорний» можна поділити на місцевий, той, який функціонує у межах смт. Макарів та регіональний, який охоплює Київ та інші регіони.

Основний ринок на якому оперує АТП «Нагорний» – ринок міста в якому воно розташоване – на нього припадає до 80% обороту підприємства, інші проекти можна вважати побічними. Отже, і конкурентну ситуацію варто

розглядати в смт. Макарів.

Гостре суперництво спостерігається з боку таких організацій, як ООО «Будленд», ТОВ ПВК «Будівельник», Компанія «ППФ», ФОП «Хохлюк В.В.», ПП «Довіра», ТОВ «Індустріальна компанія Фесгус».

Підходячи безпосередньо, до аналізу і порівняння підприємств, ми впираємося в проблему дефіциту даних для оцінки. Будівельний ринок дуже непрозорий, причому на всіх рівнях. Компанії починають відкриватися тільки, коли потрібне фінансування з боку, і якщо єдиний спосіб отримати його, залучити з ринку.

На сьогоднішній день, підприємства будівельної галузі смт. Макарів, в тому числі і АТП «Нагорний» є збитковими, що спричинено великою конкуренцією на міському ринку, який є не великим за обсягами, кризовим станом в економіці, що спричинило не велику можливість споживачів користуватися послугами таких підприємств, адже, основними споживачами АТП «Нагорний» є просте населення, так як смт. Макарів не є індустріальним чи підприємницьким містом.

Незважаючи на дану тенденцію, яка спостерігається на будівельному ринку смт. Макарів, регіональний ринок будівництва є більш рентабельним та прибутковим. Отже, розглянемо яке місце посідає АТП «Нагорний» на ринку будівництва Києва та області.

У Київській області існує тенденція до зростання кількості суб'єктів господарювання, які займаються будівельною діяльністю: за останніх п'ять років їх кількість зросла на 51,2%. Протягом 2022 року в області створено 143 нових підприємства, основним видом економічної діяльності яких задекларовано будівельну діяльність.

Щорічно зростає кількість малих підприємств, до яких відноситься й АТП «Нагорний». Зокрема, за 2017–2022 роки їх кількість зросла на 37,4%. Про підвищення ділової активності будівельних підприємств свідчить зростання кількості реалізованих об'єктів у 2022 році в порівнянні з 2021 р. на 49,2%.

Переважна частка обсягів будівництва (90,0%) припадає на підприємства, що займаються будівництвом будівель та споруд. Обсяги робіт таких підприємств проти відповідного періоду попереднього року збільшились на 5,3%.

За характером будівництва обсяги робіт розподілилися таким чином: роботи з нового будівництва, реконструкції та технічного переозброєння становили 70,0% від загального обсягу робіт, із капітального та поточного ремонтів – 25,8% та 4,2% відповідно. Збільшення обсягів будівельно-монтажних робіт спостерігається у місті Києві та більшості районів області. У місті Києві, де виконано 83,7% загальнообласного обсягу робіт, приросту досягнуто за рахунок будівництва торговельних комплексів, житлових будинків, автозаправок і ремонту доріг.

Фірми, що функціонують на ринку житлового будівництва Київського регіону, можна поділити на три групи: генеральні підрядники; спеціалізовані підрядні організації; підрядні організації вузької спеціалізації. Генеральні підрядники беруть на себе виконання повного комплексу загальнобудівельних робіт: будівельно-монтажних і спеціальних (власними силами із залученням підрядних і субпідрядних будівельних і монтажних організацій). Спеціалізовані підрядні організації обмежують свою діяльність лише визначеною номенклатурою робіт. Виконуючи роботи однієї спеціалізації, залежно від можливостей залучення головних або спеціалізованих підрядних будівельних організацій, вони або виступають самостійними підрядниками, або діють як субпідрядники інших будівельних підприємств. Підрядні організації вузької спеціалізації виконують, зазвичай, певний вид робіт, куди входять монтажні-складальні, будівництво певних видів споруд, встановлення ліфтів, систем опалення, забезпечення електропроводкою та інші подібні роботи. Вони виступають як субпідрядники або у ролі спеціалізованих підрядників. Малі будівельні фірми переважно виконують роботи будь-якого типу, що належать до одного виду спеціалізації. Вони діють як спеціалізовані підрядники або субпідрядники, а також виконують роботи на

замовлення, реконструкція, опорядження інтер'єрів тощо.

АТП «Нагорний» відноситься до спеціалізованих підрядних організацій, оскільки обмежує свою діяльність лише визначеною номенклатурою робіт.

Межі будівельного ринку Києва й області досить розмиті, він виглядає неоднорідним як за кількістю функціонуючих на ньому суб'єктів, так і за асортиментно-номенклатурними позиціями робіт як основного виду діяльності фірм, а також його співвідношеннями з неосновними видами діяльності, прибуток від яких є порівнюваним із прибутком від основної діяльності.

Основними постачальниками будівельних матеріалів для підприємства є: ТОВ «МК-партнер», ТОВ «Фірма «Вена», ТОВ «ТЦ «Практика», ПП «Консоль». Серед даних постачальників ПрАТ «ПМК-23» найбільше будівельних матеріалів постачає ТОВ «Фірма «Вена».

Фірма діє на ринку Києва та Київської області, а також у деяких інших регіонах. Ринок є дуже динамічним та одним з найбільш конкурентних. Існують потужні конкуренти, що виконують аналогічні роботи. Кількість будівельних фірм останніми роками постійно зростає, а також обсяги будівництва. Серед основних конкурентів підприємства є:

– серед будівництва та реконструкції житлових і нежитлових будівель – ПАТ «Київпроект» (м. Київ, вул. Богдана Хмельницького, 16-22), ПрАТ «ІНАП і К» (м. Київ, вул. Червоногвардійська, 20б), Колективне підприємство «Білоцерківський домобудівельний комбінат» (Сквирське шосе, 194, м. Біла Церква, Київська обл.), ПАТ «Шляхово-будівельне управління №41» (м. Київ, просп. 40-річчя Жовтня, 32), ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд» (м. Київ, вул. Суворова, 4/6);

– серед виробництва бетонних виробів та бетонних розчинів – ТОВ «ЗБ Постач Комплекс» (м. Київ, пров. Червонозаводський, 2/13, оф. 1), ТОВ «ТКС Бетон» (м. Київ, вул. Червонопрапорна, 28), ПАТ «Комбінат будіндустрії» (м. Київ, вул. Віскозна, 3), ТОВ «Буд-Бетон» (м. Київ, вул. Здолбунівська, 7г), ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій №1» (м. Київ, вул. Будіндустрії, 5).

На рис. 2.3–2.5 представлена частка АТП «Нагорний» на ринку виробництва бетонних виробів та бетонних розчинів за 2021–2023 рр.

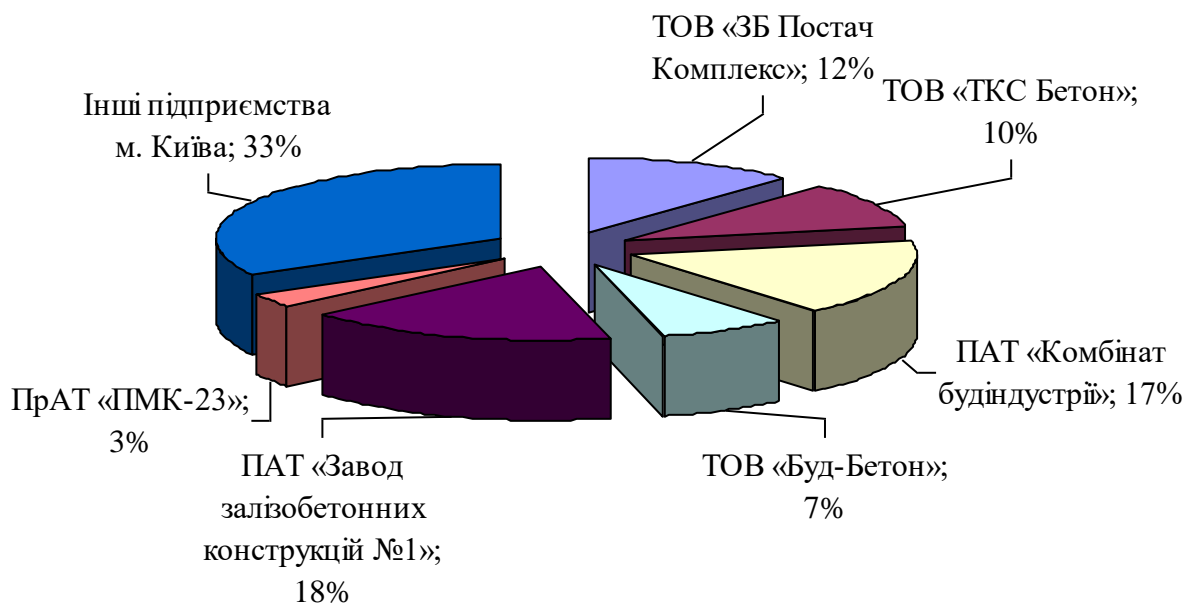


Рис. 2.3. Частка підприємств на ринку виробництва бетонних виробів та бетонних розчинів м. Києва у 2021 році

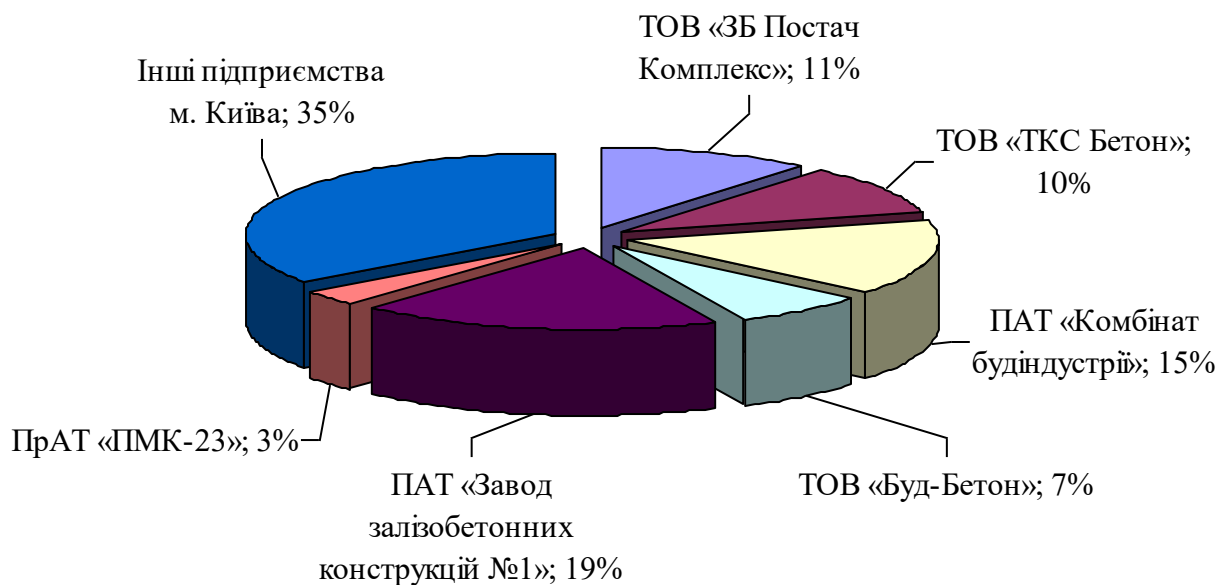


Рис. 2.4. Частка підприємств на ринку виробництва бетонних виробів та бетонних розчинів м. Києва у 2022 році

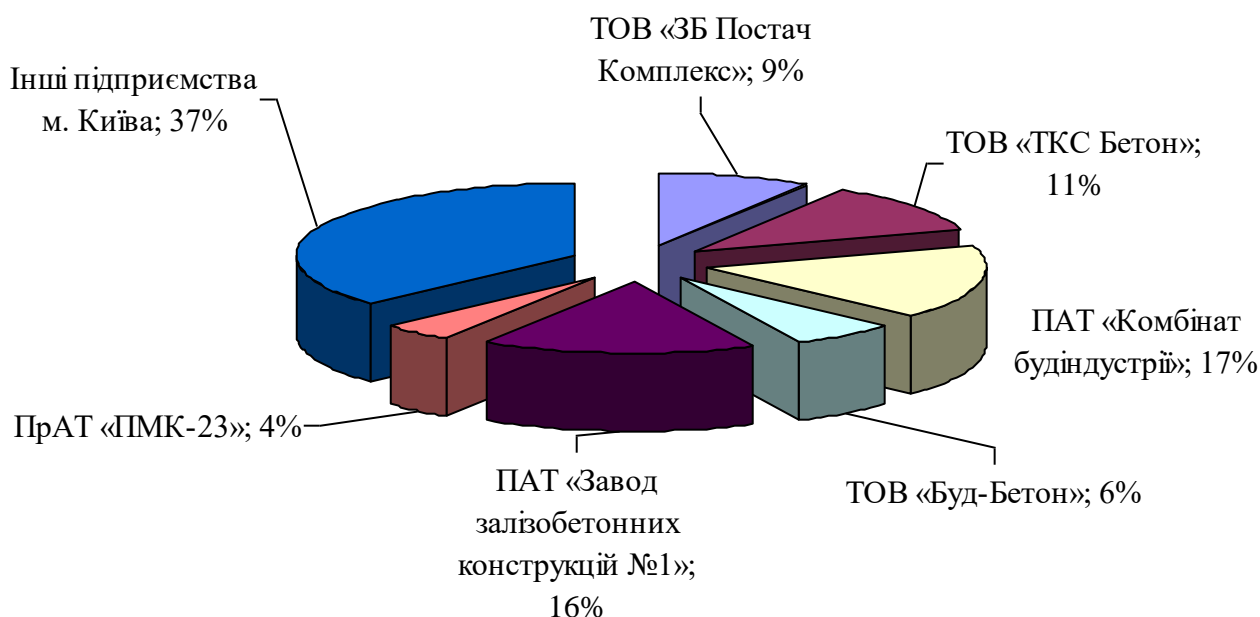


Рис. 2.5. Частка підприємств на ринку виробництва бетонних виробів та бетонних розчинів м. Києва у 2023 році

Як показують дані рис. 2.3–2.5, частка досліджуваного підприємства на ринку виробництва бетонних виробів та бетонних сумішей є не великою (3% у 2021–2022 рр. та 4% у 2023 р.). Дана тенденція свідчить про невелике збільшення репутації підприємства на регіональному ринку виробництва бетонних виробів. На рис. 2.6 представлена місце АТП «Нагорний» серед підприємств будівництва та реконструкції житлових і нежитлових будівель у 2021–2023 рр.

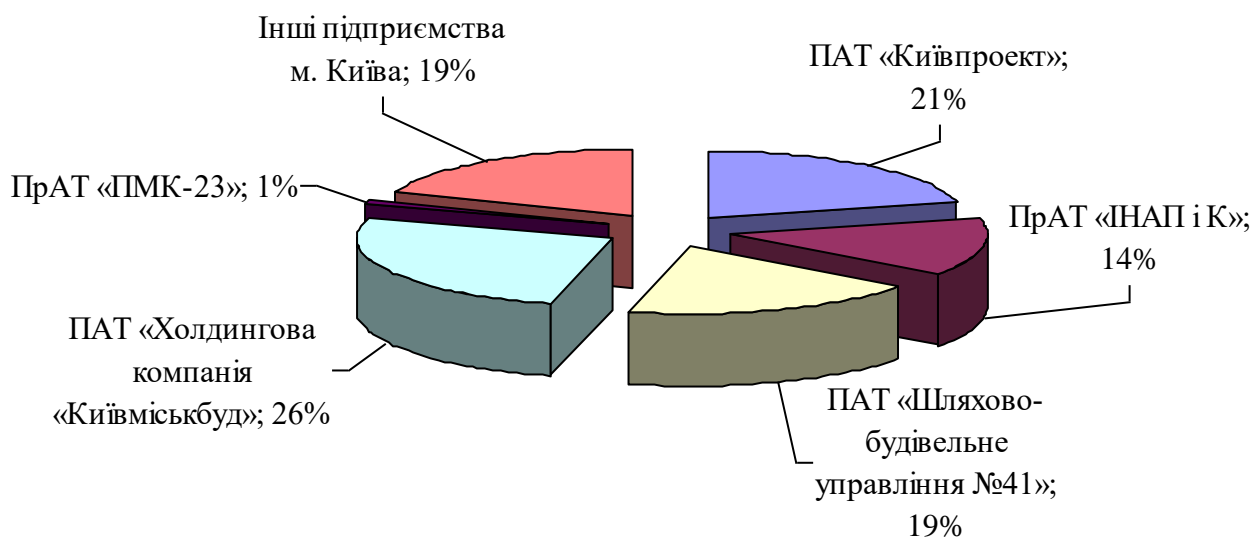


Рис. 2.6. Частка підприємств на ринку будівництва та реконструкції житлових і нежитлових будівель м. Києва у 2021–2023 році

Джерело: [складено автором]

З рис. 2.6 бачимо, що частка ринку досліджуваного підприємства серед інших підприємств є зовсім маленькою, що спричинено обсягами підприємства, наданими послугами та іміджем на ринку. Протягом досліджуваного періоду вона була незмінною.

Отже, як показує проведений аналіз, досліджуване підприємство функціонує на районному та регіональному ринках, на яких діє безліч конкурентів. На районному ринку підприємство працює не рівні з іншими конкурентами, адже там основним споживачем є звичайне населення, яке менш потребує послуг АТП «Нагорний». Також, на низькій активності підприємства на ринку позначається кризовий стан економіки, що зменшує купівельну можливість населення. Також, важливою загрозою є існування багатьох подібних компаній. На регіональному ринку АТП «Нагорний» займає незначні конкурентні позиції, адже воно є малим за розмірами відносно конкурентів, які займають великі частки на ринку. Також, підприємство має постійних постачальників, а ринки збуту зосереджені в основному в межах області. Загалом можна сказати, що ринок підприємства зростає, але, діяльність АТП «Нагорний» залишається низькою, що спричинено вище вказаними недоліками та особливостями. Будівельний ринок розвивається, але, на ньому існує велика кількість конкурентів, що впливає на діяльність підприємства. Також, недоліком для підприємства є перевищення витрат над доходами, що не дозволяє підприємству залучати нові інвестиції для розширення своєї діяльності та вихід на нові ринки збуту, активізацію діяльності на вже існуючих ринках.

2.3. Маркетинг-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства

Проведемо аналіз середовища АТП «Нагорний» за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил (рис. 2.7):

1. Існуючі конкуренти: підприємства роздрібної торгівлі продовольчими

товарами ТОВ «Кроно - Україна», ТОВ «Сорбес – Україна», ПрАТ «Фанплит»).

2. Підприємства, що потенційно можуть увійти в галузь: дрібні та середні торговельні організації (ТОВ «Удача», ПП «СІО»).

3. Споживачі: фізичні та юридичні особи.

4. Товари-замінники.

5. Постачальники: підприємства виробники.

Вихідні дані для аналізу конкурентоспроможності товарів на ринку наведені у табл. 3.1.

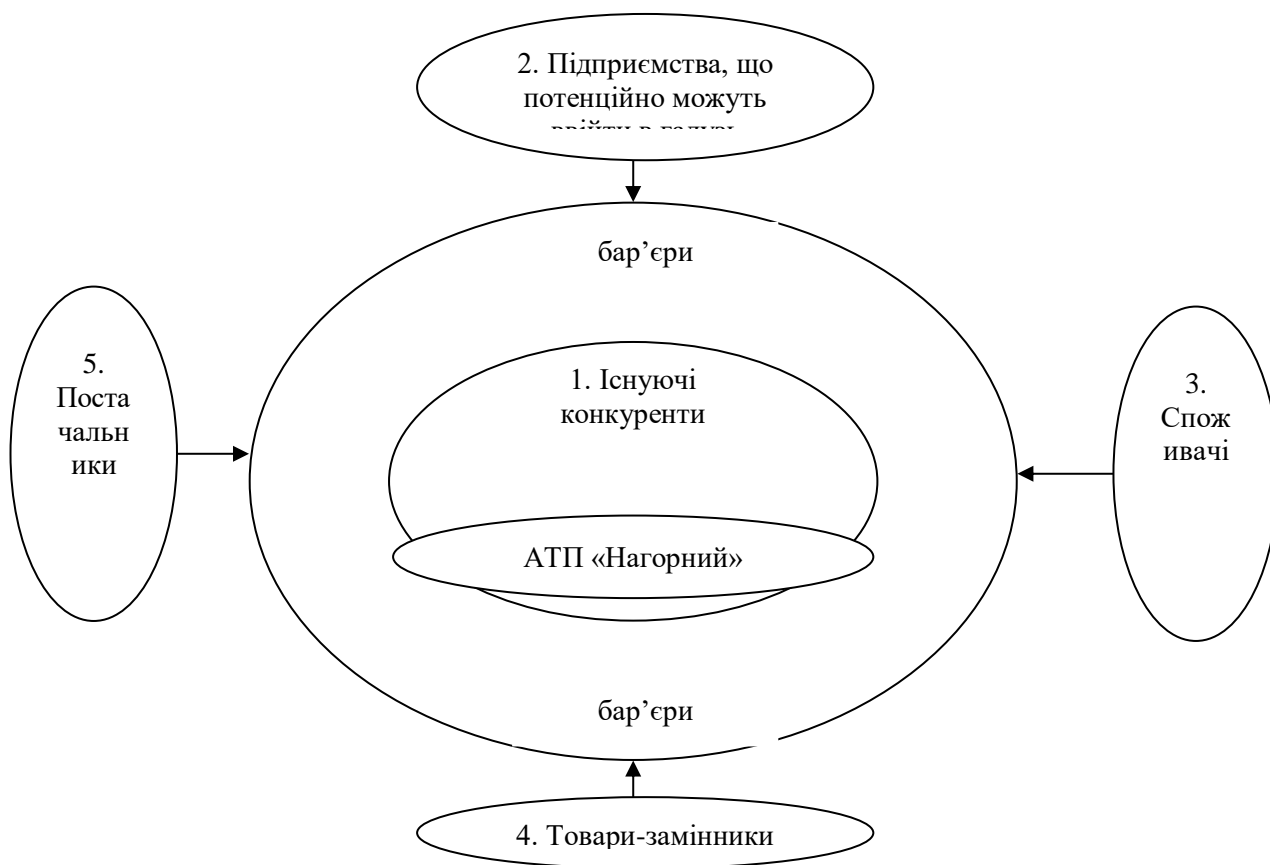


Рис. 2.7. Конкурентне середовище АТП «Нагорний»

* Складено автором за концепцією М. Портера

Таблиця 2.5

Вихідні дані для аналізу конкурентоспроможності АТП «Нагорний»

№ пор.	Назва параметру та його номер	Од. виміру	Характеристики параметру					
			Значення			Пропорційність + чи -	Вагомість	Класифікація
			Нормативне	Еталонне	Фактичне			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Відповідність технологічним стандартам (П-1)	%	100	100	100	+	0,15	П
2.	Функціональність (П-2)	%	100	100	90	+	0,08	П
3.	Термін зберігання (П-3)	діб	-	-	-	+	0,02	П
4.	Ціна (П-4)	грн.	1000	1100	900	+	0,11	В
5.	Коефіцієнт новизни асортименту (П-6)	%	0,80	0,90	0,80	+	0,14	П
6.	Коефіцієнт технологічних властивостей (П-7)	%	0,70	0,85	0,80	+	0,11	П
7.	Виробнича потужність (В-1)	т/міс.	35	50	20	-	0,07	П
8.	Середній вік виробничого обладнання (В-3)	міс.	41	24	12	+	0,06	П
9.	Вартість реклами та сервісу* (Р-4)	грн.	40000	50000	42000	-	0,10	В
10.	Витрати на обслуговування або ремонт обладнання (Р-5)	грн./міс.	25000	20000	20000	+	0,9	В
11.	Додаткові витрати споживачів при придбанні товарів (Р-6)	грн./один.	400	400	450	+	0,07	В
Всього			X	X	X	X	1,0	X

* - вартість реклами та сервісу залежить не тільки від можливостей компанії, поганого продажу товару, а й від того наскільки активно ведеться рекламна політика конкурентами.

* [складено автором]

У стовпчику 7 визначаємо характер динаміки впливу параметру на конкурентоспроможність: „+” – це прямо пропорційні зміни, а „-” – зворотно пропорційний характер впливу. Сумарна вагомість параметрів складає 1.

Параметричні індекси k_{ϕ} розраховуються, як коефіцієнти співвідношення заданих величин параметрів до еталонних значень цих же

параметрів прямо пропорційному їх впливу на конкурентоспроможність (+), або ж зворотним співвідношенням при зворотно пропорційному впливу (-) згідно формул (1.3) та (1.5).

Параметричні індекси k_e являють собою, відповідно, коефіцієнти співвідношення еталонних та нормативних величин параметрів, розрахованих по вищезазначеній схемі. Нормативні параметричні індекси відповідних параметрів дорівнюють «1» [67].

Розрахунки проводяться по визначеним кластерам параметрів П (параметричні індекси споживчої цінності) та В (Параметричні індекси економічних витрат), а результати розрахунків заносяться у табл. 2.6 наступної форми.

Таблиця 2.6

Параметричні індекси конкурентоспроможності АТП «Нагорний»

№ пор.	Номер параметру	Вагомість параметру r_j	Величина параметру			Параметричний індекс		
			$П_{nj}$	$П_{ej}$	$П_{\phi j}$	k_{nj}	k_{ej}	$k_{\phi j}$
<i>Індекси споживчої цінності</i>								
1.	П-1	0,15	100	100	100	1,00	1,00	1,00
2.	П-2	0,08	100	100	90	1,00	1,00	0,90
3.	П-3	0,06	7	5	6	1,71	1,00	1,2
4.	П-6	0,13	0,80	0,90	0,70	0,90	1,00	0,80
5.	П-7	0,11	0,70	0,85	0,80	1,12	1,00	0,94
6.	В-1	0,07	35000	50000	20000	1,41	1,00	0,40
7.	В-3	0,06	41	24	12	0,60	1,00	0,50
Загальний індекс споживчої цінності $K_{cn} = \sum r_j k_j$						0,70	0,66	0,56
<i>Індекси економічних витрат</i>								
1.	П-4	0,09	1000	1100	900	1,10	1,00	0,82
2.	Р-4	0,10	40000	50000	42000	1,25	1,00	0,84
3.	Р-5	0,08	25000	20000	20000	0,8	1,00	1
4.	Р-6	0,07	400	400	450	1	1	1,12
Загальний індекс споживчої цінності $K_{ek} = \sum r_\alpha k_\alpha$						0,36	0,34	0,32

* [складено автором]

За даними табл. 2.6 розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності:

- фактичне значення показника: $I_k = 0,70 / 0,36 = 1,94$
- нормативне значення показника: $I_k = 0,66 / 0,34 = 1,94$
- еталонне значення показника: $I_k = 0,56 / 0,32 = 1,75$.

Таким чином, фактичне значення інтегрального показника конкурентоспроможності не відрізняється від нормативного, а від еталонного – на 0,19 пункти, або на 9,8%, що є достатньо позитивним для діяльності підприємства. Рівень споживчої ефективності АТП «Нагорний» в конкурентних умовах функціонування повністю відповідає нормативним параметрам і наближається до повного задоволення споживачів. Маючи необхідне обладнання, площі для виробництва та попиту, керівництву компанії необхідно звернути увагу на збільшення виробничої потужності.

Перед побудовою радара конкурентоспроможності доцільно всі необхідні дані звести у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Багатокутники параметричних індексів

№ пор.	Номер параметру та його назва	Вагомість параметру		Параметричні індекси		
		Коеф. R	$K_{ум}$	K_n	K_e	K_ϕ
1.	П-1	0,15	54	1,00	1,00	1,00
2.	П-2	0,08	28,8	1,00	1,00	0,90
3.	П-3	0,06	21,6	1,71	1,00	1,2
4.	П-4	0,13	46,8	0,90	1,00	0,80
5.	П-6	0,11	39,6	1,12	1,00	0,94
6.	П-7	0,07	25,2	1,41	1,00	0,40
7.	В-1	0,06	21,6	0,60	1,00	0,50
8.	В-3	0,09	32,4	1,10	1,00	0,82
9.	Р-4	0,10	36	1,25	1,00	0,84
10	Р-5	0,08	28,8	0,8	1,00	1
11	Р-6	0,07	25,2	1	1	1,12
Всього		1,0	360			

Радар конкурентоспроможності представлений на рис. 3.2 на основі даних табл. 3.3 з параметричними індексами.

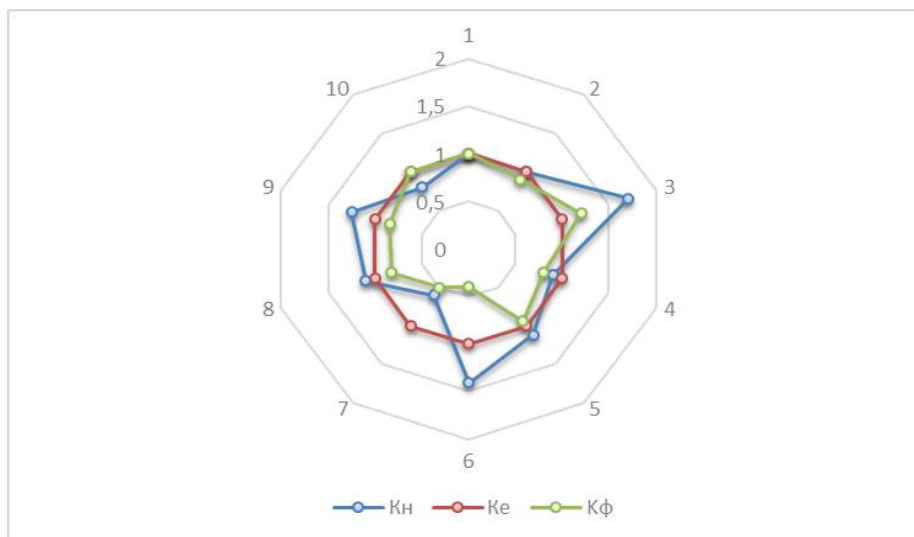


Рис. 2.7. Радар конкурентоспроможності АТП «Нагорний»

[складено автором]

Таким чином, підприємство є достатньо конкурентоспроможним на даному ринку, оскільки розрахункові показники майже досягають нормативних та по більшості параметрів еталонних значень.

Зважаючи на велику кількість подібних підприємств що працюють на території України, з метою встановлення конкурентоспроможності підприємства, проведемо порівняння показників основних 3-х конкурентів.

Методика оцінки оперативної конкурентоспроможності була використана для аналізу трьох основних конкурентів: підприємство № 1 – АТП «Нагорний»; підприємство № 2 – ТОВ «Сорбес – Україна»; підприємство № 3 – ПрАТ «Фанплит» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Конкурентоспроможність АТП «Нагорний» та підприємств-конкурентів
у 2022 р.**

Складова	Оперативна конкурентоспроможність			Стратегічна конкурентоспроможність		
	АТП «Нагорний»	ТОВ «Сорбес-Україна»	ПрАТ «Фанплит»	АТП «Нагорний»	ТОВ «Сорбес-Україна»	ПрАТ «Фанплит»
Виробнича	1,38	1,25	1,08	0,84	0,74	0,83
Кадрова	1,19	1,04	1,10	1,21	0,89	1,01
Збутова	1,18	1,12	1,15	0,88	0,80	0,78
Фінансова	4,05	1,16	1,34	1,91	0,99	1,22
Інноваційно–інвестиційна	0,97	0,71	0,84	0,89	0,73	0,87
Всього	1,75	1,07	1,10	1,15	0,83	0,94

* [складено автором]

Найнижчим рівнем конкурентоспроможності відрізняється ТОВ «Сорбес-Україна», для якого характерне значення коефіцієнтів конкурентоспроможності як для оперативної, так і для стратегічної конкурентоспроможності (а саме: 1,07 – оперативна; 0,83 – стратегічна). Для ПрАТ «Фанплит» визначено достатньо високий рівень оперативної конкурентоспроможності (1,10), проте коефіцієнт стратегічної конкурентоспроможності менший за 1 (0,94).

Інтегральний показник конкурентоспроможності, визначений через добуток коефіцієнтів оперативної та стратегічної конкурентоспроможності, для АТП «Нагорний» у 2022 р. склав 2,01 ум. од., що свідчить про досить високий рівень конкурентоспроможності даного підприємства порівняно з іншими підприємствами галузі.

Найвищим рівнем конкурентоспроможності серед досліджуваних підприємств відрізняється АТП «Нагорний», найнижчим – ТОВ «Сорбес-Україна».

Метод рангів дозволяє визначити загальні положення, сильні та слабкі

сторони підприємства, що оцінюється, у боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників.

Аналіз конкурентоспроможності АТП «Нагорний» та його конкурентів показав, що підприємство займає 1 місце за рейтингом серед конкурентів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники оцінки конкурентоспроможності АТП «Нагорний»
та його конкурентів за результатами діяльності в 2022 р.**

№ пор.	Показники	АТП «Нагорний»	Підприємства-конкуренти	
			ТОВ «Сорбес-Україна»	ПрАТ «Фанпліт»
Фінансова діяльність				
1.	Рентабельність, %	0,21	0,37	0,31
	<i>Рангове місце</i>	3	1	2
2.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,44	0,56
	<i>Рангове місце</i>	3	2	1
3.	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,36	0,57	0,40
	<i>Рангове місце</i>	3	1	2
4.	Коефіцієнт маневреності	0,69	0,45	0,55
	<i>Рангове місце</i>	1	3	2
Комерційна діяльність				
5.	Питома вага продукції, яка не має сталого попиту, %	3,2	2,8	2,9
	<i>Рангове місце</i>	3	1	2
6.	Обсяг реалізації продукції	3	1	2
7.	Асортиментна політика	1	3	2
8.	Цінова політика	1	2	3
9.	Рекламна діяльність	1	3	2
Кадрова робота				
10.	Рівень продуктивності праці у відсотках до середньогалузевого, %	128,2	98,3	48,5
	<i>Рангове місце</i>	1	2	3
11.	Рівень плинності кадрів, %	0,08	0,07	0,10
	<i>Рангове місце</i>	2	1	3
Організаційна та управлінська діяльність				
12.	Професійний рівень керівників та спеціалістів	1	2	3
13.	Інформаційне забезпечення,	1	3	2

№ пор.	Показники	АТП «Нагорний»	Підприємства-конкуренти	
			ТОВ «Сорбес-Україна»	ПрАТ «Фанпліт»
	технологія, управління			
	<i>Сума рангових місць</i>	24	25	29
	Загальна оцінка конкурентоспроможності підприємств	1	2	3

* [складено автором]

Було досліджено внесок у формування стійкої конкурентної переваги конкретних активів, товарів, здатностей і компетенції підприємства. Результати проведення VRIO-аналізу для стратегічно-важливих ресурсів ТОВ АТП «Нагорний» представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Фрагмент VRIO-аналізу стратегічно-важливих ресурсів підприємства АТП «Нагорний»

№ по р.	Ресурси	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника		Кількісне значення показника
						Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
1.	Оборотні активи	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
2.	Обладнання	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
3.	Будівлі і споруди	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
4.	Персонал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
5.	Товари	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	1
6.	Патенти	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
7.	Постійна клієнтура	Так	Так	Так	Ні	Конкурентна перевага	Явна сила	0,5

* [складено автором]

У результаті проведення VRIO-аналізу ресурсів АТП «Нагорний» можна зробити висновок, що стійку конкурентну перевагу підприємство отримує за рахунок сировини (VRIO = 1). Конкурентний паритет визначають оборотні активи, будівлі і споруди (VRIO = -0,5). Сильними факторами є «Обладнання»

та складові інтелектуального капіталу («Персонал», «Патенти», «Постійна клієнтура») – $VRIO = 0,5$.

Отримані результати дозволили кластеризувати складові ресурсів підприємства за відповідністю VRIO-критерію. VRIO-аналіз є складовою частиною комплексного стратегічного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Інтеграція управління закупками та збутом на АТП «Нагорний» – складова частина стратегії управління ресурсним забезпеченням може дати позитивний ефект, що і підтверджується практикою. На підприємствах, де витрачання запасів продукції відповідає плановим потребам, що виникають при реалізації товарів покупцям, витрати знижуються, а ступінь використання інвестованого капіталу підвищується.

На зниження собівартості товарів істотний вплив виявляє скорочення витрат закупівлю сировини, що визначаються, головним чином, ціною на неї і вартістю транспортування.

Транспортно-заготівельні витрати в значній мірі залежать від якості роботи органів управління матеріальними ресурсами, від їхньої кваліфікації та організаторської діяльності, міри механізації і автоматизації навантажувально-розвантажувальних і складських робіт, використання ефективної техніки в управлінні.

Оренда складів, транспортних засобів та інших елементів є для орендаря поточними видатками. Заміна основного капіталу на поточні витрати досягається, головним чином, залученням третіх підприємств до виконання операцій з складування і перевезення замість придбання власних засобів для їхнього здійснення. Такі зміни істотно відбиваються на балансі між борговими зобов'язаннями і власним капіталом, а отже, і на співвідношенні останнього з прибутком, а також на русі готівки.

Таким чином, можна зробити висновок, що своєчасне постачання необхідної сировини впливає майже на кожний елемент прибутків і збитків АТП «Нагорний». Тому відповідні зміни в стратегії ресурсного забезпечення

впливають на фінансові результати діяльності підприємств і роблять свій внесок у забезпечення їхньої довгострокової життєздатності.

Своєчасне поповнення запасів товарів створює умови для зростання обсягу продукції і товарообігу і, отже, відносного зниження витрат обороту. За умов все більшого підвищення організації праці зменшується чисельність працівників, підвищується продуктивність їх праці, що сприяє також зниженню затрат.

Рівень технічної оснащеності. Значно впливає на рівень витрат АТП «Нагорний» стан матеріально-технічної бази і міра використання виробничих потужностей. Хороший стан допоміжних і торгових приміщень, наявність необхідного технологічного і торгового обладнання, раціональне використання потужностей персоналом сприяють зниженню рівня витрат.

Наукова організація праці, система відрядної платні праці, раціональне використання робочих місць, правильне застосування системи оплати, матеріальних і моральних стимулів, суміщення професій, підвищення продуктивності праці, усунення плинності кадрів, – все це сприяє зниженню рівня витрат в АТП «Нагорний». Під час аналізу витрат необхідно враховувати, що зі зміною цін на товари, а також тарифів на різні види послуг можуть змінюватись обсяг товарообігу і оплата послуг, що безпосередньо впливає на середній рівень витрат як окремого підприємства, так і галузі загалом.

Раціональна організація форм обслуговування споживачів в пунктах, де реалізуються товари АТП «Нагорний» впливає на рівень витрат обороту, як правило, не безпосередньо, а через обсяг товарообігу. Широке розповсюдження прогресивних методів обслуговування (продаж товарів в кредит, прийом попередніх замовлень, знижки на товари та інше) сприяє прискоренню обслуговування клієнтів та дозволяє провести роботу з більшою кількістю споживачів і сприяє таким чином збільшенню реалізації продукції, обсягу товарообігу. В результаті досягається зниження затрат праці на одиницю продукції.

Таким чином, з метою розвитку конкурентного потенціалу конкретні дії для АТП «Нагорний» повинні містити у собі:

- спроби підняти конкурентний бар'єр для претендентів на лідерство в новачків через збільшення витрат на рекламу та стимулювання збуту;
- перехід до більш вираженої персоналізації обслуговування й використання інших доповнень для посилення лояльності споживачів та ускладнення або подорожчання їхнього переходу до продукції конкурентів;
- розширення параметричного ряду продукції, щоб закрити для конкурентів можливі вільні ніші;
- збереження розумних цін і привабливої якості;
- створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту й блокувати потенціал розширення дрібних конкурентів;
- здійснення інвестування, що забезпечує конкурентоспроможність за витратами і технологічний розвиток;
- укладення ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками й дилерами.

Все вищезазначене буде сприяти зміцненню конкурентних позицій АТП «Нагорний» на ринку і забезпечить утримання конкурентних переваг на перспективу, що необхідно для високого рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗБІЛЬШЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА АТП "НАГОРНИЙ"

3.1. Формування концепції інноваційного забезпечення розвитку маркетинг-менеджменту підприємства

Виходячи з отриманих даних, можна рекомендувати відділу маркетингу АТП «Нагорний» збільшити активність у сфері досліджень діяльності підприємств-конкурентів; створення нових рекламних роликів, що б сприяти зміцненню своїх лідируючих позицій на ринку, а також їх росту, а також пошук нових шляхів зменшення затрат на виготовлення продукції, вводячи нові технології та підвищуючи рівень стандартів.

У програму «Якість» підприємству необхідно включити пункт контролю якості продукції, що надходить ще до їх доставки на підприємство. Активну участь у вигляді фінансування інвестиційних проектів дозволить підприємству в підсумку знизити відпускну ціну на свою продукцію, що відповідно призводить до підвищення конкурентоспроможності продукції АТП «Нагорний».

Для освоєння нових ринків збуту своєї продукції, і у просуванні на ці ринки послуг і продукції для максимального збільшення товарного та фінансового обігу, якнайшвидшого побудови продуктивної та виробничої системи комплексного обслуговування своїх споживачів, підприємству необхідно формувати більш широку дилерську мережу. А також зміцнювати свої позиції на іноземних ринках збуту.

Можна рекомендувати АТП «Нагорний» вдосконалити рекламну стратегію. Для залучення уваги масових споживачів найбільш ефективні наступні канали:

- преса;
- аудіовізуальні засоби (радіо, телебачення, спеціальні відеоустановки на

ярмарках, виставках та ін.);

– рекламні щити, плакати (різні зображувальні та текстові послання, що поміщаються в місцях скупчення людей, уздовж доріг і т.п.).

Необхідно поліпшити і якість самої реклами (збільшити її інформативність, привабливість), що є завданням для відділу маркетингу, при необхідності прийняти на роботу додатковий штат або замінити вже існуючий.

Проте все ж основну увагу АТП «Нагорний» необхідно приділяти якості продукції, що виготовляється. Більшість іноземних конкурентів пропонують дану продукцію за досить високою ціною. Саме тому АТП «Нагорний» необхідно впроваджувати новітні технології розробки та виробництва бетонної продукції, щоб досягти аналогічного рівня функціональності та надійності продукції. Також невід’ємною частиною реалізації такої стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції є перехід на використання якіснішої сировини, адже неможливо виготовити якісну продукцію з неякісної сировини.

Основним орієнтиром у підвищенні якості продукції АТП «Нагорний» мають стати Державні стандарти України, а також міжнародні стандарти .

Безумовно реалізація такої стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг потребує значних фінансових інвестицій, проте в найближчому майбутньому інвестиції окупляться і підприємство вийде на нову сходинку свого розвитку.

Покращення якості, функціональних можливостей в поєднанні з грамотною маркетинговою стратегією дозволить підвищити довіру українських клієнтів продукції, а відносно невисокі ціни підвищать обсяги реалізації, а також відповідно і прибутку підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то,

відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться робота по роз'ясненню цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджмент підприємства повинен:

- об'єктивно оцінювати існуюче положення організації;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

- вона об'єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т.д.);
- досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції) пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;
- особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;
- тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності, як інструмент вдосконалення складної соціотехнічної системи, характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;
- багатозначністю та невизначеністю середовища;
- складною організаційною структурою (залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації);
- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;
- суттєвими ризиками успішного виконання.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються наступні принципи:

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються; комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, – учасників програми.

Для запровадження запропонованих заходів з підвищення

конкуренстоспроможності АТП «Нагорний» необхідно здійснити певні фінансові інвестиції.

Для зміни складу, структури застосовуваних матеріалів (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів продукції необхідно заключити додаткові угоди з постачальниками сировини та напівфабрикатів.

Зміна цін на продукцію є досить складним елементом управління конкурентоспроможністю продукції оскільки має певні особливості впливу на поведінку споживачів. В першу чергу згідно із законами попиту та пропозиції чим нижча ціна, тим вищий попит і навпаки, проте іноді споживачі готові витратити більше коштів на якіснішу продукцію і в такій ситуації більша ціна буде виправданою. З огляду на те, що попит на газові лічильники є не дуже еластичним, то невелике зниження ціни не призведе до суттєвого збільшення обсягів реалізації і навпаки невелике підвищення ціни разом з підвищенням якості та грамотною маркетинговою політикою не призведе до зниження обсягів реалізації, а навпаки сприятиме їх підвищенню.

Зміна порядку реалізації продукції на ринку потребує якісної та кваліфікованої роботи відділу маркетингу з сегментації ринку, орієнтацію на нові сегменти та цільові аудиторії споживачів та просування продукції на раніше не задіяних ринках збуту. У зв'язку із запровадженням нових маркетингових заходів необхідно буде підвищити розмір витрат на збут.

Зміна структури та розміру інвестицій в розробку, виробництво і збут продукції це комплекс довгострокових заходів, що потребують нових капітальних вкладень.

Зміна системи стимулювання постачальників полягає у веденні переговорів з наявними та новими постачальниками задля установлення більш взаємовигідних умов співробітництва.

Таким чином загальні витрати, що здійснить АТП «Нагорний» під час впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності власної продукції можна поділити на капітальні та поточні(табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

**Структура витрат на підвищення конкурентоспроможності
продукції АТП «Нагорний»**

Змінні витрати на одиницю продукції, грн.		Капітальні витрати, грн	
Витрати на більш якісні матеріали	340000	Інформаційні технології	2000000
Транспортно-заготівельні витрати	400000	Нове обладнання	10000000
Витрати на збут	160000	Розробка і виробництво нової продукції	4200000
Усього	540000	Усього	16200000

Як видно з таблиці 3.1. із впровадженням заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції змінні витрати на одиницю продукції складатимуть 540000 грн. Таким чином собівартість кожної одиниці виготовленої продукції зросте. Також собівартість зросте і за рахунок капітальних інвестицій, що складають 16200 тис. грн., проте ці інвестиції переноситимуться на собівартість продукції не прямо, а через збільшення закладеного рівня рентабельності, а потім за рахунок отриманого чистого прибутку будуть покриватися витрати на модернізацію виробництва та проектування продукції.

Необхідність поліпшення якості продукції в сучасних умовах диктується такими обставинами як:

- потребами науково-технічного прогресу;
- зміною споживчих запитів населення;
- нестачею або обмеженістю природних ресурсів;
- підвищенням значення матеріального стимулювання в ринкових умовах, коли кожна людина, яка краще працює, може придбати за свою платню більш високоякісний товар;
- розвитком зовнішньої торгівлі.

Соціально-економічне значення підвищення якості й конкурентоспроможності продукції полягає в тім, що заходи такого спрямування сприяють формуванню ефективнішої системи господарювання

за умови ринкових відносин. Соціально-економічна ефективність підвищення рівня якості та конкурентоспроможності продукції, що виробляється підприємствами, полягає передовсім у такому:

1) високоякісна й конкурентоспроможна продукція завжди повніше та ліпше задовольняє суспільно-соціальні потреби в ній;

2) підвищення якості продукції є специфічною формою виявлення закону економії робочого часу: загальна сума витрат суспільної праці на виготовлення й використання продукції більш високої якості, навіть якщо досягнення такої зв'язане з додатковими витратами, істотно зменшується;

3) конкурентоспроможна продукція забезпечує постійну фінансову стійкість фірми, а також одержання нею максимально можливого прибутку;

4) багатоаспектний вплив підвищення якості та, як наслідок, конкурентоспроможності продукції не тільки на виробництво та ефективність господарювання, а й на імідж і конкурентоспроможність підприємства.

На рівень якості й конкурентоспроможності продукції впливає багато різнопланових чинників. Досягти необхідного рівня якості та конкурентоспроможності реалізованих на відповідних ринках товарів можна різними способами, скоординованими в часі і просторі. Сукупність найважливіших конкретних способів (чинників) підвищення якості та конкурентоспроможності всіх видів продукції:

Технічні:

1. Використання досягнень науки і техніки в процесі проектування виробів

2. Запровадження новітньої технології виробництва і суворе дотримання технологічної дисципліни

3. Забезпечення належної технічної оснащеності виробництва

4. Удосконалення застосовуваних стандартів і технічних умов

Організаційні:

1. Запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління

2. Удосконалення методів контролю й розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції

3. Розширення прямих господарських зав'язків між продуцентами та покупцями (споживачами)

4. Узагальнення й використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в галузі підвищення конкурентоспроможності продукції

Економічні та соціальні:

- Застосування узгодженої системи прогнозування і планування необхідного рівня якості виробів

- Установлення прийнятних для продуцентів і споживачів цін на окремі види товарів

- Використання ефективної мотивації праці всіх категорій персоналу підприємства

- Усебічна активізація людського чинника та проведення кадрової політики, адаптованої до ринкових умов господарювання

За змістом і спрямуванням їх можна об'єднати в чотири взаємозв'язані групи: технічні, організаційні, економічні та соціальні.

З-поміж технічних способів (чинників) підвищення якості продукції визначальне місце належить постійному вдосконаленню проектування, техніко-технологічної бази підприємства. Це зумовлюється тим, що належні підвалини технічного рівня та якості виробів, як було вже сказано, формуються в процесі їхнього проектування.

Саме в цьому циклі здійснюється комплекс лабораторію дослідних і конструкторських робіт, спрямованих на забезпечення необхідних (бажаних) техніко-економічних параметрів зразків продукції. Про вирішальне значення стадії проектування для досягнення рівня якості згідно з вимогами ринку, свідчить хоча б той факт, що понад 50% відмовлень технічних пристроїв спричиняють дефекти, допущені за проектування виробів. Досягнення запроєктованого рівня якості будь-якої продукції можливе лише за умови високої технічної оснащеності виробництва, застосування найновішої

технології, суворого дотримання технологічної дисципліни. До важливих і ефективних способів цілеспрямованого підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності на світовому й національному ринках цілком підставне відносять поліпшення стандартизації як головного інструменту фіксації та забезпечення заданого рівня якості. Адже саме стандарти й технічні умови відображають сучасні вимоги споживачів до технічного рівня та інших якісних характеристик виробів, відбивають тенденції розвитку науки і техніки.

Економічний механізм управління якістю продукції об'єднує способи і методи, які спрямовані на забезпечення виробництва і реалізації продукції високої якості.

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції. Стандарт на продукцію є основним нормативно-технічним документом, в якому показники якості встановлюються, виходячи із новітніх досягнень науки, техніки і попиту споживачів.

Стандартизація продукції охоплює встановлення вимог до якості продукції, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих; встановлення норм, правил в галузі проектування; формування єдиної системи показників якості продукції, методів її контролю, випробувань, єдиних термінів і позначень; створення єдиних систем класифікації і кодування продукції тощо.

Сертифікація продукції — один із важливих елементів системи управління якістю, який передбачає оцінку відповідності продукції певним вимогам та видачу певного документу — сертифікату. Сертифікат — це документ, що засвідчує високий рівень якості продукції і її відповідність вимогам міжнародних стандартів ІСО серії 9001. В Україні існує обов'язкова і добровільна сертифікація. Обов'язкова сертифікація здійснюється в межах державної системи управління господарськими суб'єктами, охоплює перевірку та випробування продукції, державний нагляд за сертифікованими виробами.

Добровільна сертифікація може проводитись на відповідність вимогам, які не є обов'язковими, за ініціативою суб'єктів господарювання на договірних засадах.

Сертифікацію здійснюють державні випробувальні центри по найважливіших видах продукції. В останні роки почали формуватись міжнародні системи сертифікації.

Державний нагляд за якістю продукції здійснює Держстандарт України, який є національним органом, що здійснює стандартизацію і сертифікацію продукції. Об'єктом державного нагляду є продукція виробничо-технічного призначення і товари народного споживання, експортна продукція щодо вимог контрактів, імпортна продукція щодо діючих в Україні стандартів, атестовані виробництва.

За порушення вимог стандартів виробники несуть матеріальну відповідальність у формі значних штрафів, суми яких розподіляються таким чином:

60% — у державний бюджет;

30% — у позабюджетні фонди місцевих органів влади;

10% — у Держстандарт України для розвитку матеріально-технічної бази.

У зв'язку з підвищенням якості продукції та активній маркетинговій стратегії прогнозується збільшення обсягів реалізації продукції на 30%. Для забезпечення покриття витрат на модернізацію виробництва, а також змінних витрат необхідно збільшити ціну на 20%. Таким чином можна розрахувати прогнозний розмір виручки від реалізації продукції та порівняти його з фактичними показниками 2022 року (табл.3.2.).

Таблиця 3.2

Прогнозні показники виробництва та реалізації продукції АТП

«Нагорний»

Показники	Виручка, грн.
Фактичні показники 2021 року	693100000
Прогнозні показники	1074000000

Як видно з даних таблиці 3.2. виручка від реалізації зросте на 55%. Таким чином даний обсяг виручки забезпечить рівень виручки попереднього року, капітальні інвестиції в модернізацію виробництва та інновації, а також підвищений розмір змінних витрат на одиницю продукції:

$$1074000000-693100000-300000*54000-1620000=202700000 \text{ грн.}$$

Як показали розрахунки всі витрати, пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності продукції покриваються в перший рік діяльності.

Згодом, коли інвестиційні витрати окупляться підприємство матиме можливість щорічно додатково отримувати більш ніж на 3 млн. грн. виручки від реалізації, а разом з тим і близько 200 тис. грн. валового прибутку (табл.3.3.)

Таблиця 3.3

**Прогнозні показники прибутковості впроваджених заходів АТП
«Нагорний»**

Показники	Виручка, грн.	Собівартість усієї продукції, грн.	Загальний прибуток, грн.
Фактичні показники	693100000	686500000	66000000
Прогнозні показники	1074000000	1053429800	205701000,9

Як видно з таблиці 3.3. для АТП «Нагорний» є дуже вигідним впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності своєї продукції і вже на другий рік після впровадження зазначених заходів підприємство покриє здійснені капітальні витрати та отримає на 211% більше валового прибутку.

3.2. Вплив мотиваційної складової в структурі маркетинг-менеджменту підприємства

Для більш глибокого вивчення факторів, які визначають мотиви до праці персоналу, було проведено опитування персоналу АТП «Нагорний», у якому

брало участь 90 службовців, робітників та працівники адміністрації підприємства. Метою опитування було визначити яке значення мають особисто винайдені працівниками в своїй роботі цінності. Цінністю знаходять в своїй роботі: можливість професійного росту -15,2 відсотків від усього персоналу, рівень заробітної плати - 37,4 відсотків, розвиток індивідуальних здібностей - 3,2 відсотка, взаємозв'язок оплати праці з її якістю - 13 відсотків, творчий характер праці - 9,6 відсотка, можливість самостійного прийняття рішень - 6,9 відсотка, необхідність високої кваліфікації – 11,5 відсотка, наявність пільг - 3.2 відсотка. Спробуємо дослідити спонукальні мотиви підвищення ефективності діяльності, зацікавленості в праці працівників АТП «Нагорний». Відсоткові співвідношення варіантів ролі мотивів до праці персоналу представимо в таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Оцінка мотивів до праці персоналу АТП «Нагорний»,%

Мотиви праці	Персонал	Адміністрація	Службовці	Робітники
бажання заробити більше грошей	66,8	49	64	71
прагнення добитись поваги в колективі	14,6	41	19	6
зміст і характер роботи	10,8	5	8	9
добрий мікроклімат в колективі	7,8	5	8	12
ВСЬОГО	100	100	100	100

Результати опитування показують на те, що найбільш вагомим в роботі працівників АТП «Нагорний» є рівень заробітної плати, за ним йдуть можливість професійного росту, взаємозв'язок оплати праці з її якістю, необхідність високої кваліфікації та інші. Нинішня ситуація в народному господарстві, різке падіння життєвого рівня цілком зрозуміло поставили на перше місце в числі мотивів до праці прагнення заробити більше грошей. На друге місце працівники поставили бажання добитись поваги в колективі. Трете

місце займає зміст і характер роботи. Трохи менше працівників вважають мотивом до праці добрий мікроклімат в колективі. (табл. 3.5.)

Таблиця 3.5

**Оцінка умов підвищення трудової активності персоналу АТП
«Нагорний», %**

Умови підвищення трудової активності	Персонал	Адміністрація	Службовці	Робітники
1. Підвищення заробітної плати	47,3	21	37	44
2. Підвищення в посаді	13,2	18	12	7
3. Одержання житла	1,8	6	9	7
4. Створення кращих умов праці	9,8	18	7	6
5. Можливість підвищення	3,2	9	8	5
6. Преміювання за якість праці	13,1	11	20	26
7. Встановлення доброзичливих відносин в колективі	1,2	5	1	1
8. Інші умови	10,4	12	6	4
РАЗОМ	100	100	100	100

Джерело: складено автором

Головну, домінуючу роль матеріальних мотивів, як підтверджують дані таблиці: майже половина працівників АТП «Нагорний» вважають головною умовою підвищення трудової активності підвищення заробітної плати. Важливою мірою з точки зору працівників є підвищення в посаді та преміювання за якість праці. Цікавим є аналіз відношення до цих питань окремо чоловічого та жіночого персоналу АТП «Нагорний».

Як виявилось, одержані показники мають невелику різницю. Серед мотивів трудової діяльності прагнення заробити більше грошей віднесли на перше місце як чоловіки - 37 відсотків, так і жінки - 45 відсотків, на другому місці опинилося бажання добитися поваги в колективі: чоловіки - 23 відсотки, жінки - 26. Третє місце жінки розділили між прагненням працювати з повною віддачею та здоровим мікрокліматом в колективі - по 12 відсотків.

Чоловіки ж більше переваги приділили здоровому мікроклімату в колективі, ніж прагненню працювати з повною віддачею. Прикро, що жоден з працівників не мотивує до трудової діяльності бажання принести більше користі людям.

Серед умов, які б призвели до покращення відношення до праці, підвищення трудової активності, всі вікові категорії, без виключення, відмітили підвищення заробітної плати. Ряд працівників поряд з цією умовою поставили одержання житла, а окрема частка віддала перевагу підвищенню в посаді.

Впевнено всі вікові групи вважають умовою, яка зможе підвищити трудову активність працівників, преміювання за якість праці. Тобто вони прагнуть бачити прямий взаємозв'язок якості праці з її оплатою. І це цілком справедливо. Звичайно, заробітна плата - це найважливіше джерело нашого існування. Тому підвищенню заробітної плати по праву належить перше місце серед умов, які б призвели до підвищення трудової активності. Але слід враховувати також і інші умови. Наприклад, підвищення в посаді, одержання житла, преміювання за якість праці є дуже важливими складовими сукупності умов, які повинні і можуть привести до значного підвищення трудової активності.

При цьому слід відмітити, що рівень заробітної плати працівників залежить не лише від результативності особистої праці, а й від високих результатів трудової діяльності його колег.

Отже, найбільш наболілим питанням для персоналу АТП «Нагорний» на сьогоднішній день є питання оплати праці, а значить і її оцінки. Саме ці питання визначають основний зміст трудових відносин, поки залишаються, принаймі на найближчу перспективу, предметом найбільш поширених соціально-трудова конфліктів. Потрібна кардинальна реформа оплати праці. Але необхідні і заходи, які допомогли б, по можливості, зняти або частково нейтралізувати показники, які впливають на соціальну напругу в трудових колективах. До числа таких заходів можна віднести: досягнення об'єктивності

в оцінці трудових результатів; забезпечення економічно-обґрунтованого регулювання заробітної плати і грошових доходів працівників підприємств у суворій відповідності з результатами праці; створення відповідного мікроклімату, який би постійно стимулював високий рівень трудової активності, можливість професійного росту, розвитку індивідуальних здібностей.

При цьому слід зазначити, що такі мотиви до праці, як: розуміння суспільної значущості праці, бажання принести більше користі людям, прагнення працювати з повною віддачею та піклування про справи колективу, про результати його праці майже зовсім втратили своє мотиваційне значення. А це певним чином відбивається на діяльності підприємств в цілому, на їх економічному становищі. Тому для подальшого удосконалення їх діяльності потрібно більше уваги приділяти мотивам, які нібито втрачають свій сенс. Треба своєчасно та диференційовано використовувати увесь спектр всіляких трудових мотивів в практичній діяльності.

Найважливішим мотивом до праці працівники бачать прагнення заробити більше грошей, отже в умовах переходу до ринкової економіки спостерігається зниження рівня матеріального життя людей. Негативні тенденції такі як низький рівень зарплати і пенсій, постійне зростання цін і вартості комунальних послуг, інфляція і безробіття поставили переважну більшість людей країни в тяжке матеріальне становище. Саме цим можна пояснити те, що працівники віддають перевагу матеріальним мотивам до праці.

Для дослідження економічної ефективності запровадження наведених напрямків покращення процесів подолання проблем недоліку мотиваційної політики підприємства АТП «Нагорний» проведемо ряд розрахунків.

Проаналізувати ефективність окремих заходів покращення стимулювання праці можна на основі багатьох показників. Основну інформацію для такого аналізу містять статистичні і бухгалтерські звіти про зміни товарообігу, рекламні витрати, а також результати спеціалізованих маркетингових досліджень.

Складно відокремити вплив безпосередньо даних заходів від результатів контактів споживачів між собою, врахувати особливості сезонних продажів або випадкових обставин (зміна цін, вихід з ринку конкурента), однак, окремі методи розрахунку економічної ефективності дозволяють це зробити.

Найпростішим методом визначення економічної ефективності заходів покращення стимулювання праці є метод порівняння товарообігу до і після проведення заходу по мотивації робітників: визначається шляхом зіставлення товарообігу за визначений період поточного року, коли реалізація товару підтримувалася заходами покращення збуту з даними за аналогічний період минулого року або шляхом зіставлення щоденного товарообігу до і після проведення заходу. Останній спосіб більш прийнятний, з огляду на постійний ріст цін через інфляцію, що робить зіставлення даних за великі проміжки часу проблематичним.

Висновки роблять у результаті порівняння додаткового прибутку, отриманого в результаті проведених заходів, з витратами, зв'язаними з її здійсненням:

$$E = \frac{(T_2 - T_1)}{100 \times P} - A, \quad (3.1)$$

де E – ефект від заходів мотивації, грн.;

T_1 – товарообіг у період, коли заходи не проводилися, грн.;

T_2 – товарообіг у період, коли заходи проводилися, грн.;

P – відсоток націнки на товари, %;

A – витрати на заходи, грн.

Реклама ефективна, якщо $E \geq 0$.

Отже, розрахуємо ефект від заходів покращення збуту, використовуючи методику порівняння товарообігу до і після проведення заходу.

Експертами визначено, що при застосуванні даних заходів, підприємство зможе отримати на 10% більше доходу за попередній період. Якщо в 2020 році підприємство отримало 61 660 7000 тис. грн., то при запровадженні даних заходів дохід становитиме 104 700 0000,09 тис. грн. Щоб досягти таких

доходів у наступному році, необхідно витратити на заходи щодо збільшення мотивації робітників (збільшення заробітної плати, преміювання, соціальні заохочення, отримання путівок, отримання компенсаційних виплат) – 91500 грн. Отже, здійснимо розрахунки і визначимо, який будемо мати ефект від запроваджених маркетингових заходів:

$$E = (1047000000,90 - 616607000) - 91500 = 430301500 \text{ грн.}$$

Отже, після впровадження вище представлених заходів АТП «Нагорний» ефект буде становити 430 301 500 грн. прибутку. Після впровадження даних заходів, на підприємстві збільшиться обсяг залучених клієнтів, що в свою чергу призведе до збільшення обсягу реалізації продукції.

Основні потенційні ризики, які можуть виникнути в процесі здійснення проекту, поділяються за наступними категоріями:

- політичні ризики;
- фінансові ризики;
- валютні ризики;
- технологічні і виробничі ризики.

Політичні ризики. Втручання різних гілок влади в розвиток будівельного ринку перетворюють цей бізнес у досить ризиковану справу.

Фінансові ризики:

1. Зміни вартості проекту через зростання цін і/або непередбачені витрати, враховуються шляхом постійного уточнення вартості проекту.

2. Ризик підвищення вартості проекту внаслідок змін в національному податковому або в іншому законодавстві усувається шляхом:

- створення фонду непередбачених витрат;
- отримання певних пільг із реалізації проекту.

3. Затримка реалізації проекту може бути викликана такими причинами:

- збільшенням періоду будівництва;
- недосягненням проектних потужностей або інших параметрів.

Негативний вплив першого чинника може бути усунений шляхом:

- укладання контракту із реалізації проекту «під ключ»;

- створення спеціалізованого департаменту для управління проектом;
- підписання контрактів між учасниками проекту з чіткими фінансовими санкціями за порушенні графіків виконання робіт і недотримання якості;
- підписання контракту між замовником і спеціалізованою незалежною фірмою для здійснення управління і моніторингу проекту.

Можливий негативний вплив іншого чинника може бути усунений шляхом проведення незалежного технічного обстеження.

4. Ризик затримки повернення інвестицій може бути усунений:

- страхуванням комерційних ризиків;
- розробкою оптимальної схеми фінансування проекту;
- передоплатою поставок і робіт, що виконуються;
- застосуванням лізингу технологічного обладнання.

Валютний ризик може мати великий вплив на реалізацію проекту у зв'язку із значним розміром дефіциту державного бюджету, нестачею коштів для виплати короткострокового державного боргу і, як наслідок, можливим високим рівнем коливань обмінних курсів.

Усунення валютних ризиків проекту досягається:

- ефективним банківським обслуговуванням, що забезпечує твердою валютою виплати або репатріацію отриманого прибутку;
- отриманням гарантій від міжнародних фінансових організацій для хеджування фінансових/валютних ризиків.

Технологічні і виробничі ризики. Скорочення поставок сировини є одним із можливих виробничих ризиків. Він може бути усунений укладанням довгострокових договорів про постачання різноманітних матеріалів в діючих цінах, а також диверсифікацією джерел їх постачання.

Іншим типом виробничих і технологічних ризиків проекту є можливість затримки введення в експлуатацію нового об'єкту, що усувається шляхом:

- календарного планування;
- чіткого управління реалізацією проекту.

Істотним ризиком може виявитися відсутність кваліфікованого персоналу

для роботи на підприємстві. Цей ризик може бути усунений шляхом підготовки кваліфікованих кадрів за рахунок власних сил і коштів.

Кількісний аналіз ризику проведемо за допомогою визначення показників граничного рівня та аналізу сценаріїв розвитку проекту.

Показники граничного рівня характеризують ступінь стійкості проекту стосовно можливих змін умов його реалізації. Основним показником цієї групи є точка беззбитковості – обсяг продукції, виручка від продажу якої компенсує витрати. За обсягів продажу нижче цієї точки фірма зазнає збитків, в інших випадках бізнес є беззбитковим.

Розрахунки точки беззбитковості для обох проектів (за методикою для підприємств, що реалізують декілька видів продукції) наведена в таблиці 3.6. Так як підприємство реалізує не тільки готову продукцію, а й надає різноманітні виробничі послуги та транспортні, що утруднює розрахунки за кожним видом, точка беззбитковості наведена для всього підприємства, базуючись на попередніх розрахунках та виділенні витрат.

Таблиця 3.6

**Точка беззбитковості для оптимістичного та песимістичного сценаріїв
впровадження розширеної політики мотивації всіх категорій
працівників**

Назва статті	Сценарій	
	Оптимістичний	Песимістичний
Обсяг продажу, грн.	11500000	11500000
Змінні витрати, грн.	490876	476812
Валовий прибуток, грн.	659124	673188
Рівень прибутку до обсягів продажу, %	16,7	16,7
Постійні витрати, грн.	218189	206398
Точка беззбитковості для підприємства в цілому, грн.	5230970	5127680

Джерело: складено автором

За дотримання всіх обмежень із розрахунку точки беззбитковості граничним рівнем проекту придбання обладнання є реалізація у обсязі 5230970

грн. та 5127680 грн. на рік за оптимістичним і песимістичним сценаріями відповідно, за якої підприємство з рівнем прибутковості до обсягів продажу 16,7% зможе компенсувати постійні витрати.

При урахуванні ризиків використовується аналіз сценаріїв, який на підставі прогнозу ймовірності настання базового, песимістичного чи оптимістичного сценаріїв оцінює можливість реалізації проекту.

В таблиці 3.7 представлені характеристики сценаріїв розвитку проектів за умови виникнення представлених ризиків. Ймовірність настання ризиків оцінювалась експертами.

Таблиця 3.7

Характеристики сценаріїв розвитку проектів АТП «Нагорний»

Сценарії	Ймовірність	Чистий приведений дохід (NPV), грн.	NPV з урахуванням ймовірності, грн.
Оптимістичний проект придбання обладнання	0,375	7900770,6552	2962790,1207
Песимістичний проект придбання обладнання	0,450	8369190,1712	3766130,62704
Базовий маркетинговий проект	0,175	860400	150570
Разом	1		6879490,7477

Джерело: складено автором

Отже, як бачимо, при настанні ризиків, проекти будуть вважатися ефективними, але, прибутки від їх реалізації зменшаться.

Загалом, як показала проведена оцінка економічної ефективності, заходи з покращення розширеної мотиваційної політики є доцільними до впровадження в діяльність.

Отже, найбільш наболілим питанням для персоналу АТП «Нагорний» на сьогоднішній день є питання оплати праці, а значить і її оцінки. Саме ці питання визначають основний зміст трудових відносин, поки залишаються, принаймі на найближчу перспективу, предметом найбільш поширених соціально-трудова конфліктів. Потрібна кардинальна реформа оплати праці. Але необхідні і заходи, які допомогли б, по можливості, зняти або частково нейтралізувати показники, які впливають на соціальну напругу в трудових

колективах. До числа таких заходів можна віднести: досягнення об'єктивності в оцінці трудових результатів; забезпечення економічно-обґрунтованого регулювання заробітної плати і грошових доходів працівників підприємств у суворій відповідності з результатами праці; створення відповідного мікроклімату, який би постійно стимулював високий рівень трудової активності, можливість професійного росту, розвитку індивідуальних здібностей.

При цьому слід зазначити, що такі мотиви до праці, як: розуміння суспільної значущості праці, бажання принести більше користі людям, прагнення працювати з повною віддачею та піклування про справи колективу, про результати його праці майже зовсім втратили своє мотиваційне значення. А це певним чином відбивається на діяльності підприємств в цілому, на їх економічному становищі. Тому для подальшого удосконалення їх діяльності потрібно більше уваги приділяти мотивам, які нібито втрачають свій сенс. Треба своєчасно та диференційовано використовувати увесь спектр всіляких трудових мотивів в практичній діяльності.

Найважливішим мотивом до праці працівники бачать прагнення заробити більше грошей, отже в умовах переходу до ринкової економіки спостерігається зниження рівня матеріального життя людей. Негативні тенденції такі як низький рівень зарплати і пенсій, постійне зростання цін і вартості комунальних послуг, інфляція і безробіття поставили переважну більшість людей країни в тяжке матеріальне становище. Саме цим можна пояснити, що працівники віддають перевагу матеріальним мотивам до праці.

ВИСНОВКИ

В маркетинговій діяльності торговельного підприємства асортимент це структура різновидностей споживчої продукції, призначена для реалізації. Виробничо-технічна продукція визначається терміном «номенклатура». Асортимент буває груповий і розгорнутий. Груповий включає різні види промислової продукції, а розгорнутий — продукцію одного виду, але таку, що має різні ознаки: фасон, марку, модель, профіль, ріст, розмір, калібр, розфасування і т. п.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що одним з найбільш важливих умов якісного постачання роздрібною торговою мережі і забезпечення достатнього рівня обслуговування покупців є створення найбільш оптимального асортименту товарів, який задовольнить різні запити кінцевого споживача. Тому одним з головних напрямків комерційної діяльності торговельного підприємства є управління асортиментом товарів. Асортиментна політика передбачає визначення керівництвом компанії цілей, задач і основних напрямків формування асортименту товару, виробництва та обігу, на які впливають різні чинники. Формування асортименту це діяльність, спрямована на підбір груп, видів і різновидів товарів відповідно до попиту споживачів, з метою найбільш повного його задоволення. Асортимент являє собою набір товарів, здатний задовольнити реальні або прогнозовані потреби населення і забезпечити високий прибуток організації. Формування асортименту товарів здійснюється безперервно, починаючи від виробництва і закінчуючи споживанням, воно пов'язане з певним підприємством і обумовлюється асортиментною політикою цього підприємства. Товарний асортимент торгового підприємства тісно пов'язаний з його асортиментним профілем. Тому при управлінні та формуванні асортименту торгового підприємства необхідно враховувати вид і тип підприємства. Асортимент товару торгового підприємства повинен не тільки відповідати виду торгового підприємства, а й особливостям купівельного попиту споживачів.

Асортиментна стратегія торговельного підприємства може будуватися за такими напрямками:

- товарна диференціація;
- товарна вузька спеціалізація;
- товарна диверсифікація;
- товарна вертикальна інтеграція та ін.

Асортимент продукції буквально означає підбір предметів, сукупність їхніх найменувань за будь-якими ознаками. З цього погляду асортимент може бути простим або складним, вузьким або широким. Така класифікація передбачає виділення груп однорідної продукції або товарів за ознакою виду, сорту, марки і т.п. Формуються асортиментні групи, у межах яких предмети мають визначену подібність. І також можна розрізняти асортимент продукції і асортимент товарів (що пропонується споживачам даним продавцем).

На асортиментну політику торговельного підприємства істотно впливає характер товару, що реалізується. Принципово продукція може мати або не мати речовинну форму. Крім того вона може бути зроблена на підставі вираженого заздалегідь запиту споживача або в розрахунку на появу такого запиту в наступному. На цій основі можна виділити три поняття продукції — товар, робота, послуга.

Асортиментна політика обумовлюється: сучасними вимогами ринку, купівельним попитом, стратегією конкуренції, темпами виробництва і відновлення продукції, доведенням її до споживачів.

Маркетингова діяльність – це комплекс взаємопов'язаних і науково обґрунтованих форм і методів господарювання в умовах цивілізованої ринкової економіки, що охоплюють всі стадії руху товару, починаючи з вивчення потреб і попиту, виробництва товарів і надання послуг різного роду, доведення їх до кінцевого споживача і закінчуючи організацією після продажного обслуговування.

Уявлення про пріоритети, організацію діяльності компанії з урахуванням споживачів відбиваються у різних концепціях маркетингової діяльності.

Концепції маркетингу – це ті уявлення про особливості, пріоритети маркетингової організації бізнес-процесів, що відбивають відповідні підходи менеджерів до побудови систем управління підприємствами. В сучасному маркетингу звичайно виділяють шість концепцій маркетингу: виробнича концепція, товарна концепція, збутова концепція, ринкова концепція, концепція соціально-етичного маркетингу та концепція взаємодії.

Процес маркетингового управління фірмою включає низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових покупців, обслуговування і комплексне задоволення потреб яких є метою її маркетингової діяльності. Процес управління маркетингом складається з п'яти послідовних етапів: аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, оцінка конкурентних позицій та вибір стратегії досягнення конкурентних переваг, розробка комплексу маркетингу, оцінка ефективності маркетингових заходів.

Створення маркетингових служб в системі управління маркетингом фірми обумовлюється необхідністю оцінки її керівництвом ряду об'єктивних факторів, таких, як обсяг діяльності, розмір організації, рівень диференціації, професійна та інтелектуальна підготовка персоналу, якість взаємозв'язків підрозділів, ефективність реалізації маркетингової діяльності фірми. Кожне підприємство самостійно, залежно від мети, формує свою маркетингову структуру, а тому існує безліч варіантів її побудови. Найчастіше виділяють функціональну маркетингову структуру; територіальну маркетингову структуру; товарну (продуктову) маркетингову структуру; організаційну структуру, зорієнтовану на споживача (сегмент); товарно-ринкову організаційну структуру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. Удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємств / О. Акіліна // Економіка підприємств: науково-економічний журнал. – 2020. – №2. – С. 55–56.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник / Л.В. Балабанова. – Київ, 2022. – 562 с.
3. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк: ДонПУЕТ, 2014. – 480 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2014. – 230 с.
5. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна – К.: ЦУЛ, 2021. – 240 с.
6. Балабанова Л.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2014. – 156 с.
7. Біленький О.Ю. Стратегічне управління збутом на підприємстві: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.Ю. Біленький; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2015. – 18 с.
8. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник для студентів вузів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / Ф.Ф. Бутинець // Вид. 2-е. доп. і перероб. – Житомир: ЖІТІ, 2020. – 640 с.
9. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О.Я. Базілінська – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 328 с.
10. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. – 2-ге вид. Перероб. і допов. – К: Знання. Прес, 2014. – 645с.
11. Брассінгтон Ф., Петтітт С. Основи маркетингу / за наук. Ред.. Є.Є.Козлова. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2017. – 768с.

12. Бруско А. В. Застосування інструментів маркетингу для підвищення ефективності роботи підприємства / А.В. Бруско // Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування. – 2021. – №1. – С.154-158
13. Бурцева Т.А. Управление маркетингом: Учебное пособие. / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. М.: «Экономистъ», 2015. – 271 с.
14. Бутенко Н.В. Маркетинг: підручник. – К.: Атака, 2016. – 300с.
15. Вечерковський Р. Організація маркетингової діяльності у сфері нематеріальних ресурсів / Р. Вечерковський // Маркетингові дослідження в Україні: міжнар. наук.-практ. конф. : [тези]. – Луганськ : СНУ, 2012. – С. 39-40.
16. Вісящев В.А. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / В.А. Вісящев, Л.І. Антошкіна, І.О. Тарлопов. – Донецьк: Норд-Прес, 2015. – 440 с.
17. Гавриленко А.В. Маркетингова діяльність компанії: чинники впливу і оцінка рівня ефективності / Гавриленко А.В., Гаврилко Т.О. // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2021. – вип.29. – С.47-53
18. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдаенко. – М.: Эксмо, 2015. – 480 с. – (МВА).
19. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. 6-те вид. – К.: Лібра, 2008. – 720с.
20. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: навчальний посібник. – Київ: «Фірма «ІНКОС», ЦНЛ, 2021. – 255с.
21. Гудзенко Н.М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н.М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К., 2002. Вип. 56. – С. 263–265.
22. Данілова Л.Л., Петровська С.В. Ціноутворення та маркетингова цінова політика: Навч. посіб. - К.: Київ.нац. торг.-екон. ун-т, 2006.-130с.
23. Данько Т. П. Управление маркетингом: учеб. / Т. П. Данько. – 2-е изд., перераб. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 334 с.

24. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга : учеб. пособие / В. И. Дорошев. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 285 с.
25. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2019. – 400 с.
26. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. / [В.М. Геєць та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф., акад. НАПН України А.А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2020. – 280с.
27. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. – Т.1. / За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2015. – 616 с.
28. Жук О.І. Критерії та показники ефективності маркетингової діяльності на підприємствах / О.І. Жук // Вісник Академії праці і соціальних відносин ФПУ. – 2018. – № 5. – С. 66 – 69.
29. Жук О.І. Сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства / О.І. Жук // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2021. – №2. – С.51-55
30. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях : учеб. пособие / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 496 с.
31. Зеніна І.Б. Теоретичні аспекти маркетингової діяльності металургійного підприємства. / Зеніна І.Б. // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – 2018. – №3. – С.50-56
32. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. – К.: КНЕУ, 2016. – 527с.
33. Кальченко А.Г. Логістика: підручник / А.Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2003. – 284 с.
34. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2004. – 288 с.

35. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій. Навч. посібник / Т.І. Лук'янець. – К.: КНЕУ, 2007. – 272 с.
36. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / під ред. д.е.н., проф., акад. АЕНУ Л.В. Балабанової. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – 290 с.
37. Огерчук Ю.В. Організування збутової діяльності підприємств: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2004. – 20 с.
38. Огерчук Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників / Ю.В. Огерчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. – №484. – С. 335–341.
39. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством / Примак Т.О. – К.: ООО «Експерт», 2001. – 384 с.
40. Сакун Л.М. Управління збутом на підприємстві / Л.М. Сакун // Регіональні перспективи. – 2002. – №6. – с. 75–77.
41. Семенов А.Г. Аналіз виробництва, просування та збуту продукції в акціонерному товаристві / А.Г. Семенов // Держава та регіони. – 2007. – №6. – с. 142–147.
42. Старостіна А.О. Маркетинг: Навч. посіб. / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. – 3-тє вид., перероб. – К.: Знання-Прес, 2006. – 327 с.
43. Хрупович С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2006. – №3. – С. 34–38.
44. Хрупович С.Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – №2. – С. 57–61.
45. Христенко Л.М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством / Л.М. Христенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2021. – вип.21. – С.34-39

46. Христенко Л.М. Система показників оцінки ефективності управління підприємством / Л.М. Христенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2021. – вип.23.Ч1. – С.87-91
47. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / Шершньова З.Є. – 2-е видання, перероблене і доповнене. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
48. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С.Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – №4(37). – с. 88–95
49. Матеріали сайту Smida.gov.ua
50. Матеріали сайту Ukrstat.gov.ua
51. Матеріали сайту Marketing.com.ua
52. Матеріали сайту b2btoday.com.ua
53. Матеріали сайту buket.makarov.ucoz.com