

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Марія ШТЕЛЬМАХ

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.**ЗАВДАННЯ**
на підготовку кваліфікаційної роботи**Штельмах Марії Олександрівні**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення стратегічного управління маркетингом на підприємстві»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2023 р. № ____.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «ДЗБМ», фінансова звітність, статут підприємства, наукові праці та літературні джерела з проблем менеджменту, маркетингу та стратегічного управління і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні засади стратегічного управління маркетинговими процесами на підприємстві; 2) виконати аналіз економічної діяльності будівельного підприємства та проведено оцінку організації управління стратегічним маркетинговим потенціалом; 3) запропонувати стратегічні напрями здійснення рекламної, товарної та дистрибуційної політики будівельного підприємства на перспективу.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Чинники, які здійснюють вплив на формування стратегії управління.
2. Організаційна структура ТОВ „Дніпровський завод будівельних матеріалів”.
3. Співвідношення зростання середнього виробітку одного працівника та середньорічної оплати праці в ТОВ „Дніпровський завод будівельних матеріалів”
4. Матриця аналізу товарної продукції ТОВ „ДЗБМ”

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2023 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувачка

Марія ШТЕЛЬМАХ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність та значення стратегічного менеджменту в бізнесі	8
1.2. Маркетингові стратегії в системі стратегічного планування підприємства	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Спеціалізація та динаміка економічного розвитку ТОВ «ДЗБМ»	21
2.2. Оцінка структури реалізації товарної продукції на підприємстві	30
2.3. Організація управління стратегічними маркетингом у ТОВ «ДЗБМ»	33
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ „ДЗБМ”	38
3.1. Удосконалення рекламної стратегії організації	38
3.2. Обґрунтування стратегії реалізації будівельної продукції за маркетинговими каналами	43
3.3. Планування маркетингових стратегій розвитку продукції ТОВ „ДЗБМ”	47
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Стратегічне управління є способом керівництва, яке задіюється за умов: виникнення інноваційних, складніших задач, що зумовлені високим рівнем динамічності і невизначеності зовнішнього середовища; стрімких змін задач і реакції компанії стосовно інвестицій, організаційно-правової форми; значної вартості помилки через неправильні рішення; браку формально описаної і традиційної процедурності розв'язання проблем [28, 36].

Основою тих чи інших стратегій є процес планування, що вважається однією з найважливіших функцій управління. Стратегічні плани потребують обґрунтування через суттєві дослідження та аналіз фактичних даних. Для ефективної конкуренції за сучасних умов ведення підприємницької діяльності, бізнес-організація має повсякчас здійснювати збір значного обсягу інформації стосовно галузей, ринків, конкурентів та решти чинників [27, 35, 39].

Стратегічні плани сприяють формуванню на підприємстві визначеності, індивідуальності та впевненості у майбутніх подіях.

Структурні соціально-економічні зміни в країні потребують економічної перебудови через становлення та розвиток конкурентних умов. Цього можливо досягти лише забезпечуючи всебічний розвиток бізнес-організацій, посилюючи їхню конкурентоспроможність. Проблема менеджменту конкурентоспроможності сучасних компаній привертає все більшу увагу топ-менеджерів підприємницьких організацій. Причиною цього є те, що об'єми продажу товарів значною мірою залежать від їх конкурентоспроможності. Саме тому існує потреба у постійній оцінці готової продукції на предмет відповідності ринковим вимогам ринку та узгодження з економічною обґрунтованістю виробничо-маркетингових операційних процесів. Це вимагає поліпшення системності менеджменту підприємства. А цей процес пов'язаний з активностями, які включають діяльність, спрямовану на еволюціонування та збільшення конкурентних можливостей.

Метою роботи, яка і визначила її змістовне наповнення, є розроблення заходів щодо формування систем стратегічного маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів стратегічного менеджменту в бізнесі.

Об'єктом дослідження є процеси маркетингової діяльності у товаристві з обмеженою відповідальністю «Дніпровський завод будівельних матеріалів».

Під час виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи вирішено такий комплекс завдань:

- описані теоретичні засади стратегічного управління маркетинговими процесами на підприємстві;

- виконано аналіз економічної діяльності будівельного підприємства та проведено оцінку організації управління стратегічним маркетинговим потенціалом;

- запропоновані стратегічні напрями здійснення рекламної, товарної та дистрибуційної політики будівельного підприємства на перспективу.

Під час виконання бакалаврської роботи застосовано монографічний, розрахунково-конструктивний, графічний, матричний та інші методи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення стратегічного менеджменту в бізнесі

Вся активність підприємницької організації, всі її активні рухи формують основу для конкурентної переваги. Тобто перевага або недолік компанії визначається всіма різновидами економічної активності організації загалом, а не окремими її складовими. Конкурентна перевага може з'явитися у тому випадку, коли підприємницька організація здійснює потрібні кроки з якнайменшими затратами, ніж фірми-конкуренти, або ж реалізує такі кроки за допомогою оригінальних способів, які формують нецінові споживчі вартості. Конкурентна перевага за видами активності - це наслідок результативності бізнес-діяльності та циклу конкурентних стратегій. Такі стратегії мають узгоджуватися з критеріями економічності та ефективності дій підприємницької компанії загалом. Результативність підприємницьких дій пов'язується із урахуванням ощадливих результативних виробничих чинників, а також задіянням низки прогресивних методичних підходів до менеджменту та ін. Таким чином, система внутрішнього середовища відноситься до того потенціалу, який підприємства використовують задля збільшення та підтримання тієї чи іншої конкурентної переваги. Ефективність співвідносять зі здійсненням стратегічних курсів. Такі стратегічні напрями мають корелювати із: сукупністю дій, спрямованістю, взаємозв'язком, а також погодженістю, яка передбачає врахування потреб окремої групи клієнтів та спроможність адаптовувати до цього власні ініціативи. Переважна більшість клієнтів, здійснюючи оцінку цінних якісних характеристик товарних груп різноманітних виробників, визначає їх відповідність власним потребам, бажанням та іочікуванням. А клієнти, здійснюючи купівлю тих чи інших товарів, можуть визнавати їх вищу конкурентоспроможність та сприяти

визначенню перспективних напрямів стратегічного планування конкретної організації [9, 18].

Соціально-економічні чинники пов'язують із розвитком мережі соціальної інфраструктури, наприклад сільської, демографічною ситуацією, потребами персоналу, цінністю установок, згуртованістю трудових колективів, рівнем плинності кадрів та ін [7, 19].

Принципи є одним з вихідних моментів управлінської діяльності. Вони є основою планування і реалізації будь-яких стратегій та рішень у системі менеджменту.

Одні з перших намагань формулювання принципів менеджменту пов'язують ще з давніми часами. Наприклад, принцип керівництва у сфері домашнього господарства та сільськогосподарського маєтку досліджувався древнім мислителем Ксенофонтом. Він є відомим давньогрецьким письменником та істориком. Енциклопедична література містить розширене трактування категорії принципів.

Поміж відомих функцій бізнесової діяльності значення управління виробництвом, напевно, описана найменше за інших. У попередні часи сфера менеджменту підприємницьких організацій передусім зосереджувалася на керівництві виробничими процесами. Проте, протягом останніх десятиріч сфера актуальності управлінських завдань значно зросла у підприємницькому середовищі.

Так, чьогодні теорія виробничого менеджменту задіюється стосовно розширеного спектру кейсів за явними межами виробничих процесів. Зокрема, така актуальність пов'язана зі сферою обслуговування, охороною здоров'я, громадським харчуванням, індустрією розваги та відпочинків, банківською справою, туризмом, готельним господарством, торгівлею, транспортом і багатьма подібними сферами. Іншими словами, сучасний менеджмент орієнтований на різноманітні об'єкти або бізнес-процеси, які ототожнюються з виробництвом різноманітних товарів, наданням широкого спектру послуг або ж виконанням тих чи інших робіт [17, 18, 24].

Моделі операційних систем можуть поділятися на декілька різновидів за певними класифікаційними ознаками. Зокрема, одна з таких ознак орієнтована на особливості руху матеріального потоку у системі відносин «постачальник-покупець».

У всезагальному контексті зміст або сутність стратегічного менеджменту пов'язують із:

- розробкою та реалізацією генеральних стратегій і напрямів виробничо-господарської активності бізнес-організації;
- розробкою та запровадженням планів стратегічного розвитку виробничо-технологічних систем, включно з розробкою виробничо-операційних процесів, розташуванням виробничо-технологічних потужностей, територіальним проєктуванням підприємств;
- стратегічним плануванням та контролюванням поточного функціонування операційних систем тощо.

Отже, виробничо-технологічну систему можна описати у вигляді ланцюга «витрати – перероблення – випуск». Такий ланцюг має відповідати комплексу критеріїв, які орієнтовані на управлінські функції: планування, аналізування, контролювання, регулювання, координування. Крім того, це актуально і для спеціальних функцій менеджменту, які забезпечують гармонійне функціонування підприємницької організації у коротко-, середньо-, та довготерміновій перспективі.

При цьому терміни «виробництво» та «операції» зазвичай використовуються як синонімічні. Наприклад, у промисловому, комерційному та некомерційному секторах значно поширена точка зору про те, що стратегічний виробничий менеджмент представлений окремою сферою діяльності. І ця сфера передусім має цікавити лише тих, хто прямо, а не опосередковано пов'язаний з виробничою діяльністю [3, 10, 21].

Такий метод як SWOT-аналіз є одним із прийомів та механізмів стратегічного аналізування. Підсумки SWOT-аналізу є важливою інформацією для ухвалення менеджерських рішень у різноманітних функціональних

середовищах сучасного підприємства. Цей метод актуальний і для генерації окремої альтернативної стратегії розвитку компанії, у тому числі й у сфері сільськогосподарського виробництва.

SWOT-аналіз аббревіатура англійського походження: strenghts (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози).

Цей метод пов'язаний із проведенням спільних досліджень характеру дії зовнішніх та внутрішніх чинників, які постійно впливають на підприємство. Застосування SWOT-аналізу передусім дозволяє виявляти кожен окрему загрозу та можливість, що виникають у зовнішньому середовищі. До того ж часу цей метод стратегічного аналізування дозволяє ідентифікувати і комплекс сильних та слабких сторін, які наразі характерні для певного підприємства.

Матричний метод Бостонської консалтингової групи також є одним з відомих методів для проектування підприємницьких стратегій. Такий методичний підхід забезпечує класифікацію кожної асортиментної групи за ринковою долею стосовно ключових фірм-конкурентів, а також річних темпів зростання за галуззю. Застосувавши матричний підхід фахівців Бостонської консалтингової групи, можливо визначати дві важливі речі. Перше – це те, який з видів товарної продукції підприємницької організації відіграватиме ключове значення роль порівняно із основними компаніями-конкурентами. Ну а друге – це те, якою є динаміка поточного ринку. Чи ринок розвивається, стабілізується або ж скорочується.

Корпоративних стратегій у підприємницької організації може бути доволі багато. Проте усі ці стратегії переважно ґрунтуються, на комплексі стратегічних альтернатив. Компанії-конкуренти зазвичай можуть обирати альтернативи, бо це є найлегшим, зручним та менш ризикованим способом дій. Дана альтернатива звісно застосовується у зрілій та стабільній організації. Для цього також важливо, щоб виконувалася умова про те, що досліджувані підприємства переважно були задоволені власними позиціями у поточному або перспективному конкурентному становищі.

Такі альтернативи використовуються доволі часто на практиці. Особливо вони можуть бути актуальними для керівників, які тяжіють до диверсифікації в ухваленні власних управлінських рішень.

Стратегічне управління на перших етапах передбачає обрання відповідних стратегій. Фактично будь-яка стратегія має чітко узгоджуватися з постійними цілями підприємницької організації. При цьому варто розробляти якомога більшу кількість стратегічних альтернатив. Це важливо для того, щоб забезпечувати широту вибору та не втрачати потенційні найкращі варіанти [3, 14, 27].

Другий етап є певною корекцією першого. На ньому оцінюються рівні адекватності стратегічних альтернатив у сфері підприємницької діяльності. Така відповідність встановлюється щодо цілей та завдань підприємства. У підсумку і з численних функціональних стратегій формується єдина генеральна (загальна) бізнес-стратегія.

Для третього етапу уже характерне змістове наповнення генеральної (загальної) бізнес-стратегії.

До кінцевого аналітичного завдання можна віднести отримання низки підсумкових висновків з метою проектування очікуваних результатів, а також визначення стратегічних планів в середовищі управлінської діяльності. У свою чергу, це потребує формулювання узагальнених висновків з урахуванням того чи іншого попереднього етапу оцінювання, визначеної загальної ринкової ситуації підприємства на майбутнє, а також встановленого фокусу уваги на розвитку або розробленні конкретних стратегій [19, 30].

Успішність того чи іншого бізнесу залежатиме від вмінь проводити ретельний аналіз ринків. У залежності від цього може складатися той чи інший результат підприємницької діяльності. І для цього необхідно мати стратегічно виважену позицію, яка буде найбільш оптимально визначати місце продажу, час, продукцію та ціни.

Кожна зі стратегій – це є загальний план в системі стратегічного менеджменту компанії, яка орієнтована диверсифікований бізнес. Ключова сутність корпоративних стратегій передбачає, що диверсифікована компанія

буде утверджувати власні підходи за різними галузями. Крім того, її дії та підходи будуть спрямовані на покращення підприємницької активності як материнської, так і дочірніх компаній. Корпоративні стратегії можуть бути пов'язані із найрізноманітнішими господарськими підрозділами. Як приклад, з низьким прибутком або з несприятливими умовами ведення бізнесу чи з неперестижною галуззю. До того ж корпоративні стратегії встановлюють низку інвестиційних пріоритетів та напрямів розвитку корпоративного ресурсного забезпечення, які мають корелювати із найбільш привабливими сферами секторами бізнесу [8, 14, 25].

Корпоративні стратегії сучасних підприємницьких організацій перш за все формуються і проєктуються топ-менеджерами підприємства. Саме такі керівники найбільше відповідають за ретельне аналізування наданої або зібраної інформації, різних повідомлень та пропозицій від менеджерів середнього чи навіть низового рівня управління, і в кінцевому підсумку - за ухвалені рішення у вигляді обраної стратегічної альтернативи стосовно майбутньої діяльності компанії.

Успішна ділова стратегія зазвичай спрямована на еволюціонування професіоналізму за основними сферами підприємницької активності компанії. Рівень професіоналізму за основними сферами діяльності можна віднести до категорії певної наукової розробки. Тут також важлива і досконалість технологічних процесів, рівень планування та освоєння виробничо-логістичних потужностей, масштаби продажу та дистрибуції, рівень допродажного та післяпродажного сервісу клієнтів, загалом усього того, що можна ототожнювати із конкурентним боком планування виробничих чи маркетингових операційних систем у сучасному бізнесі. Рівень професіоналізму є особливим, специфічним досвідом роботи та навичок, які не притаманні основним конкурентам підприємства і яких вони не можуть набути на протязі короткого часового відрізка.

Менеджер має нести високий рівень відповідальності за реалізацію стратегічних кроків, які схвалені адміністраторами вищого рівня управління (наприклад, правління, дирекція, або наглядова рада). Якщо це буде потрібно,

то він має проінформувати топ-менеджмент стосовно нових важливих змін, а також доцільного переформатування визначених стратегічних напрямів розвитку компанії [18, 25].

1.2. Маркетингові стратегії в системі стратегічного планування підприємства

Під час розроблення виробничих, операційних, логістичних, маркетингових чи соціально-економічних стратегій формуються підсистеми, які представлені функціональними стратегіями. Такі функціональні стратегії розроблюються для ключових напрямів функціонування підприємства. Серед таких стратегій, які проєктуються у контексті окремих блоків у межах генеральної стратегії, виокремлюються:

- фінансові стратегії;
- продуктово-ринкові стратегії;
- виробничі стратегії;
- кадрові стратегії;
- логістичні стратегії;
- операційні стратегії;
- рекламні стратегії та ін.

Впровадження функціональних маркетингових стратегій, до яких можна віднести продуктово-ринкові, рекламні та інші стратегії, передбачає формування спектру переваг над конкурентами, а також належне застосування компанією потенційних можливостей, які існують на ринку. Усе це сприятиме досягненню стратегічних цілей.

Ефективна реалізація стратегій розвитку підприємницької організації потребує обов'язкової розробки продуктово-маркетингових програм. Це дозволяє оптимально поєднувати наявні ресурсно-виробничі можливості, а також існуючі на ринках конкурентні умови, що передусім визначаються на основі закону попиту та пропозиції. До того ж часу тут важливо ідентифікувати і продуктові профілі бізнес-організації. Крім того, актуальними залишаються:

проведення сегментації ринків та диференціаціювання товарних портфельів за окремими групами готової продукції.

При цьому виробничі системи мають враховувати оптимальні рівні завантажень наявної технологічної потужності та розподілення сировинних ресурсів. Пріоритетність тут має надаватися товарним групам із найбільшим рівнем рентабельності. Між тим товарна група, яка має менший рівень рентабельності, часто буде також залишатися важливою і необхідною. Її корисність, наприклад, може бути обумовлена обов'язковим асортиментом. І тоді така готова продукція скоріше за все буде вироблятися за залишковим принципом [5, 10, 22].

Розроблення та впровадження маркетингових програм, аналогічно до всієї стратегії, має враховувати основні чинники забезпечення успішної діяльності у галузевому секторі (рис.1.1).

Такі чинники мають бути ідентифіковані та чітко окреслені. У разі невжиття відповідних заходів доцільно розраховувати на можливі проблеми, які будуть пов'язані з подальшим скороченням обсягів продажу та втратами ринків, через їх ймовірне захоплення фірмами-конкурентами. Конкретні міроприємства мають розроблятися і презентуватися у вигляді чітких і точних пропозицій, цілеорієнтованих на безпосередню програму. Задля розроблення успішних маркетингових програм, необхідно оцінювати ринкові ситуації, а також і їхній вплив на компанію за низкою індикторів. Ці цільові показники ефективності стосуватимуться комплексу складових та можуть бути пов'язані із:

I. Аналізом ринкових ситуацій.

1. Тут важливо надавати інформаційний потік, який пов'язаний із точною або хоча би експертною оцінкою (за відсутніх спеціалізованих досліджень), динаміки долі ринку (ринкової частки). Також важливо здійснити аналізування квартального обсягу продажу. До того ж часу важливо встановити від чого такі продажі залежать. Ця залежність, наприклад, може бути пов'язана з надходженням чи переробкою сировинних ресурсів, сезонним попитом, культурою споживання, рекламною підтримкою продажів готової продукції,

умовами післяпродажного сервісу, особливостями ланцюга постачання, умовами транспортування тощо.

У разі, коли обсяг продажу несуттєво залежить від рівня кон'юнктури ринку, то це являється явною ознакою того, що підприємницька організація недостатньо виконує умови стосовно задоволення попиту у ринковому сегменті, з яким має справу.

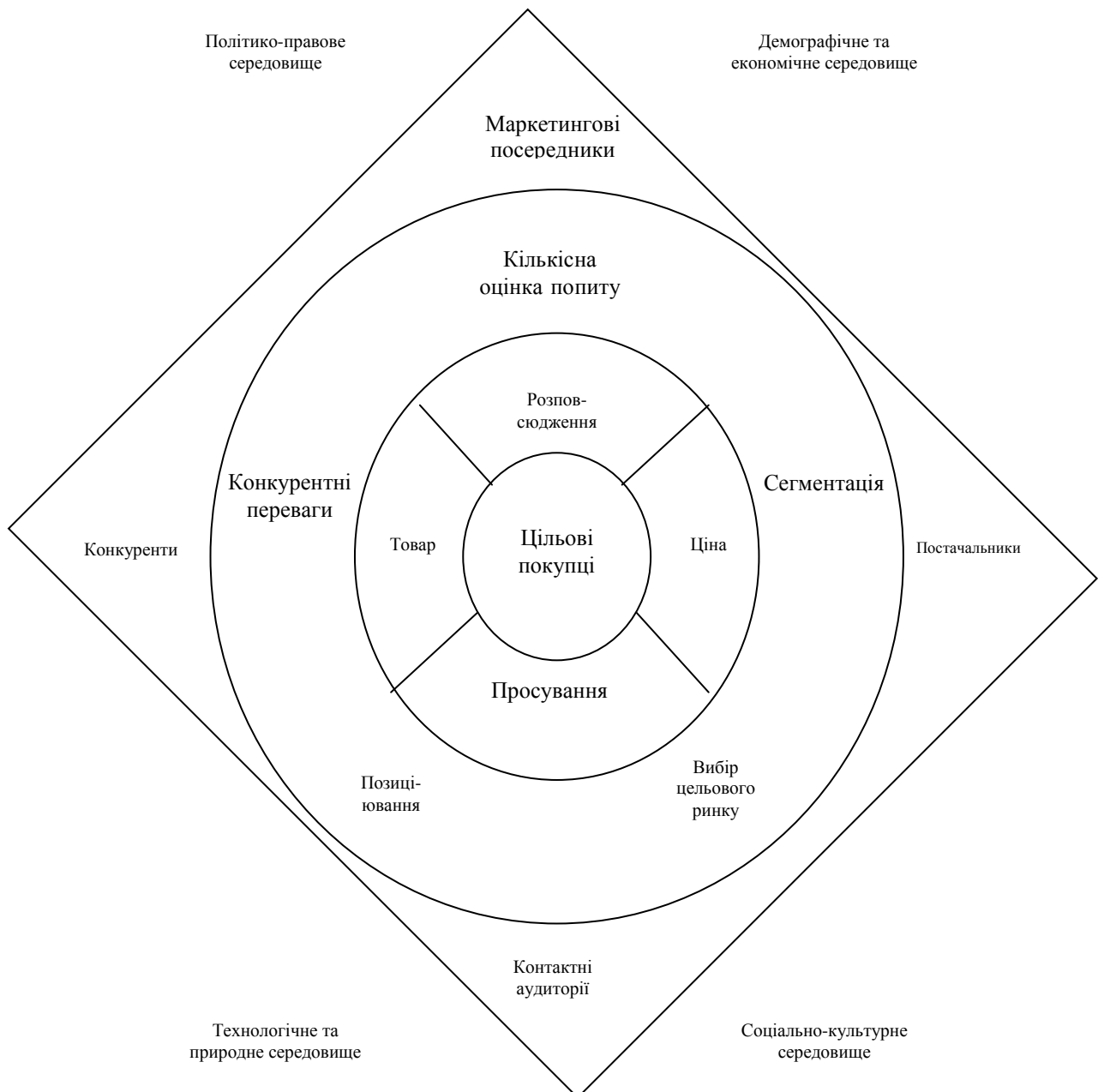


Рис. 1.1. Чинники, які здійснюють вплив на формування стратегії управління маркетингом

2. Виявляється те, як ринки даних видів готової продукції будуть трансформуватися і чи не буде це пов'язано з істотними змінами. Попит на готову продукцію залишатиметься як доволі традиційний та стабільний і обумовлюватися станом демографічної регіональної ситуації. При цьому зростання показників попиту може відбуватися через такі чинники як трендовість, конкурентна перевага, унікальність на ринку, сприятливі умови кредитування тощо.

3. Оцінювання рівня споживань товарів (для харчової продукції та товарів з масовим попитом) на одну людину.

4. Сфера діяльності є відносно давно сформованою. Для неї вже не характерне стрімке зростання і ринок готової продукції особливо не розвивається.

5. Оцінювання змін, які пов'язані із наступним еволюціонування сфери обслуговування. Такі зміни можуть стосуватися зростання попиту на продукцію або ж розширення товарних ринків.

6. Обслуговування. Демонструється залежність успішності збутової політики стосовно товарної групи, а також ефект для формування конкурентних переваг, які виникають унаслідок допродажного та післяпродажного сервісів. У пострадянському українському суспільстві сервіс часто є недооціненим. Через це цьому бізнес-процесу зазвичай приділяється менше уваги під час аналізу. Проте таке ставлення може бути явно помилковим, бо саме рівень обслуговування подекуди формує ключову конкурентну перевагу у підприємницькій діяльності, особливо це стосується ринків продукції кінцевого споживання.

Дійсно рівень обслуговування, як і партнерські стосунки, у сфері підприємництва мають сьогодні доволі значну вагу. З метою використання гнучких і оперативних підходів до проектування системи сервісу у сфері ритейлу, зокрема й роздрібних мережах, варто погоджуватися з обґрунтованими додатковими витратами. Такі підходи дозволяють зменшувати тривалість перебування на маршруті. Крім того, це може підвищувати якість

сервісу й особистої відповідальності, а також сприятиме вирішенню низки актуальних питань, а іноді і знижуватиме витрати на доставку. До того ж це і всебічне поліпшення якості сервісу для замовників послуг, диференціювання їх за пріоритетністю для підприємства (доля доходів, ритмічність та якість процесу закупівлі), встановлення стійких стосунків з мережою власних постачальників.

7. Оцінювання змін у ціновій політиці. Якою є ціна на традиційну продукцію, наскільки можуть змінитися ціни, наскільки передбачені вищі ціни на нову (модифіковану) продукцію.

8. Особливість споживання в умовах проведення тих чи інших святкових заходів.

9. На скільки можливе зростання вимог до споживачів стосовно якості продукції.

10. Перелік нових продуктів та ринків, на які у перспективі важливо звертати звернути увагу.

11. Перспектива виготовлення товарів-замінників.

12. Стан у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Експортні та імпорتنі операції. Як приклад, можна зазначити масові знищення ВРХ, зважаючи на загрози зараження худоби ящуром у Великобританії. Це спричинило зменшення імпорتنих закупівель молочної продукції в українській аграрній економіці, зокреми сиру. Внаслідок цього почали зростати ціни на таку молочну продукцію продукцію. Проте схожа ситуація цілком може стати сприятливою для компанії, яка є відносно незалежною від імпорту молочної продукції [3, 9, 26].

13. Макроекономічний стан у державі та умови для його розвитку. Балансування ресурсного забезпечення держави.

14. Обсяги вироблених товарів.

15. Аналізування рівня конкурентності на сучасних ринках товаровиробників.

16. Аналізування товарних ринків для закупівель товарно-матеріальних запасів.

Поширені закономірності розвитку ринків:

- основна тенденція пов'язана з різким збільшенням рівня споживання окремим домогосподарством;
- зростання продажу, попереднє оцінювання темпу зростання ринків;
- зростання або зменшення рівня конкуренції у галузях та конкретних сегментах ринку.

2. Ринково-продуктові або товарні стратегії.

У разі, коли одним із завдань є нарощування долі ринку, то варто обирати наступальний тип стратегії розвитку. Зважаючи на те, що зазвичай товарна продукція не є новою й на таких ринках є визначена чисельність товарів-аналогів, а зростання у галузях не очікується, то рекламна компанія має зосереджуватися на конкурентній перевазі готової продукції. Це передусім пов'язано з якістю, оригінальним смаком (створення продукції без задіяння товарів-консервантів) або дизайном, додатковими функціями та репутацією торгових марок та компанії. До того часу сюди можна віднести і застосування нанотехнологій.

Найважливішими перевагами, які є важливими відносно політики фірм-конкурентів на платоспроможному ринку, могут бути сильні сторони, які пов'язані з якістю, смаком та іміджем торгових марок або компанії. На ринку, який формує потреби споживачів із низьким рівнем платоспроможності, до ключових переваг доцільно віднести ціну.

Асортимент належить до одного з ключових чинників, який визначає здатність до колаборації з посередниками та можливість задовільняти потребу клієнта. Аналогічне твердження стосується й охоплення ринків та обсягу продажу товарів [3, 12, 22].

Процес формування асортиментної політики має брати до уваги численні чинники, а також бути пов'язаним із:

- рентабельністю продукції;
- потребами ринків та окремої цільової групи;
- широким вибором;

- обмеженнями по продажах;
- сезонними тенденціями тощо.

3. Формування цінової політики.

Під час розроблення політики ціноутворення варто брати до уваги систему різних чинників. Цінові стратегії для конкретних груп товарів проектуються, враховуючи ринкові цілі підприємницьких організацій. Політики ціноутворення не ототожнюються зі знижками, як це часто зустрічається у сучасних практиках. Окрім наповнення товарної номенклатури або т.з. «лінійки виробництва», місця продукції стосовно фірм-конкурентів, закономірностей ринку, важливо також брати до уваги і етапи життєвого циклу елементів товарних груп.

Знаходження ключових різновидів товарів підприємства-виробника на етапі насичення ринків зумовлює взаємозалежність об'ємів продажу від собівартості запропонованих товарів. Забезпечення зростання обсягу продажу та конкурентоспроможності можливе лише за наявності незначних цін у порівнянні з конкурентами. З метою нарощування об'ємів продажу, встановлення ціни нижчої за пропозиції фірм-конкурентів може стати визначальною у сучасних умовах.

Для розв'язання таких проблем виникає потреба у точному обліку змінних затрат у вартості товарів та здійснення гнучкішої політики ціноутворення на підставі маржинального, а не загального, оцінювання рівня ефективності за кожним видом готової продукції. Це дозволить не лише здійснювати керівництво сортаментом, зосереджуючись на найбільш привабливих різновидах товарів, але й цінові маневри задля отримання потрібної ринкової долі, а також досягнення потрібного рівня прибутків на основі збільшення обсягів реалізації продукції [14, 20, 44].

До того ж має бути реалізовано підхід до формування політики ціноутворення, який буде пов'язаний із: покриттям цінами затрат на створення продукції та підтримку її руху за каналами реалізації; сприйняттям цін споживачами; сприйняттям цін фірмами-конкурентами; обсягами придбанної

партії; формами оплати; мірою заінтересованості у клієнтах та іншими чинниками.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАР-СЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Спеціалізація та динаміка економічного розвитку ТОВ «ДЗБМ»

Ринок будівельних матеріалів України в умовах воєнного стану зазнав значних змін. У і у перспективі можуть посилюватися нові тенденції. З одного боку, збільшення потреби в ремонті та відновленні пошкоджених будівель може призвести до зростання попиту на будівельні матеріали. З іншого боку, зменшення споживчої здатності населення та складнощі з перевезенням та постачанням матеріалів можуть спричинити скорочення ринку. Також, в умовах воєнного стану можуть змінитися пріоритети та потреби на ринку будівельних матеріалів. Наприклад, може збільшитися попит на матеріали, які використовуються для відновлення інфраструктури, такої як дороги та мости, або на матеріали, які підвищують безпеку будівель, такі як вогнетривка цегла.

Загалом, в умовах воєнного стану ринок будівельних матеріалів може зазнати значних змін, що залежить від багатьох чинників, таких як масштаби конфлікту, стан економіки та інфраструктури країни, та інших факторів. ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» є одним з провідних виробників будівельних матеріалів в Україні. Його історія розпочалася ще у далекому 1959 році. Завдяки високому ресурсному потенціалу підприємства, воно може випускати близько 10 мільйонів стінових силікатних цеглин на місяць. Протягом останніх років була запущена лінія щодо виробництва облицювальної цегли, а також кольорової плитки.

Однією з найбільш характерних рис підприємства є висока якість продукції, що відображається у точних геометричних розмірах, високій

міцності та морозостійкості. Будинки, які побудовані з силікатної цегли, міцні та економічні. Вони забезпечують створення сприятливого мікроклімату у приміщеннях. Силікатна цегла відноситься до екологічно чистих будівельних матеріалів, оскільки виробництво використовує тільки натуральні матеріали. Серед них - пісок, вапно і вода. Крім того, вапно, що входить до складу, є природним септиком, який допомагає знищувати мікробів, а також є профілактикою появи грибків та цвілей. Підприємство самостійно контролює якість сировини для виробництва цегли, оскільки вапно також є продукцією ТОВ «ДЗБМ».

У виробництві ТОВ «ДЗБМ» основну частку займають повнотіла (проста, потовщена) і пустотіла силікатна цегла. Компанія також запустила виробничі лінії із європейським обладнанням. Крім виробництва будівельної цегли, ТОВ «ДЗБМ» також займається випуском інших будівельних матеріалів, таких як силікатний блок, тротуарна плитка, бруківка та інші. Компанія постійно удосконалює технології виробництва та впроваджує нові матеріали, що дозволяє їй залишатись одним з лідерів на ринку будівельних матеріалів в Україні. Завод має розвинуту логістичну мережу, що дозволяє ефективно доставляти продукцію до будівельних майданчиків у різних регіонах країни. Крім того, компанія активно співпрацює з будівельними компаніями та архітектурними бюро, надаючи їм консультації щодо вибору матеріалів та дизайну будівель.

ТОВ «ДЗБМ» також звертає увагу на екологічний аспект своєї діяльності та впроваджує різні проекти з екологічної безпеки. Зокрема, підприємство використовує власні ставки для очищення води та відпрацьованих матеріалів. Крім того, компанія стежить за використанням відходів виробництва та впроваджує їх у процес виробництва нових матеріалів. ТОВ «ДЗБМ» - це сучасне підприємство, що забезпечує якість та екологічну безпеку своєї продукції. Його продукція має великий попит на ринку будівельних матеріалів в Україні, а завдяки постійному вдосконаленню технологій виробництва та розвитку логістичної мережі компанія успішно конкурує з іншими гравцями на ринку.

Ревізійна комісія відповідає за контроль фінансово-господарської діяльності правління. Її завдання включає складання висновків щодо річних звітів та балансів. Структура управління визначає внутрішньовиробничі зв'язки та службові взаємозв'язки зі структурними підрозділами (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ „Дніпровський завод будівельних матеріалів”

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЗБМ» займається виробництвом та продажем своєї продукції, а також наданням сервісних

послуг. У зв'язку з цим, нещодавно була розроблена і затверджена структура управління компанії. Управлінська структура ТОВ «ДЗБМ» керується загальними зборами засновників. До того ж часу апарат та комунікації на підприємстві побудовані за лінійно-функціональним принципом. Керівництво компанією здійснюється за засадами комплексного управління. При цьому кожен керівник може надавати вказівки з питань, які відносяться до його компетенції. Це дає можливість формувати апарат фахівців, які відповідають лише за конкретний напрямок роботи.

Однією з головних цілей компанії на найближчу перспективу являється розширення асортименту та збільшення обсягу існуючого виробництва, а також освоєння ринку нової продукції. Ну наразі важливо було провести ретроспективний аналіз виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» (табл. 2.1).

За результатами аналізу даної таблиці 2.1 видно, що в умовах воєнного стану обсяг реалізації продукції ТОВ «ДЗБМ» у 2022 році, порівняно з мирним 2019 роком, зменшився майже на третину. Зниження обсягів продажів передусім пов'язане із зменшенням обсягів виробництва будівельних матеріалів. При цьому зниження витрат на 14,6 % при одночасному більш суттєвому зменшенні чистого прибутку (- 32,5 %) призвело до погіршення рівня рентабельності активів та загальної операційної діяльності загалом відповідно на 1,72 та 1,09 в.п. Негативним чинником є і зниження показника рівня фондоддачі на 27,5 %. Тобто частина обладнання не використовується взагалі. І це потребує проведення часткової диверсифікації виробництва. При цьому індикатор рівня фондоддачі також має тенденцію до зниження. Мінімальне зростання продемонстрували лише такі показники підприємства як середньорічна вартість основних засобів (+1,2 %) та фондоозброєність одного працівника (+ 5,8 %). Останнє передусім зумовлено вимушеним скороченням персоналу, а також мобілізацією частини працівників до Збройних сил України. У результаті фактична чисельність працівників зменшилася на 50 чол. або 1\4 (з 202 до 152 осіб).

Динаміка економічного розвитку ТОВ «ДЗБМ» за роками

Індикатори, які пов'язані з:	2019	2020	2021	2022	2022 до 2019
Чистим доходом, тис. грн.	225653	163497	1764834	152316	67,5
Поточними витратами виробництва, тис. грн.	222348	160291	172651	189885	85,4
Чистим прибутком, тис. грн.	3306	3207	3834	1508	45,6
Середньообліковою чисельністю працівників, осіб	203	207	204	153	75,4
Фондом оплати праці, тис. грн.	21135	21916	23483	12991	78,4
Продуктивністю праці одного середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1117,08	793,68	869,38	977,4	87,5
Середньорічною оплатою праці 1 працівника, тис. грн./особу	104,63	106,39	115,68	85,16	81,4
Середньорічною вартістю основних засобів, тис. грн.	130998	135478	137072	132571	101,2
Фондоозброєністю одного працівника, тис. грн./особу	648,6	657,8	675,3	686,1	105,8
Фондовіддачею чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	1,720	1,210	1,290	1,250	72,5
Рентабельністю активів, %	3,220	3,140	3,650	1,500	-1,72 в.п.
Рентабельністю діяльності, %	1,490	2,000	2,220	0,400	-1,09 в.п.

Інформація про наявність основних засобів підприємства представлені у таблиці 2.2.

Вартість основних засобів ТОВ «ДЗБМ» станом на 31.12.2022 р., тис. грн.

Група основних засобів	Первісна вартість	Залишкова вартість	Відхилення (+/-)
Основні засоби – всього	163252	132571	- 30681
Будинки, споруди та передавальні пристрої	91041	72840	- 18201
Машини та обладнання	34321	32832	-1489
Транспортні засоби	27340	18059	- 9281
Інвентар (меблі)	7420	5890	- 1530
Малоцінні необоротні матеріальні активи	3130	2950	- 180

У ТОВ «ДЗБМ» найбільш значні зміни в динаміці, структурі та зношеності основних фондів відбулися у машинах і обладнанні, будинках, спорудах та передавальних пристроях, а також транспортних засобах. Загалом, основні засоби підприємства знаходяться у непоганому стані. Проте, щоб зберегти такий стан або покращити його, необхідно вчасно оновлювати зношені основні засоби.

Оскільки основні виробничі фонди безпосередньо впливають на створення матеріальних цінностей і конкурентоспроможність продукції, важливо стежити за їх якісним станом, надійністю та технічним рівнем. У сучасних умовах воєнної економіки це стає ще важливішим.

Для підтримки розвитку підприємства в сучасних умовах необхідно залучати достатній обсяг інвестиційних ресурсів.

Важливий фактор, що зумовлює низьку конкурентоспроможність будівельної продукції є високий рівень операційних витрат ресурсів на підтримку виробничих бізнес-процесів (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка і структура виробничої собівартості продукції ТОВ «ДЗБМ» у 2022 році, тис. грн.

Найменування статті	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Операційні витрати - всього	160291	172651	189885	118,4
Сировина та матеріали	45754	58457	75325	164,6
Витрати на електроенергію	8745	10254	12548	143,5
Оренда землі	4857	5024	5420	111,6
Витрати на оплату праці	21916	23483	12991	59,3
Податки	21457	25457	24578	114,5
Відрядження	7894	8578	5236	66,3
Транспортні витрати	17587	21524	25487	144,9
Амортизація	5879	8957	10245	174,3
Інші операційні витрати	26202	10917	18055	68,9

Дані таблиці 2.3. свідчать про те, що найбільше зростання витрат у ТОВ „ДЗБМ” відбулося по витратах на сировину та матеріали (+ 64,6 %), а також транспортні витрати (+ 44,9 %). Значною мірою це пов'язано із воєнним станом, знеціненням курсу національної валюти, ускладненням логістики та підвищенням цін на пальне. Решта операційних витрат не зазнала протягом останніх років надсуттєвих змін.

Основну частку у структурі затрат ТОВ „ДЗБМ” мають матеріальні витрати, транспортні витрати, витрати на оплату праці, податки та витрати електроенергію. Інші витрати займають незначну частку у структурі і слабо впливають на собівартість готової продукції підприємства.

Ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства демонструють не лише економічні показники, а і рівень дебіторської заборгованості. Стан кредиторської та дебіторської заборгованості у ТОВ «ДЗБМ» продемонстровано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Рівень дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «ДЗБМ» станом на 31.12.2022 р., тис. грн.

Індикатор	Рівень дебіторської заборгованості		Рівень кредиторської заборгованості	
	Усього	Із неї прострочена	Усього	Із неї простоїв
Усього	52493	-	65501	-
Зокрема: за товари, роботи і послуги	35642	-	48956	-
Страховання	1245	-	4587	-
Оплата праці	-	-	3287	-
Інші види поточної заборгованості	15606	-	8671	-

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що на кінець 2022 р. кредиторська заборгованість перевищує кредиторську на 13 млн. грн. Зокрема, підприємство ТОВ «ДЗБМ» має найбільший рівень кредиторської заборгованості за товари,

роботи та послуги. При цьому і рівень дебіторської заборгованості підприємства є суттєвим. Але загальне сальдо наразі не є доволі критичним.

Порівняння темпів збільшення результативності праці (рівня середнього виробітку на одного працівника) та середнього рівня оплати праці демонструє табл. 2.5 і рис. 2.2.

Таблиця 2.5

Динаміка співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої оплати праці у ТОВ „ДЗБМ”

Індикатор	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.
Середній виробіток одного працівника, тис. грн.	793,68	869,38	977,4	123,1
Середньорічна оплата праці одного працівника, грн.	106,39	115,68	85,16	801

Збільшення темпів оплати праці на ТОВ „Дніпрський завод будівельних матеріалів” наразі є невиправданим стосовно зростання продуктивності праці темпів (рис. 2.2).

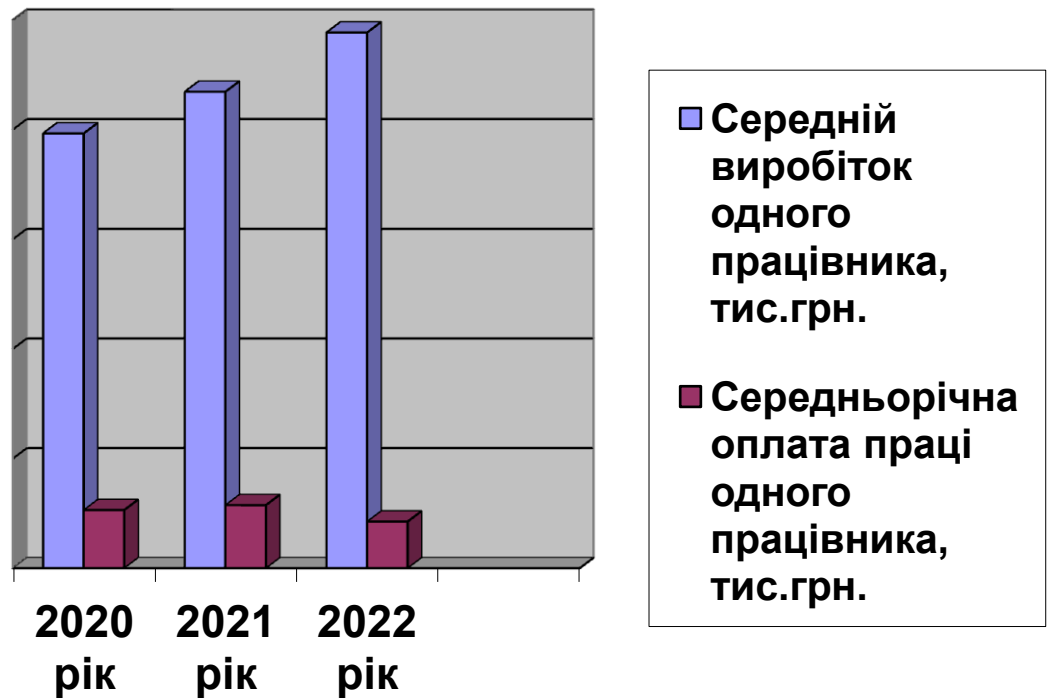


Рис. 2.2 Співвідношення зростання середнього виробітку одного працівника та середньорічної оплати праці в ТОВ „Дніпроський завод будівельних матеріалів”

Співвідношення зростання середнього виробітку одного працівника і середньорічної оплати праці на користь першого з одного боку є позитивним для розширеного відтворення на підприємстві, а з іншого усе ж таки є невикористані резерви для покращення соціальної складової у рівні оплати роботи працівників підприємства.

2.2. Оцінка структури реалізації товарної продукції на підприємстві

Завершальний етап виробничого процесу полягає в реалізації створеного продукту. На цьому етапі оцінюється корисність продукту для споживачів, формується економічний результат виробництва та встановлюється необхідність продукту для суспільства. Аналіз рівня цін на реалізацію продукту та факторів, що на них впливають, має велике значення для формування цінової політики.

Проте механізм ринкового ціноутворення не діє ізольовано, а взаємодіє з іншими складовими господарського механізму. Тому неправильно покладати на ціновий механізм всю відповідальність за стимулювання суспільного виробництва та захист інтересів суспільства. Ціни є важливим інструментом для забезпечення інтересів споживачів, проте їх ефективність залежить від узгодженості з іншими складовими господарського механізму.

Для досягнення успіху на ринку необхідно не лише використовувати ринковий механізм, а й забезпечувати платоспроможність споживачів шляхом зменшення витрат та підвищення якості продукту. Такий підхід забезпечить підтримку суспільних інтересів та ефективне функціонування господарського механізму в цілому.

ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» є учасником як гуртового, так і роздрібного ринку будівельних виробів. Інформація про динаміку обсягів виробництва та структури товарної номенклатури ТОВ „ДЗБМ” наведено у таблицях 2.6 і 2.7.

Масштаб випуску основних видів продукції ТОВ «ДЗБМ» зменшився на 88,2 млн грн. Скорочення загального обсягу виробництва переважно зумовлене зменшенням обсягу виготовлення будівельного вапна на 25 тонн, що еквівалентно 61,7 млн. грн. За іншими видами готової продукції також спостерігається зменшення обсягів виробництва. Зокрема, виготовлення силікатної цегли стало меншим з 19,2 до 8,2 млн. шт. ум. од., що становить майже 60 %. Скорочення товарного виробництва передусім зумовлено воєнним станом. Так як через цю причину зменшилися обсяги будівельно-монтажних робіт. А, отже, і попит на будівельні матеріали також знизився.

Для успішного розвитку локального ринку необхідно об'єктивно оцінювати попит на продукцію, адаптуватися до змін попиту, розробляти напрямки виробництва, які відповідають ринковим можливостям, та уникати нерозумної конкуренції. Виробники продовольчих товарів повинні знати ринкову кон'юнктуру, вивчати поведінку конкурентів, встановлювати ціни, вибирати канали збуту та вирішувати інші пов'язані з цим проблеми.

Таблиця 2.6

Динаміка виробництва готової продукції ТОВ «ДЗБМ» у 2019-2022 роках

Бізнес-процес, пов'язаний з виробництвом:	2019		2020		2021		2022	
	од.	тис. грн.	од.	тис. грн.	од.	тис. грн.	од.	тис. грн.
Цегли силікатної, млн. ум. одиниць	19,2	62988	17,3	57988	11,5	61588	8,2	49583
Вапна негашеного, тис. тонн	46,7	134347	39,8	104347	32,6	92599	21,7	72594
Блоків із легкого ніздрюватого бетоніу, млн. ум. одиниць	1,0	28321	1,4	11650	0,8	22299	0,6	15229
Всього	X	225653	X	163498	X	176485	X	137406

Також важливо мати високу якість продукції та відповідати вимогам споживачів, адже саме вони визначають попит на товари. Для цього необхідно не лише стежити за якістю виробництва, але й розробляти маркетингові стратегії та рекламні кампанії, які допоможуть просунути продукцію на ринок та збільшити попит на неї.

Таблиця 2.7

Структура товарної продукції ТОВ „ДЗБМ” у 2020-2022 рр., %

Бізнес-процес, пов'язаний з виробництвом:	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Цегли силікатної, млн. ум. одиниць	29,5	35,3	36,0
Вапна негашеного, тис. тонн	63,8	52,2	52,8
Блоків із легкого ніздрюватого бетону, млн. ум. одиниць	6,7	12,5	11,2
Разом	100,0	100,0	100,0

Дані таблиць 2.6 і 2.7 показують, що у структурі продукції ТОВ «ДЗБМ» 2022 р. найбільшу питому вагу займають вапно негашене – 72594 тис.грн. (52,8 %), цегла силікатна – 49583 тис. грн. (36,0 %) і блоки з легкого ніздрюватого бетону – 15229 тис. грн. (11,2 %). У 2020 р. частка вапна негашеного була порівняно більшою (на 11 в.п.), а цегли силікатної та блоки з легкого ніздрюватого бетону відповідно на 6,5 та 4,5 відсоткових пункти. Проте загальна тенденція у структурі товарної продукції загалом підтримується. Ці переваги в товарному портфелі ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» є стабільно домінуючими і всі види продукції знаходяться у відносно прогнозованому діапазоні від 10 % до 60 %, тобто досить нерівномірно.

2.3. Організація управління стратегічними маркетингом у ТОВ «ДЗБМ»

У цьому підрозділі важливо надати відповіді на такі запитання:

- які відділи займаються стратегічною маркетинговою політикою та

іншими видами маркетингового менеджменту в ТОВ "Дніпровський завод будівельних матеріалів";

- як організований відділ маркетингу в компанії "ДЗБМ";
- які принципи дії відділу маркетингу в компанії "ДЗБМ";
- хто керує відділом маркетингу в компанії "ДЗБМ";
- які відділи підпорядковуються директору з маркетингу в компанії "ДЗБМ".

Зокрема у ТОВ "ДЗБМ" відділ маркетингу займається розробкою та впровадженням стратегічної маркетингової політики, а також управлінням іншими видами маркетингової діяльності. Відділ маркетингу є самостійним підрозділом, що складається з фахівців, які планують, організовують і контролюють виконання маркетингових функцій. У своїй діяльності відділ маркетингу підпорядковується відповідним підрозділам товариства. Він відіграє роль інтелектуального центру підприємства.

Директор з маркетингу є керівником відділу маркетингу в ТОВ "ДЗБМ" і керує усією операційною діяльністю підприємства у сферах маркетингу, рекламування та стимулювання збуту. Він підпорядкований керівнику підприємницької організації і управляє певними спеціалістами відділу маркетингу. Крім того, - директорами відділів, структурних підрозділів та служб, які реалізують маркетингові функції і завдання в організації.

Відділ маркетингу в ТОВ "Дніпровський завод будівельних матеріалів" зосереджується на маркетингових дослідженнях, плануванні, організації, зборі і обробці інформації щодо результатів досліджень, що проводяться відділом маркетингу. Ці дослідження можуть стосуватися будь-якого елемента зовнішнього або внутрішнього маркетинг-середовища підприємницької організації. Фахівці структурного підрозділу можуть залучати зовнішні ресурси. Наприклад, інші компанії, з метою здійснення маркетингових досліджень, у разі, коли це потрібно.

Крім того, відділ маркетингу в ТОВ „Дніпровський завод будівельних матеріалів” здійснює планування та організацію маркетингової стратегії компанії. Фахівці відділу контролюють виконання цієї стратегії і забезпечують

її відповідність поточним ринковим умовам. Окрім того, відділ маркетингу займається підготовкою та проведенням різних маркетингових заходів і промоакцій, спрямованих на підвищення продажів продукції компанії. Він також відповідає за контроль і аналіз ринкової конкуренції та забезпечує належний рівень комунікації зі споживачами продукції. У разі потреби відділ маркетингу може залучати зовнішніх експертів і консультантів для отримання додаткових знань та підтримки у вирішенні складних завдань.

Відділ маркетингу ТОВ „ДЗБМ” відповідає за розробку нових товарів і послуг компанії, а також за їх впровадження на ринок. Основні обов'язки відділу полягають у плануванні, організації та контролі за діяльністю компанії в цій галузі. Крім того, він відповідає за зняття з ринку товарів і послуг, які втратили свою актуальність. Також відділ маркетингу ТОВ „ДЗБМ” здійснює підтримку суспільних зв'язків компанії.

Відділ маркетингу ТОВ "ДЗБМ" спеціалізується на економічному аналізі та визначенні цінової політики. Фахівці виконують аналіз економічних показників, визначають цінову політику, політику знижок та складають прейскуранти компанії. Проте, вони не займаються фінансовим аналізом та плануванням діяльності компанії.

Організаційна структура відділу маркетингу в ТОВ "Дніпровський завод будівельних матеріалів" та рівень повноважень співробітників були оптимізовані, щоб відповідати особливостям та потребам компанії на даному етапі її діяльності.

Управління маркетинговим процесом в ТОВ "ДЗБМ" включає такі елементи:

- забезпечення довготривалого функціонування маркетингового процесу за допомогою ефективної організації всіх складових його елементів та систем;
- створення конкурентоздатної, інноваційної продукції та технологій за найбільш ефективними та оптимальними шляхами.

Важливо відзначити, що мета стратегічного маркетингового управління повинна бути зорієнтована на виконання основної мети виробничої організації -

задоволення суспільних потреб у продуктах та послугах. Ця концепція є широко визнаною в галузі економіки, соціології та інших наук. Ключ до успіху підприємця полягає у мотивації: «Виявити потреби та задовольнити їх».

Щоб забезпечити отримання прибутку, ТОВ „Дніпровський завод будівельних матеріалів” ставить за мету задовольняти потреби своїх клієнтів, надаючи їм нові, високоякісні та ефективні товари та послуги. Для досягнення цих цілей, визначаються завдання стратегічного маркетингового управління в ТОВ „ДЗБМ”, включаючи:

- розроблення стратегії та механізмів її виконання;
- формулювання довгострокових та короткострокових цілей маркетингової діяльності;
- створення та виконання планів, програм та проектів;
- створення організаційної структури та управління маркетинговими операційними процесами;
- планування інноваційного процесу;
- контроль за виконанням етапів маркетингового процесу;
- відбір кадрів та мотивація працівників;
- календарне планування та контроль виконання роботи;
- формування та використання маркетингового потенціалу підприємства;
- організація та кооперація маркетингових програм;
- спостереження та оцінка світових тенденцій у науково-технічному розвитку.

Для ТОВ "Дніпровський завод будівельних матеріалів" виконання складних маркетингових завдань вимагає балансу та гармонії у науково-технічній діяльності. Це досягається за допомогою визначення пріоритетних факторів, на які потрібно першочергово реагувати або впливати адекватно. До таких факторів належать:

- збільшення невизначеності зовнішнього середовища через зростання конкуренції і швидку зміну технологій у виробництві нових товарів;

- збільшення активності на товарних ринках країн, що перебувають у стадії розвитку.

Організації повинні вирішувати як оперативні, так і стратегічні завдання. Операційний маркетинг зосереджений на поточних короткострокових цілях організації, таких як зниження витрат, підвищення якості продукції та розширення ринків збуту, для поліпшення прибутковості. Стратегічний маркетинг має допомогти вирішити глобальні завдання, спрямовані на досягнення мети підтримки ТОВ "Дніпровський завод будівельних матеріалів" в довгостроковій перспективі, задовольняючи потреби споживачів, а не на миттєву отримання прибутку [44].

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ „ДЗБМ”

3.1. Удосконалення рекламної стратегії організації

Співробітникам відділу маркетингу ТОВ "ДЗБМ" часто доводиться стикатися з проблемами відсутності наочного зразку продукції підприємницької організації під час переговорів з клієнтами. Часто для цих цілей використовують продукцію, що була створена для іншого клієнта.

Отже, щоб вирішити цю проблему, ТОВ "ДЗБМ" може розробити та виготовити "портфель продавців", який буде містити наступну рекламно-інформаційну документацію:

- каталог зразків будівельної продукції;
- прайс-листи компанії на післяпродажний сервіс та додаткові послуги з достатньою кількістю технічної інформації, що дозволить вільно їх використовувати;
- брошури, які містять інформацію про технології та корпоративні стандарти управління та продажів ТОВ "ДЗБМ".

Каталоги зразків будівельних товарів мають представляти собою брошури формату розміром 148x210 мм. Брошура має містити аркуші, які пов'язані з:

- розмірністю, видами сировини;
- видами шліфування;
- видами лакування;
- видами вирубування;
- основними параметрами технологічного виробництва;
- видами виробництва товарів;
- умовами постачання будівельної продукції;
- додатковими послугами.

Прейскуранти на товари та послуги ТОВ „ДЗБМ” – брошура формату 148x210 мм, яка скріплюється двома скобами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Бюджетне планування розробки безоплатних зразків рекламного та інформаційного характеру для ТОВ „ДЗБМ”

Статті затрат, які пов'язані з:	Назва документу				
	Каталоги зразку товара чи послуги	Прейскуранти із довірчих підготовок і сервісів	Прейскуранти із готових товарів	Брошури із технологічним інформаційним наповненням	Брошури із корпоративним інформаційним наповненням
Дизайном і макетуванням	546,3	273,2	1093,0	1026,5	953,2
Додрукарською підготовкою	680,6	340,6	1702,4	101,2	82,3
Папером та матеріалами	2 568,1	956,3	2073,8	563,2	489,3
Виготовленням	1 2363,3	356,8	2563,2	231,2	189,3
Упакуванням	863,2	230,0	230,0	0,00	0,00
Всього	5 1191,5	1 950,9	7 662,4	1 922,1	1 714,1
Наклад	1 000,0	250,0	2 500,0	100,0	100,0
Вартість одного документа, грн.	51,2	7,8	3,1	19,2	17,1

Таблиці з вартістю товарів і послуг мають бути включені до списку вимог для створення брошур, які повинні містити інформацію про товари та послуги, а також технологічну інформацію. Брошури з технологічно-корпоративною інформацією призначені для внутрішнього використання компанією, тому їх якість повинна відповідати вимогам до службових документів. Загальні затрати на створення безоплатних зразків становитимуть 64 441,0 грн.

Для оцінки ефективності даних заходів на діяльність організації ми звернемося до аналізу процесу вирішення клієнтами про покупку. Ми провели опитування споживачів продукції ТОВ "ДЗБМ" з метою визначення тих факторів, які мають найбільший вплив на їх рішення про придбання. Аналіз результатів дослідження дозволив встановити, що найважливішим чинником є орієнтування усієї діяльності підприємства на клієнтів. Цей фактор отримав рейтинг 5,71 за шкалою від одного до семи, і для ТОВ "ДЗБМ" він склав 3,84. Наступним за важливістю фактором є кваліфікація персоналу відділів продажу, який отримав рейтинг 5,62 і має показник 4,3 для ТОВ "ДЗБМ".

Було підготовлено таблицю, що відображає прогнозовану реакцію споживачів та динаміку факторів до та після розповсюдження безкоштовних зразків, які були наведені раніше. Для складання таблиці 3.2 була використана система експертної оцінки співробітниками відділу маркетингу ТОВ "ДЗБМ".

Таблиця 3.2

Рівень впливу наявності безоплатних зразків на індикатори рейтингування на ринку ТОВ „ДЗБМ”

Група індикаторів	До виробництва	Після виробництва
Орієнтування усієї активності на клієнтів	3,84	4,92
Режимний характер роботи організації	4,96	4,96
Місце знаходження офісу	4,86	4,86
Оформлення кімнати для відвідувача	4,61	4,97
Існування безоплатних зразків	2,37	4,87
Існування преїскуранта	1,33	4,93
Повнота послуг, які надаються	4,89	4,88
Кваліфікація працівників	4,21	4,92
Усвідомлення потреби клієнтів	4,86	4,86
Знання про конкурента	4,71	4,71
Техніки проведення переговорного процесу	4,96	4,96
Строки здійснення розрахунку	4,24	4,89
Рівень технологічно-інформаційних знань	4,13	4,97
Знання обладнання	4,03	4,98
Стан фінансово-економічної підготовки	3,21	4,98
Вірність оформлення документів	3,57	4,98

На основі планового зростання показників двох чинників здійснено

перерахування ринкового рейтингу ТОВ „ДЗБМ”.

Таблиця 3.3

Зміна ринкових рейтингів ТОВ „ДЗБМ” за основними споживчими характеристиками

Чинник рейтингу	Значущість чинника	Первісні значення	Розрахункові значення	Зміни чинників, %
Якість будівельної продукції	1,24	4,56	4,56	-
Дотримання термінів у технологіях виробництва	2,78	4,06	4,06	-
Доступність цінових параметрів	3,68	3,66	3,66	-
Орієнтування усієї активності на клієнтів	5,71	3,84	4,92	+28,3
Сучасне обладнання	4,51	4,58	4,58	-
Рівень кваліфікації працівників	5,62	4,21	4,92	+16,8
Підсумки рейтингування	-	5,47	6,04	+10,5

На основі даних з таблиці 3.3 можна зробити такий висновок: розроблення та поширення безкоштовних зразків сприятиме збільшенню рейтингу лідерства підприємства на 58 пунктів або 10,5 %. За незмінних умов, це підвищення рейтингу повинно позитивно відобразитися на ринковій частці ТОВ "ДЗБМ", а також щорічному доході компанії.

Для обчислення планованого економічного ефекту від запровадження таких заходів було застосовано формулу Ламбена [30]:

$$Q_1 = 2,025 * Q_{t-1}^{0,567} * S_1^{0,191} \quad (3.1),$$

де Q_1 - обсяг планового приросту валового доходу за період t , Q_{t-1} - рівень фактичного валового доходу за попередній період, S_1 - рекламні затрати.

Дані щодо валового доходу ТОВ „ДЗБМ” за 2022 рік і заплановані затрати на виробництво безоплатних зразків рекламної продукції використано для розрахунків за формулою.

$$Q_1 = 2,025 * 2869 \text{ тис. грн.}^{0,567} \times 8,198 \text{ тис. грн.}^{0,190} = 2480,645 \text{ тис. грн.}$$

Орієнтовний економічний ефект затрат на створення безоплатних зразків рекламно-інформаційного характеру для ТОВ „ДЗБМ” становитиме 3,46 грн. на кожну гривню, яка витрачатиметься на рекламні заходи. Планове зростання річного валового доходу становитиме 2480,645 тис. грн., або 8,69 %.

У кваліфікаційній роботі також проводився аналіз даних стосовно рейтингування інформаційних джерел для клієнтів про ринок будівельної продукції.

Одне з перших місць серед інформаційних джерел займають спеціалізовані виставки. Традиційно у м. Києві проводиться спеціалізована виставка, яка стосується ринку будівельної продукції і називається «Рекламні і маркетингові технології». ТОВ „ДЗБМ” є постійним учасником такої виставки з моменту її появи.

Наступним за значущістю інформаційним джерелом є низка спеціалізованих періодичних видань та каталогів. Відповідно до цих досліджень клієнти отримують інформацію із цих джерел у 61,7 % випадків. Варто звернути увагу, що незважаючи на наявність відділу маркетингу у ТОВ „ДЗБМ”, формування рекламної політики підприємства мало епізодичний та безсистемний характер. Рівень ефективності здійснених рекламних компаній не розраховувався.

А, отже, наступний захід, який здатен впливати на збільшення валового доходу ТОВ „ДЗБМ”, це може бути організація рекламної компанії у мережі спеціалізованих видань та каталогів.

Наразі список спеціалізованих видань, що розміщують на власних сторінках публікації про будівельну продукції України, є доволі незначним. Зважаючи на те, що усі з видань, що використовуються, спрямовані лише на спектр цільової аудиторії та є авторитетними у своєму сегменті ринку, то

обчислення рейтингів видань є недоцільним. Причиною цьому є відсутність об'єктивних даних стосовно накладів видань, кількості читачів серед цільових аудиторій тих чи інших видань тощо.

3.2. Обґрунтування стратегії реалізації будівельної продукції за маркетинговими каналами

Зважаючи на мету щодо одержання максимального рівня результативності використання кожного дистрибуційного каналу для будівельної продукції, у кваліфікаційній роботі застосовано методологію лінійного програмування. Під час розв'язання задачі вихідною була інформація: а) рівень прогнозованого попиту на вапно негашене у розрізі місяців з боку замовників за оптовим та роздрібним каналами збуту (табл. 3.4); б) рівень максимальних виробничих можливостей стосовно реалізації вапна негашеного впродовж року у розрізі місяців за оптовим та роздрібним каналами збуту продукції (3.5).

Перелік змінних матриці економічно-математичної моделі задачі:

X (1-12) - обсяг реалізації вапна негашеного оптовим покупцям за місяцями року.

X (13-24) - обсяги продажу вапна негашеного на тому чи іншому будівельному ринку, а також дрібним замовникам протягом року.

Обмеження щодо попиту на вапно негашене ТОВ „ДЗБМ” мали такий вигляд, тонн:

X.1 \leq 2000;	X.13 \leq 1000;
X.2 \leq 1800;	X.14 \leq 800;
X.3 \leq 1900;	X.15 \leq 900;
X.4 \leq 2200;	X.16 \leq 700;
X.5 \leq 2000;	X.17 \leq 1000;
X.6 \leq 2000;	X.18 \leq 1200;
X.7 \leq 1500;	X.19 \leq 1400;
X.8 \leq 2300;	X.20 \leq 900;

X.9 \leq 2800; X.21 \leq 1000;
 X.10 \leq 1100; X.22 \leq 1100;
 X.11 \leq 1700; X.23 \leq 600;
 X.12 \leq 2000; X.24 \leq 750.

Таблиця 3.4

Прогнозований попит на вапно негашене ТОВ „ДЗБМ” у розрізі місяців

Місяць	Обсяг, тонн	
	Оптові покупці	Будівельні ринки та дрібні замовники
1	2000	1000
2	1800	800
3	1900	900
4	2200	700
5	2000	1000
6	2000	1200
7	1500	1400
8	2300	900
9	2800	1000
10	1100	1100
11	1700	600
12	2000	750

Таблиця 3.5

Максимальні виробничі можливості вапна негашеного у ТОВ „ДЗБМ”

Місяць	Обсяг, тонн
1	2250
2	2100
3	2450
4	2190
5	2710
6	2600
7	2150
8	2650
9	1980
10	1770
11	1540
12	2100

Обмеження щодо рівня виробничих потужностей за кожним місяцем:

$$X.1+X.13 \leq 2250;$$

$$X.2+X.14 \leq 2100;$$

$$X.3+X.15 \leq 2450;$$

$$X.4+X.16 \leq 2190;$$

$$X.5+X.17 \leq 2710;$$

$$X.6+X.18 \leq 2600;$$

$$X.7+X.19 \leq 2150;$$

$$X.8+X.20 \leq 2650;$$

$$X.9+X.21 \leq 1980;$$

$$X.10+X.22 \leq 1770;$$

$$X.11+X.23 \leq 1540;$$

$$X.12+X.24 \leq 2100.$$

Постійні обсяги річних оптових замовлень на вапно негашене у ТОВ „ДЗБМ” становлять 19030 тонн.

Обмеження матриці економіко-математичної задачі з лінійного програмування стосовно постійних обсягів річних оптових замовлень на вапно негашене у ТОВ „ДЗБМ” мало вигляд:

$$X.1+X.2+X.3+X.4+X.5+X.6+X.7+X.8+X.9+X.10+X.11+X.12 \geq 19030.$$

Цільовою функцією визначено максимальний прибуток від виробництва та продажу вапна негашеного за різними каналами зrealізації:

$$F=860X.1+950X.2+730X.3+810X.4+740X.5+570X.6+580X.7+470X.8+580X.9+670X.10+830X.11+890X.12+860X.13+940X.14+740X.15+870X.16+690X.17+580X.18+580X.19+470X.20+570X.21+680X.22+620X.23+930X.24 \Rightarrow \text{максимум.}$$

Формат матриці економіко-математичної моделі задачі, а також та її розв’язок представлені у додатках А і Б.

Максимальний прибуток за результатами оптимального розподілу вапна негашеного ТОВ „ДЗБМ” за каналами продажу становитиме 1 732 750 грн. При цьому за оптовим каналом у 2024 р. варто реалізовувати продукцію вапна негашеного ТОВ „ДЗБМ” у таких обсягах, тонн: 2000, 1800, 1550, 1490, 2000, 1400, 1500, 1750, 1980, 670, 1540, 1350 відповідно за місяцями, розпочинаючи із січня по грудень. На будівельних ринках, а також дрібним замовникам варто реалізувати у 2024 р. вапно негашене ТОВ „ДЗБМ” у дещо менших обсягах,

тонн: 250, 300, 900, 700, 190, 1200, 650, 900. При цьому у вересні взагалі не вигідно здійснювати реалізацію цієї продукції за таким каналом. Тоді як у жовтні рекомендовані обсяги – становлять близько 1100 тонн. У листопаді ж також більш вигідною є реалізація будівельної продукції оптовим покупцям, а у грудні вигідно продавати за цим каналом біля 7500 тонн вапна негашеного. Такі стратегічні рекомендації здійснені із урахуванням багаторічних тенденцій та прогнозування місячних прибутків з однієї тонни вапна негашеного за кожним із каналів реалізації.

3.3. Планування маркетингових стратегій розвитку продукції ТОВ „ДЗБМ”

Розробка товарних маркетингових стратегій для умов ТОВ „ДЗБМ” зосереджувалася на прикінцевій стадії дослідження. Стратегічне аналізування товарної номенклатури ТОВ „ДЗБМ” передбачало задіяння методології портфельного аналізування на основі методу «частка ринків-зростання ринків», який більш відомий під назвою «Бостонська консультаційна група».

Для аналізування товарної номенклатури готової будівельної продукції досліджувалися вихідні дані по кожному ключовому конкурентові у Придніпровському регіоні.

Згідно з методологією формування моделі-матриці «БКГ» була знайдена середня ринкова доля будівельної продукції ТОВ „ДЗБМ”, а також ключових компаній-конкурентів (табл. 3.6., 3.7.).

Згідно з методикою встановлюється відносна доля ринку. Для цього середньорічна доля ринку ТОВ „ДЗБМ” поділена на середньорічну ринкову долю ключових компаній-конкурентів за окремим видом готової будівельної продукції.

Розрахунок відносної частки ринку:

$$10/14=0,71;$$

$$13,3/15=0,89;$$

$$5,3/16=0,33.$$

Таблиця 3.6

Обчислення середньорічної долі ринку ТОВ „ДЗБМ”

Бізнес-процес, пов'язаний з виробництвом:	2020 р.	2021 р.	2022 р.	У середньому
Цегли силікатної, млн. ум. одиниць	12,0	10,0	8,0	10,0
Вапна негашеного, 50 тис. тонн	18,0	12,0	10,0	13,3
Блоків із легкого ніздрюватого бетону, млн. ум. одиниць	8,0	5,0	3,0	5,3

Потім визначався діапазон змін долі ринку. Встановлені межі за діапазоном становлять 0,3 та 0,9.

Після цього визначаються темпи росту обсягів будівельної продукції ТОВ „ДЗБМ” у контексті років (табл. 3.8).

Беручи до уваги розрахункові дані таблиці 3.7 виявлено рівень діапазону зміни редньорічних темпів росту обсягів продажу будівельної продукції ТОВ „ДЗБМ”. Для цього застосовані округлення найбільших значень у напрямі часткового збільшення, а найменших – у напрямі часткового зменшення. А, отже, встановлені межі діапазону: 65 і 75.

Таблиця 3.7

Обчислення середньорічної долі ринку компаній-конкурентів

Бізнес-процес, пов'язаний з виробництвом:	2020 р.	2021 р.	2022 р.	У середньому
Цегли силікатної, млн. ум. одиниць	15,0	14,0	12,0	14,0
Вапна негашеного, 50 тис. тонн	17,0	15,0	12,0	15,0
Блоків із легкого ніздрюватого бетону, млн. ум. одиниць	12,0	18,0	19,0	16,0

Згодом за допомогою методу простої середньоарифметичної вихначено точки, через котрі проходять прямі лінії щодо розподілу поля моделі-матриці.

Щодо осі – доля ринку:

$$X = (0,71+0,89+0,33)/3 = 0,64$$

Щодо осі – темпи росту ринку:

$$Y = (68,9+74,3+66,1)/3 = 69,8$$

Використовуючи інформаційні дані про межу діапазонів осей, а також точки, через котрі проходять прямі розподілу поля, була побудована модель-матриця (рис. 3.1).

Таблиця 3.8

Обчислення темпу росту обсягів реалізації будівельної продукції ТОВ „ДЗБМ”

Бізнес-процес, пов'язаний з виробництвом:	2021 рік до 2020 року	2022 рік до 2021 року	У середньому
Цегли силікатної, млн. ум. одиниць	66,4	71,3	68,9
Вапна негашеного, 50 тис. тонн	81,9	66,6	74,3
Блоків із легкого ніздрюватого бетону, млн. ум. одиниць	57,1	75,0	66,1

Аналізування будівельної продукції за її видами дозволило дійти до формулювання маркетингових стратегій за окремим центром доходів ТОВ „ДЗБМ”:

а) У секторі "А" знаходиться негашене вапно, яке є ключовим продуктом в портфелі ТОВ "ДЗБМ". Цей продукт має високу динаміку зростання на ринку. Інвестування прибутків у збільшення виробництва негашеного вапна може бути найбільш ефективною маркетинговою стратегією для цього товару в будівельній галузі.

<p>75 Сектор «А»</p> <p style="text-align: center;">*</p> <p>вапно негашене</p> <p>69,8</p>	<p style="text-align: center;">Сектор «С»</p>	
<p style="text-align: center;">Сектор «В»</p> <p style="text-align: center;">*</p> <p>цегла силікатна</p> <p>65</p>	<p style="text-align: center;">Сектор «D»</p> <p style="text-align: center;">*</p> <p>блоки із легкого ніздрюватого бетону</p>	
0,90	0,64	0,30

Рис 3.1 Матриця аналізу товарної продукції ТОВ „ДЗБМ”

б) У секторі “В” представлена силікатна цегла, яка вже має значну частку ринку, однак майже досягла максимального потенціалу росту. Це означає, що компанія, яка виробляє цей вид будівельної продукції, може отримувати надмірні фінансові ресурси для розвитку. Найбільш ефективною

маркетинговою стратегією щодо даного виду будівельної продукції буде збереження ринкової переваги за допомогою підтримання досягнутого рівня виробництва.

в) Блоки з легкого ніздрюватого бетону розміщені біля межі секторів "С" та "D". Сектор "С" характеризується швидким зростанням ринку і невеликою відносною ринковою часткою, тоді як сектор "D" має низьку відносну ринкову частку та низький темп зростання ринку. Тому необхідно уникати радикальних заходів щодо цього товару, зокрема такого як поступове припинення виробництва. Існує можливість зміни попиту на цей товар і тоді він зможе перейти до сектору "С". У такому разі найбільш доцільною стратегією буде розширення частки ринку шляхом інтенсивного маркетингу та перерозподілу фінансових ресурсів для їх розвитку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стратегічне управління є не лише сукупністю концепцій, прийомів та методичних процедур. Воно є складною системою, яка передбачає наявність динамічного процесу аналізування, обирання стратегії, проектування, забезпечення та реалізування опрацьованих підприємством програм, планів, проєктів тощо. При цьому стратегічне управління орієнтоване на повторюваний цикл вирішення низки ключових завдань, які пов'язуються з окремими етапами. Стратегічне планування розглядається у якості невід'ємної частини управління бізнесом, а також як його основна функція.

2. Впровадження функціональних маркетингових стратегій, до яких можна віднести продуктово-ринкові, рекламні та інші стратегії, передбачає формування спектру переваг над конкурентами, а також належне застосування компанією потенційних можливостей, які існують на ринку. Усе це сприятиме досягненню стратегічних цілей. Ефективна реалізація стратегій розвитку підприємницької організації потребує обов'язкової розробки продуктово-маркетингових програм. Це дозволяє оптимально поєднувати наявні ресурсно-виробничі можливості, а також існуючі на ринках конкурентні умови, що передусім визначаються на основі закону попиту та пропозиції.

3. ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» є одним з провідних виробників будівельних матеріалів в Україні. Апарат та комунікації на підприємстві побудовані за лінійно-функціональним принципом. В умовах воєнного стану обсяг реалізації продукції ТОВ «ДЗБМ» у 2022 році, порівняно з мирним 2019 роком, зменшився майже на третину. Зниження обсягів продажів передусім пов'язане зі зменшенням обсягів виробництва будівельних матеріалів. При цьому зниження витрат на 14,6 % при одночасному більш суттєвому зменшенні чистого прибутку (- 32,5 %) призвело до погіршення рівня рентабельності активів та загальної операційної діяльності загалом відповідно на 1,72 та 1,09 в.п. Мінімальне зростання продемонстрували лише такі показники підприємства як середньорічна вартість основних засобів та

фондоозброєність одного працівника. Останнє передусім зумовлено вимушеним скороченням персоналу, а також мобілізацією частини працівників до Збройних сил України.

4. Масштаб випуску основних видів продукції ТОВ «ДЗБМ» зменшився на 88,2 млн грн. Скорочення товарного виробництва передусім зумовлено воєнним станом. Так як через цю причину зменшилися обсяги будівельно-монтажних робіт. А, отже, і попит на будівельні матеріали також знизився. У структурі ж ТОВ «ДЗБМ» 2022 р. найбільшу питому вагу займають вапно негашене – 72594 тис.грн. (52,8 %), цегла силікатна – 49583 тис. грн. (36,0 %) і блоки з легкого ніздрюватого бетону – 15229 тис. грн. (11,2 %). Загальна тенденція у структурі товарної продукції загалом підтримується. Ці переваги в товарному портфелі компанії є стабільно домінуючими і всі види продукції знаходяться у відносно прогнозованому діапазоні від 10 % до 60 %, тобто досить нерівномірно. Співвідношення зростання середнього виробітку одного працівника і середньорічної оплати праці на користь першого з одного боку є позитивним для розширеного відтворення на підприємстві, а з іншого усе ж таки є невикористані резерви для покращення соціальної складової у рівні оплати роботи працівників підприємства.

5. У ТОВ "ДЗБМ" відділ маркетингу займається розробкою та впровадженням стратегічної маркетингової політики, а також управлінням іншими видами маркетингової діяльності. Відділ маркетингу є самостійним підрозділом, що складається з фахівців, які планують, організують і контролюють виконання маркетингових функцій. У своїй діяльності відділ маркетингу підпорядковується відповідним підрозділам товариства. Він відіграє роль інтелектуального центру підприємства. Директор з маркетингу є керівником відділу маркетингу в ТОВ "ДЗБМ" і керує усією операційною діяльністю підприємства у сферах маркетингу, рекламування та стимулювання збуту.

6. Дослідженнями у роботі встановлено, що найважливішим чинником є орієнтування усієї діяльності підприємства на клієнтів. Цей фактор отримав рейтинг 5,71 за шкалою від одного до семи, і для ТОВ "ДЗБМ" він склав 3,84.

Наступним за важливістю фактором є кваліфікація персоналу відділів продажу, який отримав рейтинг 5,62 і має показник 4,3 для ТОВ "ДЗБМ". ТОВ "ДЗБМ" може розробити та виготовити "портфель продавців", який буде містити рекламно-інформаційну документацію. Розроблення та поширення безкоштовних зразків сприятиме збільшенню рейтингу лідерства підприємства на 58 пунктів або 10,5 %. За незмінних умов, це підвищення рейтингу повинно позитивно відобразитися на ринковій частці ТОВ "ДЗБМ" та доході компанії.

7. У роботі розроблені стратегічні рекомендації із урахуванням багаторічних тенденцій та прогнозування місячних прибутків з однієї тонни вапна негашеного за кожним із каналів реалізації. Так, за оптовим каналом у наступному маркетинговому році варто реалізовувати продукцію вапна негашеного ТОВ „ДЗБМ” у таких обсягах, тонн: 2000, 1800, 1550, 1490, 2000, 1400, 1500, 1750, 1980, 670, 1540, 1350 відповідно за місяцями, розпочинаючи із січня по грудень. На будівельних ринках, а також дрібним замовникам варто реалізувати вапно негашене ТОВ „ДЗБМ” у дещо менших обсягах. При цьому у вересні взагалі не вигідно здійснювати реалізацію цієї продукції за таким каналом. Тоді як у жовтні рекомендовані обсяги – становлять близько 1100 тонн. У листопаді ж також більш вигідною є реалізація будівельної продукції оптовим покупцям, а у грудні вигідно продавати за цим каналом біля 7500 тонн вапна негашеного.

8. Аналіз продажів будівельної продукції у динаміці дозволив сформулювати маркетингові стратегії за основними центрами доходів ТОВ „ДЗБМ”. Зокрема: а) інвестування прибутків у збільшення виробництва негашеного вапна може бути найбільш ефективною маркетинговою стратегією для цього товару в будівельній галузі; б) щодо силікатної цегли, яка вже має значну частку ринку, однак майже досягла максимального потенціалу росту, пропонується збереження ринкової переваги за допомогою підтримання досягнутого рівня виробництва; в) стосовно блоків з легкого ніздрюватого бетону необхідно уникати радикальних заходів, наприклад, такого як поступовий вихід з ринку, і тут більш доцільною стратегією буде розширення

частки ринку шляхом інтенсивного маркетингу та перерозподілу фінансових ресурсів компанії для підтримки розвитку цих товарів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2022, № 7, ст.51 зі змінами та доповненнями
2. Податковий кодекс України: Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Господарський кодекс, №3686-17, остання редакція від 08.07.2011р. чинний. <http://www.zakon2.gada.gov.ua>
4. Куриленко, І.І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2015, 6: 47-51.
5. Глухенька, М.В. Стратегічний маркетинг як інструмент антикризового управління підприємством. *Стратегія розвитку України*, 2019, 2: 129-134.
6. Гуцало А.В. Економіко-управлінський реінжиніринг бізнес-процесів підрядного підприємства: дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец.: 08.00.04. Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2017. 222 с.
7. Боровик Ю. Т. Стійкий розвиток будівельного підприємства – важлива умова забезпечення конкурентоспроможності транспортного будівельного комплексу . *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 151-157.
8. Матанцев А.Н. Стратегія, тактика і практика маркетингу: навч. посібник. К., МАУП, 2009. 378 с.
9. Глобалізація світового господарства: геопросторовий вимір : монографія О. Любівцева та ін. Київ. ун-т, 2010.160 с.

10. Гурков В., Аврамова А. Стратегії виживання промислових підприємств в нових умовах В. Гурков, Питання економіки. 2009. с. 67-89.
11. Соломянюк Н. М., Рябко О. І. Оцінювання ефективності діяльності роздрібного торговельного підприємства. *Наукова спадщина*. 2017. URL: <https://mail.ukr.net/desktop#readmsg/149664712703/f0/attach=2>.
12. Стеценко В. А., Ткачук С. В., Рябко О. І. Методи підвищення ефективності роботи роздрібного торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 522–527.
13. Жигалкевич Ж.М., Єфімова Л.І. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 12(2). С. 71-79.
14. Кабанець І.А. Визначення основних підходів до управління інноваційними процесами машинобудівним підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. №11. С. 1-4.
15. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
16. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці: підручник. К.:КНЕУ, 2003. 367с.
17. Ліпич Л.Г., Чорнуха І.В., Цимбалюк І.О. Формування стратегії розвитку будівельного підприємства в умовах інвестиційної конкуренції: монографія. Луцьк, 2015. 212 с.
18. Крушельницька, О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібн. К. : Кондор. 2007. 428 с.
19. Забаштанський М.М., Захарин С.В., Роговий А.В. Фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності промислових підприємств в контексті переходу національного господарства на модель сталого розвитку. *Збірник наукових праць «Економічний вісник університету»*. 2020. Випуск 45. С. 184-195.
20. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб. Київ. 2007. 325 с.

21. Киш Л.М. Системні характеристики логістичного забезпечення аграрного сектору економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 59-70.
22. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Інноваційні технології: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.
23. Сіняєва І.М. Маркетинг: підручник для академічного бакалаврату. К., 2017. 182 с.
24. Козенков Д. Є. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: монографія. За ред. К.Ф. Ковальчука. Дніпропетровськ: Системні технології, 2012. 157 с.
25. Колот А.М. Економіка праці і соціально-трудова відносини: підручник. К.: КНЕУ, 2009. 711 с.
26. Корінь М.В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 4(1). С. 53-56.
27. Ларіна Я.С., Чеботар С.І. Маркетинг: підручник. Київ. 2007. 503с.
28. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Н.С. Краснокутська - К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.
29. Іванова В.М. Досвід зарубіжних країн щодо інноваційно-інвестиційного розвитку держави у контексті забезпечення її зовнішньоекономічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 13-14. С. 59-64.
30. Ільчук В., Шпомер Т. Проблеми моделювання інноваційно-інвестиційних систем відновлювальної сфери економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 4. С. 7-15.
31. Кавун-Мошковська О. О. Структурна характеристика та методичні аспекти оцінки розвитку роздрібно-торговельної мережі України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 130–136.
32. Сливка Я. В. Проблематика використання термінів «продаж», «реалізація», «збут». *Проблеми теорії та методології*

бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2011. № 2. С. 434–447.

33. Country Default Spreads and Risk Premiums. URL: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html.
34. Ten Ways to Cut Costs – Without Cutting Staff. Smart Company. URL: <https://www.smartcompany.com.au/business-advice/strategy/ten-ways-to-cut-costs-without-cutting-staff>.
35. Кошкалда І.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Харків, 2007. 158 с.
36. Кравчук Г.В. Регіональний маркетинг в системі управління економічними процесами: навч. посіб. Київ, 2006. 286 с.
37. Крисько Ж. Аналіз середовища реструктуризації підприємств будівельної галузі. Економічний аналіз. 2012. № 10(4). С. 203-206.
38. Кулібанова, В. В. Маркетинг сервісних послуг: підручник. 2006. 192 с.
39. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ. 2012. 384 с.
40. Угоднікова О.І. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінки потенціалу розвитку підприємств будівельної галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків: Хар-кий нац. ун-т міського господарства ім. О. М. Бекетова. 2016. 22 с. 5.
41. Бойко М., Зубко О. (2015). Стратегічний маркетинг: базові принципи та пріоритети розвитку. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, (1), 46-56.
42. Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020, 40: 328-333.
43. Войнич Л. Стратегічний маркетинг як основа сучасної бізнес-моделі. *Молодий вчений*, 2019, 3 (67): 419-423.

44. The official site of OpenAI (2023), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 17.05.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Матриця оптимізації каналів реалізації валпа негашеного у ТОВ "ДЗБМ"																								Додаток А										
Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12										
	ОПТОВА ТОРГІВЛЯ												РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ																					
Змінні	2000	1800	###	1490	###	1400	1500	###	1980	670	1540	###	250	300	900	700	190	1200	650	900	0	1100	0	7500	1732	750								
Цільова функція	860	950	730	810	70	570	580	470	680	670	830	890	860	940	740	880	690	580	580	470	570	680	620	930	2000	<=	2000							
Обмеження по політу на вапно	1	1																							1800	<=	1800							
			1																						1550	<=	1900							
				1																					1490	<=	2200							
					1																				2000	<=	2000							
						1																			1400	<=	2000							
							1																		1500	<=	1500							
								1																	1750	<=	2300							
									1																1980	<=	2800							
										1															670	<=	1100							
											1														1540	<=	1700							
												1													1350	<=	2000							
													1												250	<=	1000							
														1											300	<=	800							
															1										900	<=	900							
																1									700	<=	700							
																	1								190	<=	1000							
																		1								1200	<=	1200						
																			1								650	<=	1400					
																				1								900	<=	900				
																					1								0	<=	1000			
																						1								1100	<=	1100		
																							1								0	<=	600	
																								1								7500	<=	750
Обмеження по потужностях	1	1												1	1											2250	<=	2250						
			1													1										2100	<=	2100						
				1													1									2450	<=	245						
					1													1								2190	<=	2190						
						1													1							2190	<=	2710						
							1													1						2600	<=	2600						
								1													1					2150	<=	2150						
									1													1				2650	<=	2650						
										1													1			1980	<=	1980						
											1												1			1770	<=	1770						
												1												1		1540	<=	1540						
Обмеження по фікс. замовленнях	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1												1	8850	<=	2100							
																									1	19030	>=							

ДОДАТОК Б

Додаток Б			
Результати розв'язку економіко-математичної моделі задачі			
1			
2			
3			
4	Microsoft Excel 10.0 Отчет по результатам		
5	Рабочий лист: [ppp.xls] Лист1		
6	Отчет созд.ан: 09.03.2023 11:52:04		
7			
8			
9	Целевая ячейка (Максимум)		
10	Ячейка	Имя	Исходное значение Результат
11	\$Z\$11	Цільова функція	0 1732750,24
12			
13			
14	Изменяемые ячейки		
15	Ячейка	Имя	Исходное значение Результат
16	\$B\$10	Змінні	0 2000
17	\$C\$10	Змінні	0 1800
18	\$D\$10	Змінні	0 1550
19	\$E\$10	Змінні	0 1490
20	\$F\$10	Змінні	0 2000
21	\$G\$10	Змінні	0 1400
22	\$H\$10	Змінні	0 1500
23	\$I\$10	Змінні	0 1750
24	\$J\$10	Змінні	0 1980
25	\$K\$10	Змінні	0 670
26	\$L\$10	Змінні	0 1540
27	\$M\$10	Змінні	0 1350
28	\$N\$10	Змінні	0 250
29	\$O\$10	Змінні	0 300
30	\$P\$10	Змінні	0 900
31	\$Q\$10	Змінні	0 700
32	\$R\$10	Змінні	0 190
33	\$S\$10	Змінні	0 1200
34	\$T\$10	Змінні	0 650
35	\$U\$10	Змінні	0 900
36	\$V\$10	Змінні	0 0
37	\$W\$10	Змінні	0 1100
38	\$X\$10	Змінні	0 0
39	\$Y\$10	Змінні	0 750