

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри,  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ М.О. Багорка  
«\_\_\_\_\_» грудня 2020 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр»  
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»**

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ»**

**Здобувач**

**Британ К.В.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Абрамович І.А.**

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ**

Факультет Менеджменту і маркетингу

Кафедра Маркетингу

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

Освітній ступінь: «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о завідувача кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу магістра студенту

**БРИТАНУ КИРИЛУ ВІКТОРОВИЧУ**

**1. Тема роботи** «Організація маркетингової діяльності підприємства та шляхи її вдосконалення»

**керівник роботи** Абрамович Інна Ананієвна, к.е.н., доцент;

затверджені наказом вищого навчального закладу від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р. № \_\_\_\_\_

**2. Строк подання студентом роботи** 15 грудня 2020 року.

**3. Вихідні дані до роботи** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Центр - Шина Груп» за 2017-2019 роки, виробничо-фінансові плани, поточна документація.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичн-методичні аспекти організації маркетингової діяльності підприємства. 2. Сучасний стан та аналіз організації маркетингу в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» 3. Шляхи вдосконалення організації маркетингової діяльності підприємства. Висновки і пропозиції.

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

1. Динаміка складу виручки від реалізації ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». 2. Динаміка рівня забезпеченості та ефективність використання оборотних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2017-2019 рр. 3. Динаміка показників використання основних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2017-2019 рр. 4. Показники загального рівня продуктивності праці в ТОВ«ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». 5. Аналітичне. вирівнювання річної продуктивності праці в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» .6. Оптимізації структури бюджету маркетингових комунікаційТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП».

### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30.09.2019

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретично-методичні аспекти організації маркетингової діяльності підприємства	12.02.2020	Виконано
2	Сучасний стан та аналіз організації маркетингу в ТОВ «Центр Шина Груп»	10.07.2020	Виконано
3	Шляхи вдосконалення організації маркетингової діяльності підприємства	12.10.2020	Виконано
4	Висновки і пропозиції	25.11.2020	Виконано
5	Оформлення дипломної роботи	07.12. 2020	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ Британ К.В. \_\_\_\_\_  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Абрамович І.А. \_\_\_\_\_  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: **«Організація маркетингової діяльності підприємства та шляхи її вдосконалення»**

**Дипломна робота:** 105 с., 8 рис., 32 табл., 67 літературних джерела.

**Об'єктом дослідження** є процеси організації маркетингової діяльності підприємства

**Метою дослідження** є теоретичні аспекти та практичні засади організації маркетингової діяльності підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення.

**Методи дослідження** – збору, аналізу та порівняння інформації, методи економічного аналізу, а також кореляційно-регресійний аналіз, методи економетричного та оптимізаційного моделювання, табличний та графічний методи для наочності подання інформації.

Досліджено теоретичні аспекти організації маркетингової діяльності підприємства; надана організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП», охарактеризовано сучасний стан організації маркетингу та здійснено аналіз середовища підприємства; розроблені заходи вдосконалення управління системою маркетингу в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП».

Результати впроваджені в діяльність управління маркетингом в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП».

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВА СИСТЕМА, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ, ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ, МАРКЕТИНГОВЫЕ КОМУНИКАЦИИ, ИНТЕГРИРОВАННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОМУНИКАЦИИ.

### KEYWORDS

MARKETING, MARKETING STRATEGY, MARKETING COMMUNICATIONS, INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIO.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Формування процесу управління маркетингом на підприємстві	9
1.2. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства	30
1.3. Методологія оцінювання ефективності управління маркетингом на підприємстві	41
Висновки до розділу 1	48
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ТОВ «ЦЕНТР ШИНА ГРУП»	50
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЦЕНТР ШИНА ГРУП»	50
2.2. Аналіз стану маркетингової діяльності підприємства	61
2.3. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності підприємства	66
Висновки до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	77
3.1. Розрахунок витрат на створення служби маркетингу для ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»	77
3.2. Оптимізації бюджетування маркетингових комунікацій	86
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	103

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Формування конкурентного середовища вимагає необхідність впровадження в практику діяльності підприємств нових форм і методів господарювання на основі маркетингового вивчення товарного ринку. Саме в цих умовах виникла необхідність в організації менеджменту систем виробництва, реалізації та збуту продукції.

Організація менеджменту систем виробництва та реалізації продукції допоможе підприємству досягти самоокупності, самофінансування, оскільки необхідними умовами самоокупності і самофінансування підприємства в умовах ринку є не тільки ефективне і безперервне забезпечення виробництва матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами в необхідній кількості, відповідної якості і за прийнятими цінами, але й орієнтації виробництва на випуск продукції потрібної ринкові. Саме вирішенням цього питання займається маркетинговий менеджмент. Самі ці положення послужили основою для вибору теми дипломного дослідження.

Дослідженню концептуальних основ маркетингової діяльності та управління маркетингом присвячені праці відомих закордонних вчених, таких, як Г. Амстронг, Р. Баззел, Д. Джоббер, Д. Коле, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер та інші. Особливості застосування маркетингу в сучасному агропромисловому виробництві досліджували українські науковці, а саме С. Близнюк, В. Герасимчук, О. Варченко, Т. Дудар, А. Іляшенко, П. Клівець, Є. Крикавський, Н. Куденко, О. Шканова та інші. Роботи вказаних авторів містять значний обсяг теоретико-прикладних доробок щодо застосування маркетингу в різних сферах діяльності, але високий динамізм дії економічних і позаекономічних чинників на діяльність суб'єктів ринку сприяє появі нових невирішених питань стосовно управління маркетингом. До того ж вивчення теорії та практики управління

маркетинговою діяльністю дало можливість зробити висновки про відсутність дієвих механізмів управління маркетингом на підприємствах.

Необхідно підкреслити, що в досліджуваних роботах не розглядаються методичні аспекти комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств, що має вирішальне значення в управлінні маркетингом. Актуалізує пошук шляхів розв'язання проблеми і цілий ряд інших обставин: зростання на ринку впливу транснаціональних компаній (ТНК), погіршення сировинної бази, використання окремих елементів маркетингу (маркування, упаковка, реклама, способи виробництва тощо) в якості технічних бар'єрів, що перешкоджають торгівлі.

Усе це вимагає теоретико-методичного забезпечення удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств.

За значної проробленості питань ефективної організації маркетингової діяльності підприємств на підприємствах у роботах фахівців недостатньо досліджено специфіку адаптації системи маркетингу до специфіки функціонування підприємств. Тому в край актуальним є дослідження сучасних тенденцій щодо обґрунтування організації маркетингової діяльності підприємств, що обумовило вибір та актуальність теми дипломної роботи.

**Об'єктом дослідження** є процеси організації маркетингової діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні основи, науково-методичні засади, економіко-математичні методи і моделі аналізу та оптимізації організації маркетингу на підприємстві.

**Метою дослідження** є теоретичні аспекти та практичні засади організації маркетингової діяльності підприємства та розробка заходів щодо його вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети дослідження в дипломній роботі вирішувалися такі завдання:

- розкрити роль і значення маркетингової діяльності для підвищення ефективності господарювання;

- визначити особливості організації маркетингової діяльності підприємства;
- охарактеризувати методологічні аспекти оцінки ефективності системи маркетингу;
- дослідити основні аспекти діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»
- навести характеристику організації маркетингу в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»
- дослідити маркетингове середовище ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»
- обґрунтувати маркетингову стратегію підприємства;
- розробити заходи з оптимізації структури бюджету маркетингових комунікацій ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

**Методи дослідження** ґрунтуються на положеннях класиків економічної науки, працях вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингу. Методичною основою дипломного дослідження є системний підхід, який використовувався при дослідженні загальнотеоретичних засад організації маркетингової діяльності і обґрунтування практичних напрямів її удосконалення. Також застосовано методи збору, аналізу та порівняння ін формації, методи економічного аналізу, а також кореляційно-регресійний аналіз, методи економетричного та оптимізаційного моделювання, табличний та графічний методи для наочності подання інформації.

**Інформаційною основою** для застосування зазначених вище методів дослідження слугували показники фінансово-господарської діяльності підприємства. У процесі дослідження було вивчено й проаналізовано погляди вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, законодавчі акти щодо питань управління маркетинговою діяльністю.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Виконане дослідження дало змогу систематизувати, доповнити та розвинути теоретичні, методологічні та концептуальні засади і сформувати науково-методичні підходи до організації маркетингу на підприємстві. Новизна дослідження полягає у тому, що в роботі розроблено організацію служби маркетингу в процесі управління діяльністю

підприємства. *Набуло подальшого розвитку:* проведено вдосконалення структури бюджету маркетингових комунікацій ТОВ «Центр Шина Груп» та інструментів, які забезпечували зростання фінансового результату від їх використання.

***Практична значимість*** полягає у тому, що розроблений у даній роботі механізм складу та структури бюджету маркетингових комунікацій зумовить підвищення економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства .

***Апробація результатів дипломного дослідження.*** Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу». 26-27 жовтня 2020 р. С. - 5, Науково-практичній конференції «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень». 25-28 лютого 2020 р. - С. 36, Монографія «Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу», 2020 р. – Пороги.-Дніпро. С.- 485-497.

***Структура та обсяг роботи.*** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатку. Структура роботи відбиває логіку дослідження та особливості характеру розробки наукової проблеми. Основний зміст дипломної роботи викладено на 106 сторінках. Дипломна робота містить 32 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел включає 67 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Формування процесу управління маркетингом на підприємстві**

У сучасній економічній теорії та практиці розвинутих країн світу вже звичним стало поняття «маркетинг». Маркетинг практикується майже в усіх країнах світу. Більшість держав Північної і Південної Америки, Західної і навіть Східної Європи, Південно-Східної Азії мають добре розвинуті маркетингові системи. Робота всіх великих комерційних компаній будується на основі маркетингу та використанні його принципів і методів. Крім того, в останній час маркетинг став невід'ємною частиною стратегій багатьох некомерційних організацій, зокрема коледжів і університетів, лікарень, поліклінік, музеїв. Все більш зрозумілим та вживаним воно стає і в Україні, причому, якщо раніше це явище економічного життя було своєрідною екзотикою, а саме слово «маркетинг» здавалося дивним, то нині маркетинг - найважливіша складова успіху будь-яких підприємств, фірм, компаній: великих і малих, комерційних і некомерційних, національних і міжнародних.

Термін «маркетинг» (marketing) походить від англ. слова «market» (ринок) і означає «процес просування на ринок», «діяльність у сфері ринку». Вперше його застосували американські фермери в середині XIX ст., які, шукаючи ринок збуту продукції, ввели поняття «Market Getting», що означало оволодіння ринком. Пізніше це словосполучення дало єдине слово – «маркетинг». Наприкінці XIX-початку XX ст. його почали вживати в економічній літературі, а в університетах було запроваджено наукову дисципліну з такою назвою.

Щодо системи маркетингу як комплексу практичних дій, то вперше маркетинг почав практикуватися в Японії наприкінці XVII ст., коли в Токіо відкрився перший у світі універмаг. Проте сукупність операцій, які нині інтегровано поняттям «маркетинг», існували завжди.

Нині в літературі з маркетингу налічується понад 2500 його визначень. Кожне з них відображає його призначення, функції, завдання та основний зміст. Наведемо найбільш поширені з них.

Маркетинг – «соціальний і управлінський процес, за допомогою якого окремі особи і групи осіб задовольняють свої нестатки і потреби завдяки створенню товарів і споживчих цінностей і обміну ними» [43, с. 14].

Маркетинг – це «передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території і ідеї шляхом обміну» [97, с. 10].

Маркетинг – це один із видів творчої управлінської діяльності, який сприяє розширенню виробництва і торгівлі, а також збільшенню зайнятості шляхом «виявлення запитів споживачів і організації досліджень і розробок для задоволення цих запитів; маркетинг пов'язує можливості виробництва з можливостями реалізації товарів і послуг, обґрунтовує характер, напрямки і масштаби всієї роботи, необхідної для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевому споживачу» [58, с. 12].

Маркетинг – «ряд технічних методів, які спрямовані на задоволення в найкращих психологічних умовах для споживачів і в найкращих фінансових умовах для дистриб'юторів природних або штучно викликаних потреб» [21, с. 19].

Маркетинг – «це процес планування і управління розробкою товарів та послуг, ціновою політикою, просуванням товарів, послуг та ідей до споживача для задоволення потреб як окремих осіб, так і організацій» [93, с. 25].

Маркетинг – «система управління діяльністю фірми з розробки, виробництва і збуту товарів на основі вивчення ринку і в інтересах отримання прибутку» [23, с. 21].

Маркетинг можна трактувати так:

- принцип поведінки підприємства, який полягає в послідовному спрямуванні всіх рішень, що стосуються ринку, на вимоги і потреби споживачів і покупців (маркетинг як принцип управління підприємством);
- «зусилля для отримання переваг у споживачів у порівнянні з

конкурентами за допомогою комплексу спеціальних ринкових заходів (маркетинг як засіб);

- систематичний пошук рішень, який опирається на сучасний інструментарій (маркетинг як метод)» [24, с. 20].

Маркетинг – «це одночасно філософія бізнесу й активний процес. Як філософія бізнесу дана наука пропонує систему мислення та ідеологічну основу підприємницької діяльності. Як активний процес маркетинг виконує низку завдань, що виникають при функціонуванні підприємства в ринкових умовах, і розглядається як основа для досягнення цілей підприємства» [63, с. 26].

У табл. 1.1 наведено деякі найвідоміші варіанти багатоаспектних трактувань терміна «маркетинг».

Таблиця 1.1

## Варіанти багатоаспектних трактувань терміну «маркетинг»

Автор	Визначення маркетингу
Хершген Х.	«Принцип управління підприємством; засіб отримання конкурентних переваг; метод пошуку рішень»
Винкельман П.	«Підприємницький стиль мислення (філософія); стратегія; метод впливу на ринок і клієнтів; організаційна функція (те, чим опікується відділ маркетингу)»
Ламбен Ж.-Ж.	«Комплекс агресивного інструментарію збуту для проникнення на наявні ринки; комплекс інструментарію ринкового аналізу; архітектор споживчого суспільства»
Багиев Г.Л.	«Філософія взаємодії та координування підприємницької діяльності; концепція управління; засіб забезпечення переваг у конкурентному середовищі; метод пошуку рішень»
Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н.	«Вид діяльності з просування товарів від виробника до споживача; система поглядів на суспільне виробництво; наукова дисципліна; концепція управління діяльністю підприємства; розробка на рівні підприємства комплексних програм»
Павленко А.Ф., Войчак А.В.	Концептуальний підхід; «функціональний підхід; товарний підхід; системно-поведінковий підхід; інституційний підхід; національний підхід; управлінський підхід»
Гаркавенко С.С.	«Самостійний вид підприємницької діяльності; функція управління; сучасне бачення філософи бізнесу»
Стрій Л.О.	Економічний процес; система управління; господарська функція; концепція і філософія сучасного бізнесу

Кожне із наведених визначень є цілком правильним, а їх велика кількість пояснюється, з одного боку, – актуальністю ролі маркетингу в сучасній науці та підприємстві; з іншого, – застосуванням різних методологічних підходів вченими при визначенні маркетингу.

Ф. Котлер та К. Л. Келлер [42] вперше розрізняють «соціальне та управлінське визначення маркетингу: процес, спрямований на задоволення потреб та бажань індивідів і груп через обмін, тепер розглядається не як соціально-управлінський, а лише як соціальний». Як управлінське ж постає визначення Американської асоціації маркетингу, яке вкотре набуло нової редакції: «Маркетинг – це організаційна функція і сукупність процесів створення, просування і надання цінностей для покупців і управління взаємовідносинами з ними із зиском для організації та для зацікавлених у ній осіб».

Це визначення містить і суто управлінський, і загальний філософський аспекти; для їх чіткішої структуризації варто звернутися до розробок Ж.-Ж. Ламбена, який вирізняє такі компоненти маркетингу, як «комерційна зброя (тактика), стратегічна орієнтація (стратегія) та філософія бізнесу» [52].

Отже, термін «маркетинг» враховує чотири основні аспекти:

- «соціальний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів;
- управлінський процес, у ході якого за дотримання зорієнтованого на ринок підприємницького стилю мислення (філософії бізнесу) здійснюється розроблення й реалізація маркетингової стратегії і тактики;
- наукова дисципліна, що вивчає методи розпізнавання, формування та задоволення потреб споживачів;
- система інститутів, що здійснюють практичну та/або наукову діяльність у сфері маркетингу» [31].

Автори пропонують розглядати маркетинг як комплексний підхід до вирішення проблем вивчення, формування і задоволення потреб особистості, що постійно змінюються, а також до забезпечення взаємовигідних відносин між

суб'єктами ринку в процесі взаємодії. Об'єднання таких елементів, як товар (послуга), ціна, просування, ринок, споживач та продавець в єдину комплексну систему переводять маркетинг у статус ведучої управлінської системи в сучасному світі підприємництва (рис. 1.1).

Предметом маркетингу є «відносини суб'єкта господарювання, які виникають між ним і споживачем, а також іншими суб'єктами на конкретному ринку. Такі відносини визначаються тим, що, по-перше, в умовах ринку кожний суб'єкт господарювання працює на ринку і для ринку, де головна діюча особа – споживач» [32]. Саме споживач своїм «грошовим бюлетенем», голосуючи «за» чи «проти» результатів господарювання, надає право на існування та визначає перспективи суб'єктів ринку, які у конкурентній боротьбі намагаються завоювати прихильність споживача.

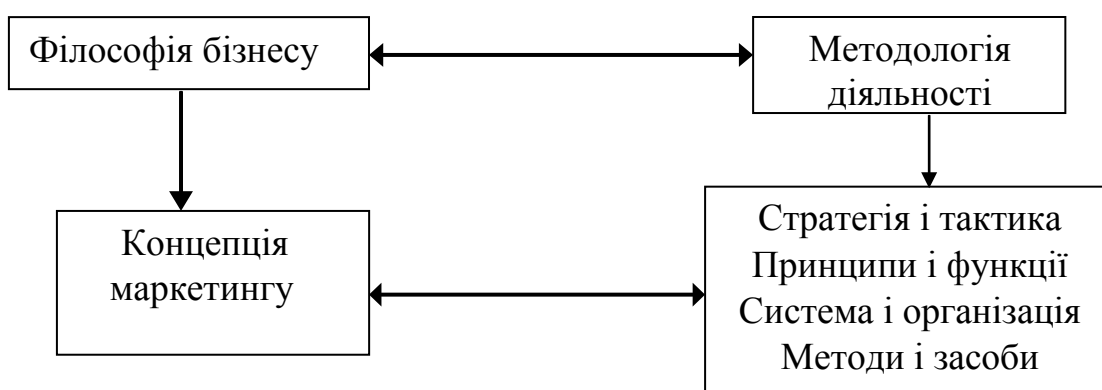


Рис. 1.1. Маркетинг як філософія і методологія сучасного бізнесу [33, с. 34]

Перемога в такій боротьбі визначається бажаннями і можливостями пристосуватися до вимог і потреб споживача. Отже, об'єктом маркетингу є споживач. По-друге, «для успішного становлення та розвитку кожний суб'єкт господарювання повинен створити і зберегти певні переваги своєї діяльності, стійкий позитивний (прибутковий) баланс між своїми можливостями і ринковими умовами. А тому, незважаючи на спільне загальноекономічне розуміння маркетингу, все ж таки у кожного суб'єкта господарювання своє уявлення про предмет і об'єкт маркетингу» [42].

Основні принципи маркетингу можна сформулювати наступним чином:

1. Спрямованість на досягнення кінцевого результату виробничо-збутової діяльності. «Ефективна реалізація передбаченої кількості товару на ринку, по суті, означає опанування певної частки ринку у відповідності з довготривалою метою, передбаченою підприємством» [31].

2. Спрямованість підприємства не на тимчасовий результат маркетингової роботи, а на проведення маркетингової політики, яка передбачає тривалі дослідження, прогнозування і подальшу розробку товарів ринкової новизни, що забезпечуватиме високоприбуткову зовнішньоекономічну діяльність.

3. Вироблення стратегії і тактики щодо пристосування до вимог потенційних покупців і зворотної дії на них, що відбувається одночасно.

Маркетинг базується також на інших принципах, основними серед яких є:

- ретельне врахування при прийнятті господарських рішень потреб, стану і динаміки попиту, ринкової кон'юнктури. Слідування даному принципу передбачає «повне знання ринкової ситуації відносно наявної і прогнозованої величини попиту, діяльності на ринку конкурентів, поведінки на ньому споживачів і їх відношення до товарів даного підприємства і його конкурентів. При цьому споживачі досить часто недостатньо добре знають, що саме їм потрібно, чого вони хочуть» [52]. Вони хочуть, безперечно, якомога краще вирішити свої проблеми і задовольнити свої потреби. Тому одне із головних завдань маркетингу - це зрозуміти, що бажають споживачі;

- максимальне пристосування виробництва до вимог ринку, до структури попиту, виходячи з довготермінової перспективи. Сучасна концепція маркетингу полягає в тому, «щоб вся діяльність підприємства базувалась на знанні споживчого попиту і його змін у перспективі. Маркетинг ставить виробництво товарів у функціональну залежність від запитів і вимагає виробляти товари в асортименті і обсягах, які потрібні споживачам. Тому одне із завдань маркетингу - виявлення незадоволених запитів покупців, щоб орієнтувати виробництво на задоволення цих запитів» [42]. При реалізації

концепції маркетингу акцент прийняття господарських рішень зміщений від виробничих потреб підприємства до потреб ринку;

- інформування потенційних споживачів і вплив на них за допомогою всіх доступних комунікаційних засобів (перш за все реклами) з метою схилити їх до придбання саме даного товару.

З позицій суспільної значущості можна сформулювати чотири альтернативні цілі маркетингу:

- максимізація споживання – максимізує виробництво, рівень зайнятості і, відповідно, благополуччя суспільства;

- максимізація рівня задоволення споживачів – «найважливішим є не просто збільшення споживання, а досягнення росту рівня задоволення споживачів» [26];

- максимізація вибору споживачів – потрібно забезпечити таку різноманітність товарів, щоб споживачі мали можливість знайти товари, які зможуть точно задовольнити їх смаки;

- максимізація якості життя – «не лише повинна забезпечуватись кількість, якість, різноманітність і доступність товарів за прийнятними цінами, але й якість культурного і фізичного середовища проживання людей» [15].

Стратегічні завдання маркетингу – формування стратегічних цілей та місії підприємства на ринку, визначення стратегії поведінки на цільових ринках, створення власних товарів та систем по їх просуванню та збуту.

Тактичні завдання маркетингу охоплюють:

- «пошук потенційних та існуючих нестатків і потреб споживачів;
- організація науково-дослідних робіт по створенню власної продукції;
- аналіз і планування маркетингової, виробничої, фінансової та збутової діяльності підприємства;

- здійснення заходів управління якістю продукції підприємства на всіх етапах виробництва;

- розробка та впровадження маркетингової цінової політики;

- налагодження ефективної роботи збутової та комунікаційної систем;
- аналіз та контроль маркетингової діяльності підприємства» [27].

Основні напрями маркетингової діяльності підприємств визначаються загальними принципами і методами маркетингу. Підприємство визначає свою маркетингову мету, що робиться «переважно у цифровій формі для можливості точного контролю результатів (наприклад, до такого-то часу вийти з конкретними товарами на означені ринки, опанувати певну їх частку, забезпечити отримання позапланового прибутку). Відсутність чітко окресленої маркетингової мети утруднює планування всієї системи маркетингових дій і визначення необхідних асигнувань» [14].

Маркетингова мета, у свою чергу, є результатом аналізу інформації про сучасний стан (кон'юнктуру) товарних ринків, прогнозування їх розвитку, у тому числі зміни потреб покупців. Тому висунення маркетингової мети ґрунтується на систематичному комплексному вивченні тенденцій змін стану зовнішніх товарних ринків, вимог покупців, перспектив (тенденції) щодо їх параметрів.

На ринок виводиться тільки той товар, який буде безумовно конкурентноздатним. Тому підприємство розглядає свій товар «з погляду покупця», іншими словами, активно пристосовує товар до існуючих і, що важливо, перспективних вимог кінцевих споживачів, організує випуск таких виробів, що якнайбільше будуть відповідати їм.

Оскільки на ринку підприємство має справу з конкурентами, виникає необхідність «систематичного вивчення їхньої діяльності, товарів, що вони пропонують, стратегії і тактики їхньої дії на покупців (цінова політика, реклама, інші методи конкуренції). Зрештою, для активної протидії тискові конкурентів підприємство використовує у повному обсязі заходи ФОРСТІЗ і приймає усі міри для успішного функціонування товаропросувної і збутової мережі» [51].

Необхідно розуміти, що маркетинг вимагає значних фінансових витрат відвертання людських та інших ресурсів від безпосередніх виробничим

обов'язків. Тому головне керівництво підприємства регулярно контролює маркетингову діяльність за критерієм «витрати-результати», швидко і рішуче виправляє помилки персоналу і недостатньо обґрунтовані стратегічні рішення, щоб їх у майбутньому було виключено.

Таким чином, незалежно від того, якому визначенню маркетингу ми надамо перевагу, сьогодні вже немає жодних сумнівів щодо того, що маркетинг необхідно розглядати не просто як сукупність різноманітних заходів, спрямованих на просування продукції, але як специфічну функцію управління.

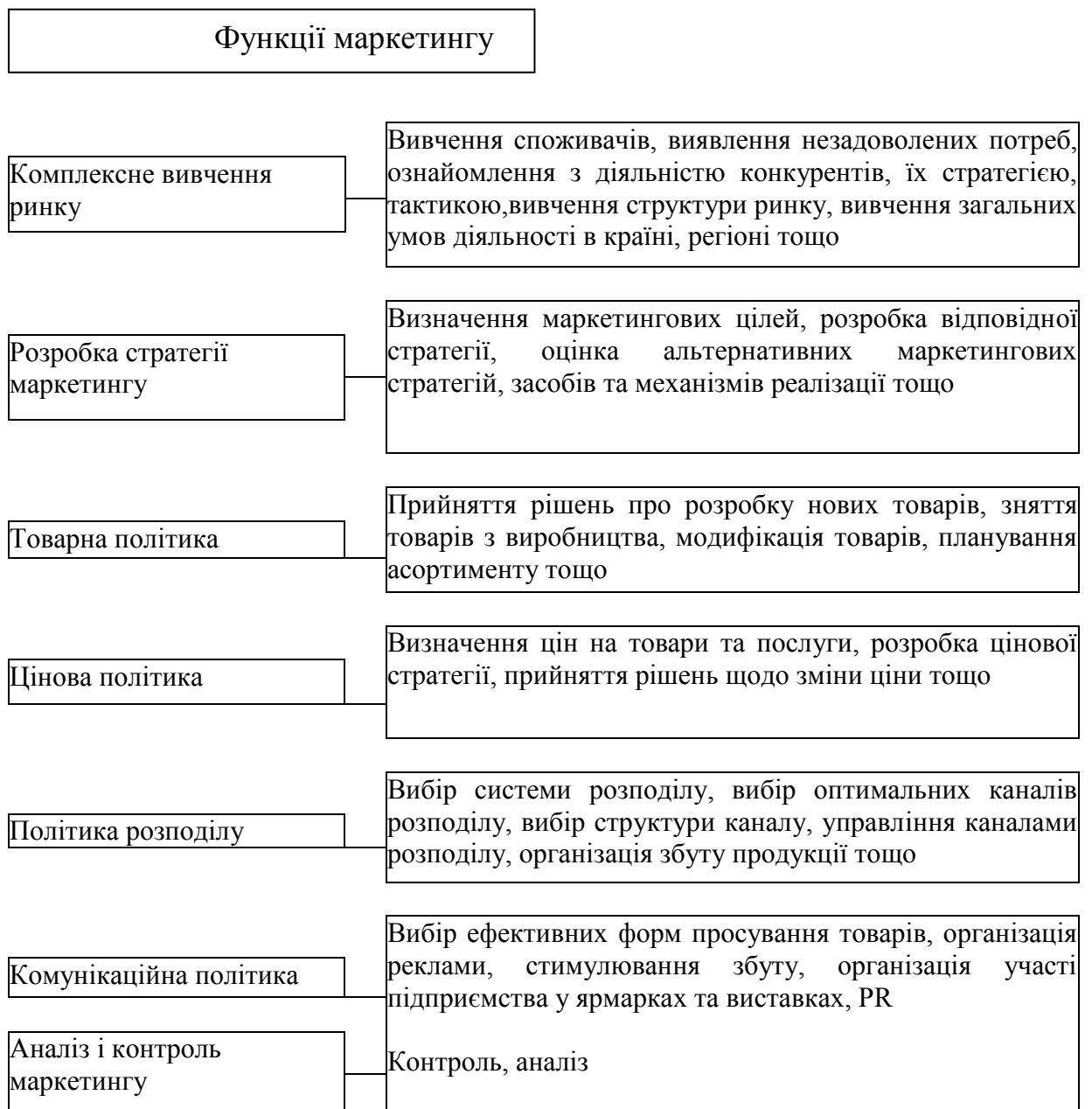


Рис. 1.2. Функціональна структура маркетингу (складено автором на основі [45, с. 41])

Функції маркетингу (рис. 1.2) розроблені відповідно до поставлених завдань, а саме: «комплексне вивчення ринку та споживачів; аналіз та планування маркетингової і збутової діяльності підприємства; узгодження товарного асортименту, його параметрів, характеристик та цін з потребами споживачів; розробка упаковки відповідно до функціональних потреб та з інформаційним забезпеченням; формування каналів розповсюдження продукції підприємства; забезпечення двостороннього комунікаційного зв'язку підприємства із споживачами, партнерами; післяпродажний сервіс» [43].

Отже, можна зробити висновок: маркетингова діяльність фірми спрямована на те, щоб «достатньо обґрунтовано, опираючись на запити ринку, встановлювати конкретні поточні і стратегічні цілі, шляхи їх досягнення, реальні джерела ресурсів господарської діяльності; визначати асортимент та якість продукції, оптимальну структуру виробництва та очікуваний прибуток» [28]. Для оцінки ефективності роботи безпосередньо відділу маркетингу використовуються критерії представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Кількісні критерії ефективності діяльності маркетингових відділів

Функції маркетингових відділів	Показники ефективності діяльності маркетингових відділів
Маркетингові дослідження	Прибуток, обсяг продажу (в грошовому та натуральному вигляді)
Прогнозування обсягу продажу	Обсяг продажу
Планування виробничої стратегії та випуску продукції	Обсяг продажу
Розробка нових продуктів і вдосконалення тих, що випускаються	Обсяг продажу
Ціноутворення	Частка ринку, прибуток
Упаковка, вибір торгової марки	Збільшення обсягу продажу
Товарні запаси	Кількість оборотів товарних запасів, оборот товарних запасів у днях
Розподіл товарів	Обсяг продажу
Стимулювання продажу	Збільшення обсягу продажу
Збут продукції - підтримка зацікавленості працівників маркетингових відділів	Обсяг продажу
Реклама	Збільшення обсягу продажу

Маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання повинна швидко і гнучко реагувати на постійні зміни маркетингового середовища. Використання маркетингу на вітчизняних підприємствах набуло широкої популярності та є невід'ємною частиною діяльності більшості підприємств, але, на жаль, ми спостерігаємо фрагментарне застосування лише деяких функцій маркетингу, що знижує загальну ефективність маркетингової діяльності.

Формування комплексу маркетингу підприємства є головним завданням для служб маркетингу, але управління комплексом маркетингу – «це не єдине завдання, що виникає в процесі управління маркетинговою діяльністю, саме тому для ефективної організації маркетингової діяльності необхідні нові підходи до аналізу управління маркетинговою діяльністю підприємства» [3]. Здійснення маркетингової діяльності є «об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Тут відображається і постійно посилюється тенденція до планомірної організації виробництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства загалом та його господарських підрозділів зокрема» [5] .

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи запити ринку, встановлювати поточні і, головне, «довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток» [25].

Основне завдання управління маркетингом полягає у тому, щоб «синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу у такий спосіб, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів і тим самим підвищував синергійний ефект» [54]. Для успішного застосування системи управління маркетингу будь-якого підприємства є її організація. Виконання заздалегідь розроблених програм вимагає постійного і ретельного виконання.

Для реалізації і виконання програм існують різні методи управління маркетингом. Підсумком маркетингової діяльності може бути створення розробленої маркетингової політики підприємства, а з іншого - сам процес реалізації цієї маркетингової політики. У глобальному ж сенсі (виходячи їх первинних понять) підсумком маркетингової діяльності є збут або обмін товару. Тому, хто хоче продавати, необхідно шукати покупців, виявляти їх потреби, проектувати відповідні товари, просувати їх на ринок, складувати, перевозити, домовлятися про ціни і так далі. Основу діяльності маркетингу складають такі заняття, як «розробка товару, дослідження, налагодження комунікації, організація розподілу, встановлення цін, розгортання служби сервісу» [51].

Тобто управління маркетингом являє собою найважливішу складову частину загальної системи управління підприємством, головним завданням якого є необхідність домогтися найкращого узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішніх чинників для вилучення необхідного обсягу прибутку. По суті, маркетинг забезпечує зв'язок підприємства з ринком. А процес управління маркетингом розглядається в декількох аспектах: «як управління діяльністю підприємства, як управління його найважливішою функцією і як управління попитом на цільовому ринку. Оскільки реалізація маркетингової діяльності передбачає конкретний алгоритм дій по втіленню в життя обраної концепції підприємства, то тепер необхідно детально зупинитися на понятті процесу управління маркетингової діяльності» [61]. Процес управління маркетингом – це процес аналізу ринкових можливостей, добору цільових ринків, розробки комплексу маркетингу і перетворення в життя маркетингових заходів. Розглянемо основні фактори управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства (рис.1.3).

В першу чергу необхідний збір всебічної інформації про конкурентне середовище ринку, а також про товари і послуги, що представляють безпосередніми конкурентами, дослідження кон'юнктури ринку. Це дозволить більш точно розробити маркетингову стратегію і скорегувати основні напрямки

маркетингової діяльності. Аналіз конкурентів і вироблення конкретних дій відносно головних суперників часто приносять більше користі, ніж навіть істотне реальне зростання на даному сегменті ринку. Природно, для «фірм-виробників, вже реалізують свою продукцію на ринку, найбільшу небезпеку представляють собою прями (внутрішньогалузеві) конкуренти. Знаючи переваги і недоліки конкурентів, можна оцінити їх потенціал, цілі, стратегії, що дозволить розширити власні можливості у підприємницькій діяльності» [6]. Оцінка стану конкурентного середовища часто ускладнюється тим, що практично неможливо виявити всіх конкурентів, що працюють на ринку.

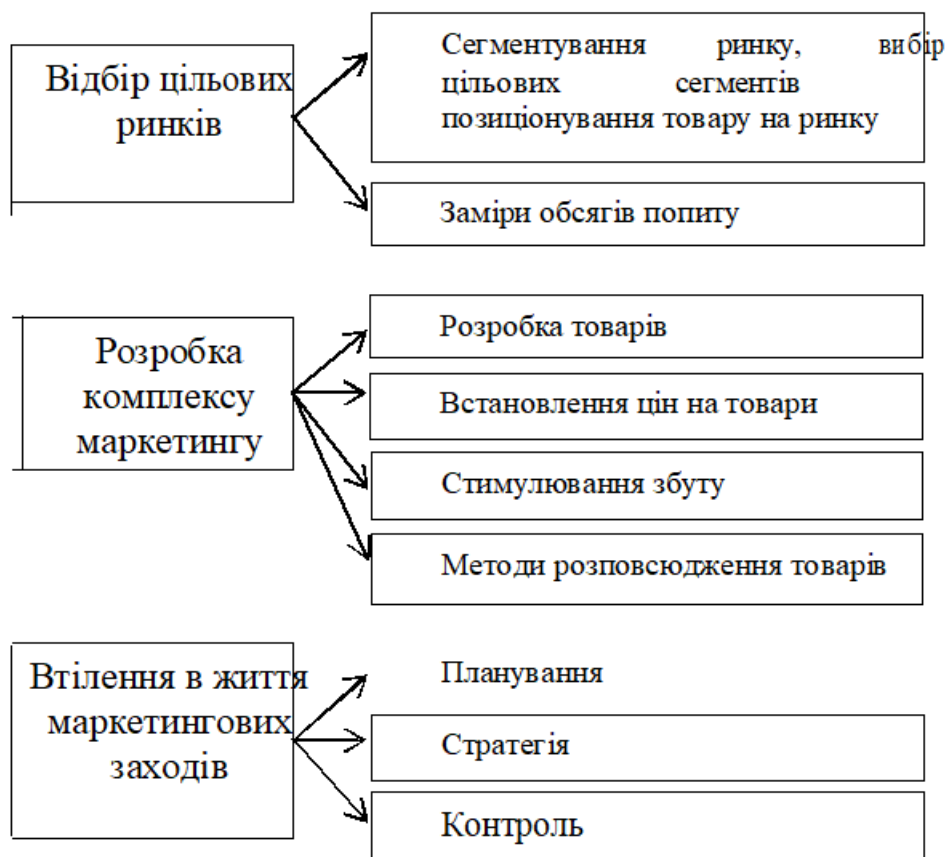


Рис. 1.3. Етапи процесу управління маркетинговою діяльністю

Питання про те, що і для кого виробляти, завжди вкрай актуальні, так як від їх вирішення безпосередньо залежить успіх підприємницької діяльності, особливо в умовах кризи та обмеженості фінансів. Підприємця повинна цікавити наступна інформація:

- «які аналоги передбачуваних до виробництва продуктів і послуг вже представлені на ринку;
- наскільки вони відповідають вимогам споживачів;
- які ще не зайняті конкурентами ніші існують на ринку;
- як можна забезпечити диференціацію товарів і послуг» [43].

Відповіді на перелічені запитання можна отримати в ході маркетингових досліджень ринку. Природно, підприємця повинен цікавити виключно аналіз первинної інформації, так як необхідно отримання актуальних і достовірних висновків. На жаль, період кризи пов'язаний з багатьма негативними явищами в діяльності підприємств і організацій. Багато з них «витрачають велику кількість своїх фінансових запасів на подолання наслідків кризової ситуації, через що істотно скорочуються бюджети на проведення різних маркетингових заходів: рекламу, просування продукту на ринку, розробку маркетингових стратегій, маркетингові дослідження» [25].

У поточній ринковій ситуації багато фірм працюють в складних умовах браку фінансів, персоналу, виробничих потужностей, характерних для будь-якої кризи. Тому за доцільне здійснювати вибір основного напрямку діяльності паралельно з наступним етапом – «аналізом можливостей підприємства, які необхідні для реалізації маркетингової стратегії, а також виникають при цьому потенційних проблем. Природно, при управлінні маркетинговою діяльністю, необхідно проаналізувати такі можливості» [42].

1. Можливість зміни асортименту товарів (послуг) показує, «наскільки гнучкою асортиментної політикою володіє підприємство, як швидко воно може реагувати на потреби ринку. Безсумнівно, це сперевагою при функціонуванні в умовах масового виробництва і досить низькою диференціації продуктів або послуг» [11].

2. Можливість створення нових конкурентних переваг, таких як цінове або додання продукту відмінних рис в будь-якому варіанті дає явну перевагу перед конкурентами, дозволяє бути на крок попереду і приваблює потенційних споживачів, посилюючи позицію фірми на ринку.

3. Підвищення ефективності наявних і використовуваних ресурсів дає перевагу в області витрат: підприємство отримує можливість знижувати виробничі витрати, собівартість продукції і послуг, що дуже важливо в умовах кризи.

4. Можливість приступити до створення товару-аналога або товару-замінника розглядають не всі підприємства, боячись втратити індивідуальність і імідж в очах споживачів, однак, якщо не розглядати випадок, коли товар має «унікальні характеристики, то такий варіант може бути використаний при зниженні купівельної спроможності і падінні обсягів продажів основного товару або послуги» [64].

Перспектива збільшення частки ринку цікавить абсолютно все підприємства, так як від цього безпосередньо залежить їх стійкість на ринку і конкурентна позиція. Одним з основних аспектів управління маркетингом є розробка і реалізація маркетингової стратегії. Тут важливо розглянути наступні питання.

1. Який підхід буде застосовуватися при встановленні ціни на продукт або послугу. Вибір методу ціноутворення залежить від багатьох факторів, в його основу може бути покладена орієнтація на витрати, попит, конкурентів і т. д.

2. Як необхідно організувати систему збуту, так як саме цей аспект дозволяє забезпечити необхідний обсяг продажів, поширення товарів і послуг на обраному цільовому сегменті.

3. Які методи просування товарів і послуг будуть використані: важливо співвідношення і наявність реклами, акцій, бонусних програм і т.п.

Підсумком всіх позначених дій, а також всебічного аналізу ринкового середовища повинно бути «формування маркетингової стратегії, яка дозволить скоротити витрати, домогтися максимальної ефективності при плануванні збутової і рекламної діяльності» [1]. В умовах економічної кризи у фірми, як правило, немає можливості здійснювати перегляд стратегії, тому слід вибирати серед актуальних на даний момент маркетингових стратегій (таблиця 1.3).

## Маркетингові стратегії розвитку

Назва стратегії	Заходи щодо реалізації
Посилення позиції продукту на ринку	Розробка нової рекламної кампанії, залучення споживачів за рахунок посилення наявних конкурентних переваг, ребрендинг
Розвиток ринку	Вихід на нові ринки за рахунок розвитку збутової мережі
Негайне реагування на запити ринку	Створення продукту, популярного в поточний момент часу серед споживачів, впровадження інновацій
Диференціація (розвиток продукту)	Додання продукту відмінних властивостей в порівнянні з продуктом конкурентів, робота на вузький цільовий сегмент

Всі представлені стратегії мають свої особливості, і їх ефективність залежить від конкретних умов. Але, як показує практика, «кожна з них може принести успіх у просуванні фірми на ринку і зміцнити її позицію. Концепція маркетингу – це система поглядів, які визначають орієнтацію підприємницької діяльності на певних етапах її розвитку» [61]. Існують п'ять альтернативних концепцій, на основі яких фірма може здійснювати свою маркетингову діяльність:

1. Концепція вдосконалення виробництва – «орієнтована на споживачів, які надають перевагу дешевим і доступним для придбання товарам. За допомогою високої ефективності виробництва є змога мати помірні витрати й пропонувати споживачам товари за низькими цінами. Дана концепція доцільна в наступних випадках: - коли існує дефіцит товару на ринку; - коли попит можливо збільшити, зменшивши ціну; - коли існує можливість зменшення витрат шляхом збільшення обсягів виробництва товару» [43].

2. Концепція вдосконалення товару – «передбачає постійне й всебічне підвищення якості товару й розрахована на споживачів, які готові платити високу ціну за високу якість товару» [17].

3. Концепція інтенсифікації збутових зусиль – передбачає, що споживачі не купуватимуть товари фірми в достатній кількості, якщо вона не докладе додаткових зусиль у сфері стимулювання збуту (філософія збуту).

4. Концепція маркетингу – «запорукою досягнення мети фірми є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності їх більш ефективними й продуктивними, ніж конкуренти, методами (задоволення потреби споживача + прибуток фірми)» [21].

5. Концепція соціально-етичного маркетингу – передбачає, що «засобом досягнення мети фірми є визначення незадоволених потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності їх продуктивніше, ніж конкуренти, з одночасним збереженням або зміцненням добробуту споживача та суспільства в цілому (задоволення потреби споживача + прибуток фірми + інтереси суспільства)» [5].

У відповідь на існування таких суспільних течій, як конс'юмеризм та інвайронменталізм виник освічений маркетинг. Згідно з філософією освіченого маркетингу «маркетингова діяльність фірми має бути спрямована на виконання завдань усієї системи маркетингу в довгостроковій перспективі» [17]. При цьому основними положеннями освіченого маркетингу є: «- маркетинг, орієнтований на споживача (згідно з яким фірма має враховувати інтереси та побажання споживачів); - інноваційний маркетинг (постійне поліпшення товарів та методів роботи); - маркетинг цінностей (постійне підвищення ціннісного значення продукції для споживача, тобто поряд з прямим задоволенням конкретної потреби необхідно надавати споживачеві додаткові зиски); - маркетинг з осмисленням своєї місії в суспільстві (фірма має будувати свою маркетингову діяльність не у вузьких виробничих межах, а в широкому соціальному розумінні); - соціально-етичний маркетинг» [26]. Комплексному впровадженню концепції маркетингу українськими підприємствами

перешкоджають певні особливості вітчизняного ринку, які й обумовлюють специфічні риси маркетингу. Специфічні риси маркетингу в Україні:

1. Низький рівень платоспроможності та обізнаності вітчизняного споживача.
2. Низький рівень вітчизняної виробничої конкуренції, що робить непотрібним використання концепції маркетингу.
3. Сильний тиск розподільчих структур, що призводить до необґрунтованого підвищення цін.
4. Формування прошарку професійних маркетологів знаходиться в стадії зародження.
5. Менталітет вітчизняного споживача породжує недовіру до рекламних акцій, стимулювання збуту тощо.
6. «Неврегульованість законодавчої бази з питань захисту прав споживачів, реклами, недоброякісної конкуренції, реєстрації патентів та винаходів, реєстрації та охорони прав на знаки для товарів та послуг» [5].

Кінцевою метою функціонування маркетингових служб є «підпорядкування всієї господарської та комерційної діяльності підприємства законам існування і розвитку ринку. У цьому зацікавлені як виробники, так і споживачі продукції. Можна виділити чотири етапи розвитку відділів маркетингу, кожен з яких зустрічається в діяльності сьогоденних компаній» [24] (таблиця 1.4).

По суті більшість компаній знаходиться на третьому етапі розвитку маркетингу. Контроль маркетингової діяльності є «одночасно як логічним завершенням певних управлінських процедур, так і початком нового циклу вдосконалення управління маркетинговою діяльністю компанії. Контроль маркетингової діяльності - це оцінка результатів виконання маркетингового плану і прийняття необхідних заходів для його коригування, оскільки, якщо упустити час, коли уточнення і зміни можна внести в план безболісно для компанії, наслідки можуть бути непередбачуваними» [31].

Контроль маркетингової діяльності має зазвичай чотири стадії:

- встановлення планових величин і стандартів (цілі та норми);
- з'ясування реальних значень показників;
- порівняння; аналіз результатів порівняння.

Таблиця 1.4

## Етапи розвитку відділів маркетингу

Етап	Опис етапу розвитку відділів маркетингу
Перший етап. Маркетинг як функція розподілу	«Збут товарів на цьому етапі відносно простий. Маркетинг обмежується завданнями розподілу. Щодо важливу роль відіграє відділ продажів. Дослідження ринку, планування збуту і реклами не мають великого значення.»
Другий етап. Організаційна концентрація завдань маркетингу як функції продажів	«Виникнення проблем зі збутом привели до істотних організаційних змін. Діяльність по збуту стала переходити під егіду одного керівника.»
Третій етап. Виділення маркетингу в самостійну службу	«Характеризується появою спеціалізованої служби маркетингу, що має рівні права з іншими підрозділами підприємства. Служба маркетингу стала відповідати не тільки за планування і розвиток продукту, але також за ціноутворення. Однак кожен відділ переслідує свої інтереси, які можуть істотно різнитися.»
Четвертий етап. Маркетинг як головна функція компанії	«Полягає в орієнтації всіх сфер діяльності компанії на вимоги маркетингу. Маркетинг розглядається як головна функція компанії.»

Розглянемо основні форми контролю:

- контроль збуту. Збут є «класичним показником успіху маркетингу. Аналіз збуту, можливий в цілому по підприємству і по різних групам і об'єктах (регіони, клієнти, продукти, шляхи збуту і т.д.). Аналіз відхилень дозволяє встановити, яку роль зіграли окремі чинники (наприклад, ціна і кількість)» [37];
- контроль частки ринку збуту. Частка ринку - це відношення збуту підприємства до збуту товару в цілому, до збуту галузевого лідера чи кількох найважливіших конкурентів. Частка ринку відображає позицію підприємства на ринку. Однак «зростання збуту ще не говорить про посилення позиції, оскільки ринок може рости ще швидше. Було доведено, що висока частка ринку дає підприємству переваги по відношенню до конкурентів з точки зору можливості зниження витрат» [44].

Падіння частки ринку означає, що «в концепції маркетингу є слабкі місця, за винятком ситуацій, коли в галузі з'явилося нове підприємство; коли збут було зменшено навмисно з метою збільшення прибутку; коли падіння частки ринку стало результатом випадкових подій, наприклад, в результаті надходження великого замовлення не в кінці року, а на початку наступного» [5]. Для розрахунку частки ринку необхідно мати точні дані про власний збут і обсязі ринку. Точність показника залежить від «збіги частин формули з точки зору продукту, простору і часу (виникають особливі проблеми з визначенням обсягів ринку). У міру збільшення динамічності середовища, величини підприємства, рівня поділу праці зростає значення контролю маркетингу» [52].

Маркетингова діяльність підприємства являє собою комплекс заходів, спрямованих на:

- аналіз зовнішньої (стосовно підприємства) середовища, що дозволяє виявити фактори, що сприяють комерційному успіху або створюють перешкоди цьому. В результаті аналізу формується банк даних для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень;

- аналіз споживачів, як діючих, так і потенційних. Даний аналіз полягає в дослідженні демографічних, економічних, географічних та інших характеристик споживачів продукції, їх потреб, а також процесів придбання як нашого, так і конкуруючого товарів;

- розробка концепції створення нових товарів і \ або модернізації старих, включаючи асортимент їх і параметричні ряди, упаковку і т.д .;

- планування руху товару і збуту, включаючи створення, якщо це необхідно, відповідних збутових і агентських мереж;

- забезпечення формування попиту і стимулювання збуту шляхом комбінації реклами, особистого продажу, престижних некомерційних заходів («паблікрїлейшнз») і різного роду економічних стимулів, спрямованих на покупців, агентів і безпосередніх продавців;

- розробка ефективної цінової політики;

- керування маркетинговою діяльністю (маркетингом) як системою, оцінка ризиків і прибутків, ефективності маркетингових рішень.

Підприємства-виробники розглядають маркетинг як «засіб для досягнення цілей по кожному конкретному ринку і його сегментам з найвищою економічною ефективністю. Однак це стає реальним тоді, коли виробник має можливість систематично коригувати свої науково-технічні, виробничі і збутові плани відповідно до змін ринкової кон'юнктури, маневрувати власними матеріальними та інтелектуальними ресурсами, щоб забезпечити необхідну гнучкість у вирішенні стратегічних і тактичних завдань, виходячи з результатів маркетингових досліджень» [12]. При цих умовах маркетинг стає фундаментом для довгострокового і оперативного планування виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Організація маркетингової діяльності на будь-якому підприємстві включає в себе:

- формування (вдосконалення) організаційної структури управління маркетингом;
- підбір фахівців з маркетингу належної кваліфікації;
- розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління маркетингом;
- створення умов для ефективної роботи співробітників маркетингових служб;
- організацію ефективної взаємодії маркетингових служб з іншими структурними підрозділами підприємства.

Гнучкість оргструктур управління, вміння швидко і своєчасно реагувати на різні зміни зовнішнього середовища є «необхідними умовами адаптації функціонуючої організації. При цьому одним з основних принципів організації управління маркетингом промислових підприємств є максимальне наближення місць ухвалення маркетингових рішень до підрозділів, де займаються практичним маркетингом (де щось виробляють і збувають). Будь-яка оргструктура управління маркетингом може будуватися на основі наступних

розмірностей (однієї або декількох): функції, географічні зони діяльності, продукти (товари) і споживчі ринки. Виходячи з викладеного, виділяють наступні принципи організації підрозділів маркетингу: функціональна організація, географічна організація, продуктова (товарна) організація» [30].

Управління маркетинговою діяльністю являє собою «найважливішу складову частину загальної системи управління підприємством, головним завданням якого є необхідність домогтися найкращого узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішніх чинників для вилучення необхідного обсягу прибутку» [31]. Управління маркетингом на підприємстві відбувається в умовах різних маркетингових структур – «складової частини всієї організаційної структури будь-якого підприємства, що представляє собою сукупність служб підприємства, а також органічних зв'язків, що існують між ними, не тільки по горизонталі, але і по вертикалі, тобто від начальника до виконавця . В даний момент маркетингова структурне має універсальної схеми. Відділи маркетингу створюються на різних засадах» [51].

## **1.2. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства**

Маркетингова стратегія підприємства відіграє одну з вирішальних ролей у формуванні його взаємозв'язків зі споживачами, від ефективності яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, – фінансовий стан підприємства. Це викликано тим, що «вдало обрана і вміло реалізована маркетингова стратегія надає підприємству переваги, що проявляються у підвищенні конкурентоздатності підприємства і його продукції, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощенні доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів тощо» [42].

Термін «маркетингова стратегія» складається із двох понять, одне з яких є основним (стратегія), а інше вказує на його належність до певної сфери (маркетингова). Оскільки поняття «стратегія» означає довготерміновий план

дій, то у сполученні з поняттям «маркетингова» вказує на те, що сферою реалізації такого плану є маркетингова діяльність підприємства, і, відповідно, його метою – мета цієї діяльності ( задоволення попиту споживачів). З огляду на зазначене, «маркетингова стратегія» підприємства характеризує план дій щодо досягнення його маркетингової мети у довготривалій перспективі.

Сформоване визначення не суперечить тлумаченням терміна «маркетингова стратегія», що містяться у вітчизняній і закордонній науковій літературі а лише уточнює і конкретизує його. Зазначимо, що погляди економістів щодо сутності, змісту і класифікації маркетингової стратегії підприємства не є єдиними (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до тлумачення терміну «маркетингова стратегія» [51,с. 14]

Варіант тлумачення	Автор
Програма (план) дій	Г.Багієв, Є.Уткін
Засоби, за допомогою яких повинна бути досягнута маркетингова мета	У. Руделіус
Засіб досягнення маркетингових цілей	Х.Хершген, Г.Багієв, М.Мак-Дональд, С.Гаркавенко
Метод (засіб) впливу на споживача	Г.Ассель
Довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу	Х.Хершген, М.Мак-Дональд, Ж.Ламбен
Система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів	В.Марцин
Напрямок (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій	Н.В. Куденко
Основний спосіб досягнення маркетингових цілей, через формування та конкретизування відповідної структури комплексу маркетингу	Вікіпедія

Серед різних трактувань поняття «маркетингова стратегія» варто зупинитись також на тому, що пропонує інтегрований підхід до розроблення

маркетингових стратегій. Під час формування такої стратегії, на думку автора, необхідно враховувати не якийсь окремих фактор, а таку їх систему:

1. Ринкове сегментування. «Виробнику необхідно розробити підхід до сегментування ринку і вибору сегментів, що залежатиме від бажаних цілей росту, особливостей конкуренції та підходу керівництв до управління конкурентоспроможністю» [27].

2. Товарне позиціонування. «Вибравши цільові ринки, необхідно визначити, скільки і яких товарів пропонувати на кожному з них та як позиціонувати власні товари щодо товарів-конкурентів. Основною при цьому буде специфіка кожного сегмента» [16].

3. Формування комплексу маркетингу. «Для кожного товару розробляється комплекс маркетингу, і роль комплексу маркетингу для маркетингової стратегії і тактики відрізняється» [60].

У маркетинговій стратегії необхідно визначити, як використовуватимуть елементи комплексу, якою буде роль кожного з них під час діяльності підприємства на цільовому ринку.

У маркетинговій тактиці необхідно виділити детальні особливості кожного елемента комплексу – властивості товару, марки, іміджу, ціноутворення тощо.

4. Вихід на ринок. Аналізують, як компанія планує виходити на ринок, позиціонувати себе.

5. Фактор часу. «Аналізується узгодження в часі, послідовність реалізації всіх компонентів маркетингової стратегії, тактики. Один із підходів – пов'язувати власну стратегію зі стратегією конкурентів (можливі стратегії першопрохідця, послідовника, того, хто відстає, тощо). Інший підхід – стежити за зовнішніми індикаторами – економічними, галузевими, сезонними тощо» [2].

Маркетингові стратегії можна формувати за різними ознаками (табл. 1.6) та основною з них, на нашу думку, повинен бути комплекс маркетингу – виділення товарної, цінової стратегії, стратегії товароруху і комунікацій.

Тобто маркетингова стратегія трансформується у взаємозв'язану систему товарної, цінової, збутової і комунікаційної стратегій, що необхідно, оскільки покупець при купівлі розглядає товар як поєднання всіх його властивостей.

На відміну від генеральної стратегії підприємства, що «окреслює основні сфери діяльності, розвитку і функціонування підприємства, маркетингова стратегія визначає маркетингові засоби впливу підприємства на зовнішнє середовище і, в першу чергу, цільові аудиторії» [33]. Маркетингова стратегія не є різновидом генеральної стратегії підприємства, а доповнює і конкретизує її, створюється як похідна від неї і дає змогу реалізувати її за допомогою маркетингових засобів.

Таблиця 1.6

## Основні види стратегій маркетингу [53]

Ознаки класифікації	Види стратегій
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого (цільового) маркетингу.
За видом спеціалізації	Стратегія товарної, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення.
За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія (інновації, модифікації, елімінації, підтримання), цінова стратегія (орієнтована на вартість чи споживача; стратегія проникнення, стратегія «зняття вершків», нейтральна тощо); стратегія збуту (стратегія інтенсивного, селективного, ексклюзивного збуту; стратегія втягування, вштовхування, змішана); стратегія комунікацій (рекламна стратегія, стратегія особистого продажу, стратегія стимулювання збуту, стратегія пропаганди).

Характерними рисами маркетингової стратегії як плану дій, що вказують на її відмінність від інших стратегій, наприклад, генеральної стратегії підприємства або стратегії менеджменту персоналу:

- «мета формування стратегії (маркетингова мета);

- характер дій, які заплановано реалізувати (дії, що стосуються комплексу маркетингу підприємства);
- підпорядкованість стратегії (маркетингова стратегія є похідною від генеральної стратегії підприємства і повністю узгоджена з її положеннями);
- особливості формування і реалізації цієї стратегії (передбачає маркетингові дослідження, розроблення і впровадження на основі їх результатів маркетингових дій);
- особливості оцінювання ефективності цієї стратегії (передбачає вибір і аналіз відповідних критеріїв, що дають змогу оцінити ефект від впровадження стратегії та пов'язані з цим витрати)».

Існує три глобальних напрямки маркетингової стратегії, які використовуються у діяльності підприємств, а саме: сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація.

Будь-яке підприємство, «яке прагне заволодіти ринком, повинно усвідомлювати, що воно не в змозі задовольняти всіх без винятку клієнтів. Споживачів надто багато, а їх бажання та потреби часто діаметрально протилежні. Не варто навіть намагатися завоювати одразу весь ринок, розумніше виділити тільки ту його частину, яку саме ця компанія саме в цей період часу і цьому місці здатна ефективно обслуговувати» [50]. Тому одним із перших стратегічних рішень, що приймає фірма, «повинно стати визначення ринку, на якому вона хоче вести конкурентну боротьбу. Цей вибір свого базового ринку припускає розбиття ринку на частини, що складаються зі споживачів зі схожими потребами та поведінковими чи мотиваційними характеристиками, що створюють для фірми сприятливі маркетингові можливості. Фірма може надати перевагу звертанню до всього ринку чи сфокусуватися на одному чи кількох специфічних сегментах у межах свого базового ринку» [49]. Таке розбиття базового ринку звичайно виконується в два етапи. Завдання першого етапу, що має назву макросегментація, полягає в ідентифікації «ринків товару», в той час як на другому етапі, що має назву

мікросегментація, ставиться ціль виявити всередині кожного раніше ідентифікованого ринку «сегменти» споживачів.

Стратегія сегментації – «поглиблення ступеня насичення товарами та послугами, що пропонуються, всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків. Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями» [15]:

- сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтується на виявлення й задоволення специфічних потреб споживачів;
- орієнтація діяльності фірми на певну ринкову нішу, знайдену завдяки вдалій сегментації, особливо ефективна для фірм, які розпочинають свою ринкову діяльність;
- ринкова сегментація допомагає більш обґрунтовано визначити маркетингові спрямування фірми;
- за допомогою сегментації з'являється можливість установити реалістичні маркетингові цілі;
- вдала сегментація ринку впливає на ефективність маркетингу загалом, починаючи з дослідження ринку та споживачів до формування відповідної системи збуту й просування.

За Ф. Котлером ринкові сегменти повинні мати такі властивості [43]:

- «вимірюваність – компанія повинна мати можливість оцінити розміри, купівельну спроможність та інші характеристики сегмента;
- розмір – сегменти повинні бути досить великими для забезпечення прибутку та покриття витрат; сегментом можна назвати максимально однорідну групу споживачів, що однаково сприймають спрямовані на них маркетингові програми;
- доступність – продавці повинні мати можливість виходу на сегменти з метою їх обслуговування;
- відмінні ознаки – за визначенням, сегмент повинен складати

відмінну від інших групу споживачів, що характеризується однотипною реакцією на різні елементи програми маркетингу;

– активність – програма маркетингу, що розроблена для залучення уваги споживачів та їх обслуговування, повинна сприйматися ними активно».

Завдяки сегментації, «фірма концентрується на вузькій сфері діяльності, та досягає скорочення витрат, що сприяє розширенню виробництва та дозволяє збільшити витрати на рекламу та заходи з просування товарів. Крім того, займаючи становище лідера в обраному сегменті, компанія скорочує терміни окупності інвестицій» [28]. Слід зазначити, що єдиного методу сегментування ринку не існує. Підприємству необхідно випробувати варіанти сегментування на основі різних змінних параметрів, одного чи кількох одразу, щоб відшукати найбільш корисний інноваційний підхід до розгляду структури ринку. Зазвичай ринки товарів споживчого призначення поділяють за принципами:

– географічним, який включає такі змінні, як регіон, місто, клімат тощо;

– психографічним, містить спосіб життя, суспільний клас, тип особистості тощо;

– поведінковий – отримані вигоди, привід для здійснення покупки, інтенсивність споживання, ступінь прихильності тощо;

– демографічний – вік, стать, освіта, рівень доходів, розмір сім'ї тощо.

Це тільки деякі критерії, за якими проводиться сегментація ринку. Для кожного ринку «існує свій набір змінних, який може кардинально відрізнитися від наборів для інших ринків споживчих товарів, не кажучи вже про ринки товарів виробничого призначення. В сучасних умовах глобалізації світової економіки збільшуються можливості створення попиту на універсальні товари, що зумовлює необхідність проведення сегментації на міжнародному та світовому рівнях. Її мета – у виявленні в різних країнах та регіонах груп споживачів з однаковими сподіваннями та вимогами відносно товарів, незважаючи на культурні та національні відмінності. Ці сегменти, навіть якщо вони не дуже великі в кожній країні, в цілому можуть являти собою доволі

привабливі можливості для міжнародної фірми» [11]. Міжнародна сегментація ринку може бути визначена як процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн чи груп індивідуальних покупців з однорідними властивостями, які з великою ймовірністю будуть мати схожу поведінку при купівлі. Є три різних підходи до міжнародної сегментації:

– ідентифікація кластерів країн з попитом на схожі товари; «застосовується до групи країн, однорідних в економічному та культурному планах зі схожими кліматичними, мовними, інфраструктурними, комерційними та інформаційними умовами, але даному підходу притаманні три суттєві обмеження: він базується на характеристиках країн, а не змінних, що притаманні споживачам, передбачає високу однорідність у межах обраної країни, що рідко має місце, він нехтує можливістю існування однорідних споживчих сегментів, що поширюються за межі обраних країн» [20];

– ідентифікація сегментів, що мають місце в усіх чи багатьох країнах; універсальні сегменти відповідають ідентичним групам покупців з однаковими потребами в кожній країні. Для стратегії такого типу «маркетингова програма залишається однаковою практично для всіх країн, розмір ринку в кожній країні може бути невеликим, а загальний обсяг доволі привабливим; це найрадикальніший метод, який надає фірмі важливу конкурентну перевагу в контексті стабільності іміджу, а також економії на масштабах та ефектах досвіду, крім того, завдяки цій стратегії фірма ускладнює вихід на ринок конкурентам» [19];

– вихід на різні сегменти в будь-яких країнах з одним товаром; «той самий товар може продаватися в різних сегментах, якщо збутова та комунікаційна політика в кожній країні диференційована з урахуванням характеристик цільового сегмента, тобто адаптація до потреб різних сегментів відбувається не за рахунок товару, а з допомогою інших маркетингових факторів. Даний підхід вимагає серйозної адаптації стратегії комунікації та продажів, що призводить до підвищення витрат; ця стратегія може погіршити стабільність іміджу марки та потребує диференційованого оперативного

маркетингу, її перевага в адаптації до місцевих умов» [51].

Стратегія диверсифікації – «освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області» [25]. В інших випадках, стратегія диверсифікації – це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарюючого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Вона передбачає розроблення нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому «товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найризикованішою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків» [59]. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найефективніше реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі. На практиці виділяють основні фактори, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації:

- «ринки для реалізованого бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вимирання;

- поточний бізнес дає можливість збільшувати потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери

бізнесу;

- новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- можуть бути скорочені втрати від податків;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів».

Основними стратегіями диверсифікації є [26]:

- «стратегія концентрованої диверсифікації, яка базується на пошуку й використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми;
- стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної; за даної стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктах, які б використовували вже наявні можливості фірми, тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, за своїми якостями він має бути супутнім продуктом, що вже виробляється;
- стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це – одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку. Дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на новому ринку».

Стратегія інтернаціоналізації – «освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту

капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, що випускають у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та багатой місцевої сировини. Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки» [15]. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожен наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє й вищі прибутки.

У літературі доводять надзвичайно важливе значення стратегій маркетингу для підприємства. Так, один з американських авторів, проаналізувавши причини успіху більш як двохсот нових промислових товарів, виявив, що два з трьох ключових факторів успіху були безпосередньо результатом ефективного стратегічного маркетингу:

- 1) «краща якість товару з погляду споживача і наявність відмінних характеристик;
- 2) розуміння ринку і маркетингове ноу-хау» [27].

Важлива роль стратегій маркетингу визначається також і тим, що природа маркетингу останнім часом змінюється внаслідок:

- «поширення слабо диференційованих товарів і товарних марок;
- зниження рівня прихильності до певної марки;
- зниження ефективності реклами;
- підвищення витрат на персональні комунікації;
- зростання кількості магазинів і торгових центрів тощо. Під дією цих факторів традиційні методи масового маркетингу починають втрачати ефективність».

В умовах постійних змін на ринку формування стратегії маркетингу сприяє прогнозуванню змін ринкового середовища і оперативному реагуванню на них.

### **1.3. Методологія оцінювання ефективності управління маркетингом на підприємстві**

Маркетингова діяльність підприємства вимагає досить значних грошових вкладень, а тому вкрай важливо з'ясувати, чи дозволили вжиті заходи досягти поставлених цілей і якою мірою.

Одна з проблем, що виникає в процесі управління, полягає в тому, що не існує методично єдиного комплексу показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності для різних типів підприємств. «Сьогодні поширені два підходи вимірювання – як ступінь досягнення поставлених цілей та як відношення ефекту від маркетингової діяльності до витрат на здійснення» [21].

При оцінюванні ефективності маркетингової діяльності підприємства дуже важливим питанням є визначення того, що варто розуміти під результатами та витратами такої діяльності.

Під результатами маркетингової діяльності найчастіше розуміють «кількість залучених нових клієнтів, кількість утриманих клієнтів з числа існуючих, частота звернень клієнтів до підприємства, кількість успішних контактів тощо» [52].

Ступінь задоволення споживачів; рівень лояльності по відношенню до компанії; перевалюючі моделі споживацької поведінки; пріоритетність товарної марки (з точки зору споживачів) в порівнянні з продукцією конкурентів; рівень поінформованості; об'єм закупівель, що здійснюється споживачами; вартість і імовірність переключення споживачів на придбання товарів конкурентів; споживацькі наміри.

Що стосується категорії «постачальники», доцільним є використання таких показників як ефективність «архітектури» взаємовідносин з постачальниками (зацікавленість постачальників в співпраці з компанією, важливість для постачальників об'єму продажів компанії, вартість і імовірність вибору інших клієнтів); чіткість виконання умов співробітництва; рівень якості постачання.

Категорія «конкуренти» повинна оцінюватись по таким показникам як «сильні і слабкі сторони кожного конкурента або стратегічної групи; відносна доля ринку; характеристики і причини успіху найбільш вагомих конкурентів; стратегії позиціонування конкурентів і ступінь зацікавленості у збереженні існуючих позицій; існуючі бар'єри для входу на ринок; структура витрат і цінова політика; прогалини в роботі зі споживачами, які можуть використати конкуренти для посилення власних позицій; компетенція конкурентів» [23].

При визначенні витрат на маркетингову діяльність розповсюдженим є підхід їх ототожнення з витратами по просуванню товару. Очевидна його обмеженість, і, на нашу думку, «витрати на маркетингову діяльність повинні включати (окрім традиційних витрат на заробітну плату, матеріали і енергію, амортизаційні витрати, витрати на поточний ремонт): витрати на організацію проведення товарної, комунікаційної, цінової і збутової політики; витрати на пошук (бенчмаркінг), підготовку і освоєння нових технологій; витрати по забезпеченню ефективності транзакцій (переговори, договори і т.і.); витрати на інформаційне забезпечення маркетингової діяльності і функціонування систем маркетинг-контролінгу» [12].

Також в науковій літературі виділяють чотири відокремлені групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності [24]:

1. «Кількісні (фактографічні) – передбачають порівняння результативних показників маркетингової діяльності з витратами на її здійснення: рентабельність інвестицій у маркетинг; оцінка вартості бренда; оцінювання ринкового успіху компанії у зоні конкурентів.
2. Соціологічні – націлені на використання інструментів прикладної соціології, а саме: на розробку соціологічних досліджень та проведення досліджень відповідно до цих програм (наприклад, оцінювання комунікацій).
3. Експертні (суб'єктивні) – передбачають використання спеціальних знань та практичного досвіду експертів для отримання загальних суджень про

ефективність маркетингової діяльності підприємства переважно у вигляді оцінок (балах).

4. Якісні методи засновані на проведенні аудиту маркетингу – це всеосяжна, систематична, незалежна та періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та конкретних напрямків маркетингової діяльності для підприємства в цілому або для його окремих структурних підрозділів. Проводиться власними силами або незалежними експертами».

При проведенні маркетингових заходів, пов'язаних з капітальними витратами, доцільно використовувати показник рентабельності маркетингових інвестицій, який дозволяє порівнювати і здійснювати вибір із різних маркетингових заходів, простіше приймати обґрунтовані рішення, підвищувати рентабельність маркетингових кампаній, клієнтів і самих організацій.

На українських підприємствах «популярним є підхід до вимірювання ефективності маркетингової діяльності за допомогою показника ROIM (повернення інвестицій у маркетинг), який розраховується як відношення різниці додаткової виручка від здійснених маркетингових заходів та собівартості вироблених товарів (послуг), які просуваються за рахунок маркетингових заходів, до вартості самих маркетингових заходів» [22]. Його використання дозволяє одержати конкурентні переваги компанії та підвищити прибутковість, розробляти більш якісні стратегії та приймати ефективні інвестиційні рішення.

Проблема розробки маркетингових показників охоплює досить широке коло дослідницьких і практичних аспектів маркетингу, наприклад оцінку рентабельності маркетингових інвестицій, опис структури і зв'язки між внутрішніми маркетинговими і фінансовими показниками, оцінку клієнтських активів, активів бренду, довгострокових і короткострокових ефектів від маркетингових витрат і т.д.

Теоретики і практики маркетингу розробили безліч показників для оцінки маркетингу. При цьому «стандартної схеми або стандартного набору

показників не існує, так як показники повинні відображати маркетингові стратегії. Ці стратегії різні, відповідно і набір маркетингових метрик буде різним. Однак частина показників є досить універсальною і застосовна для діяльності будь-якої компанії» [25].

В таблиці 1.7 наводяться маркетингові метрики, які найбільш часто використовують у річних звітах європейські компанії.

Таблиця 1.7

## Найбільш часто використовувані маркетингові метрики

Показник	Частка застосовування, %	Частка володіння інформацією вищим керівництвом, %
Обізнаність	78	28
Частка ринку (обсяг або вартість)	78	33
Відносна вартість компанії	70	35
Рівень незадоволеності	69	30
Задоволеність споживачів	68	36
Загальне число споживачів	65	38
Репутація	64	32
Лояльність	64	50

Складено на основі [11]

З таблиці видно, як розходяться уявлення про маркетингову діяльність в маркетологів і вищого управління. Найбільш популярний у маркетологів показник – «обізнаність, проте він найменше цікавить директорів. І навпаки, рівень лояльності представляє найбільший інтерес для управлінців. Це не дивно, так як даний показник є індикатором стійкості і перспектив для бізнесу в цілому. Вчені пропонують використовувати дев'ять показників, які дозволяють всебічно оцінити результативність маркетингу» [26]:

1) обізнаність про бренд (brand awareness) - характеризує відсоток споживачів, які підтвердили, що їм відома дана торгова марка.

2) споживачі, які спробували продукт до покупки (test-drive);

3) рівень відтоку клієнтів (churn rate) - співвідношення тих клієнтів, хто пішов до кінця певного моменту часу до тих, хто прийшов на початку цього періоду;

4) рівень задоволеності (CSI, customer satisfaction index) - оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з компанією. CSI відображає наскільки успішним був клієнтський досвід споживача

5) прибуток (profit);

6) чистий дисконтована вартість (NPV);

7) внутрішня норма прибутковості (IRR);

8) окупність інвестицій (payback);

9) довічна цінність клієнта (CLTV, customer lifetime value) - це передбачуваний обсяг валового прибутку, яку може принести клієнт протягом свого життя.

Дані метрики являють собою класичні маркетингові показники: з 1 по 5 - найбільш важливі не монетарні показники, з 6 по 9 - фінансові показники.

Поряд з цим існують підходи, що ґрунтуються на залученні методів економіко-математичного моделювання. До них відносяться пропозиції Л.О. Стрій, яка пропонує «оцінювати ефективність маркетингу підприємства або через систему показників результативності функціонування підсистем маркетингу в структурі управління підприємством, або через оцінку ефективності ринкового розподілу з позиції підприємства та рівня економічної ефективності його діяльності, який у запропонованій авторкою методиці характеризується рівнем рентабельності виробництва та реалізації продукції» [49].

Втім, рівень рентабельності не є вичерпною характеристикою ефективності та якості функціонування суб'єкта економічних відносин. Досить часто охоплення більшої частки ринку навіть в умовах зниження рентабельності суттєво посилює позиції підприємства, позитивно впливає на його фінансову стійкість та подовжує життєвий цикл продукції та самого підприємства.

Для оцінки ефективності конкурентоспроможності проектів з удосконалення управління маркетингової діяльності компаній можна застосовувати метод ККО. В основі методу лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності. Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. «Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації у відносні величини - бали. Для переведення цих показників у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками. Базовими показниками можуть бути: середньогалузеві показники; показники конкуруючої організації або організації - лідера на ринку; ретроспективні показники підприємства» [11, с. 177].

$$ККО = 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ(1.1)$$

де ККО –коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕВ - значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФС - значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ - значення критерію ефективності організації збуту товару; КТ - значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані так [29, с. 180]:

$$ЕП = 0,31РВ + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП \quad (1.2)$$

де РВ - показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф - показник фондівіддачі;

РТ - показник рентабельності товару;

ПП - показник продуктивності праці.

$$ФС = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО \quad (1.3)$$

де КА - коефіцієнт автономії організації; КП - коефіцієнт покриття організації; КЛ - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО - коефіцієнт обертання оборотних коштів.

$$EЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,14КР \quad (1.4)$$

де РП - рентабельність продажу продукції ;

КЗ - коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

КВ - коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; КР - коефіцієнт ефективності реклами.

Розглянутий метод має явні переваги. Він зручний для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» - на рівні базового; «15 балів» - значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, приведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства [11, с 177].

Отже, аналіз підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства та виявлення найефективніших шляхів проведення маркетингу, дозволяє мінімізувати витрати суб'єкта господарювання та досягти максимального результату діяльності. Для цього необхідно оцінити витрати маркетингу, його функції та неекономічні показники з використанням чітко визначених алгоритмів економіко-математичних методів та моделей. Потрібно оцінити кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частку на ринку, обсяг реалізації товарів чи послуг) та прийняти ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингу.

## Висновки до розділу 1

1. Проведення теоретичного дослідження дало можливість зробити висновок, що управління маркетингом та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві варто розрізняти. Перше поняття стосується лише спеціального відділу, який застосовує принципи та методи маркетингу для проведення аналізу ринку, удосконалення збуту та визначення ринкової орієнтації підприємства.

2. Маркетинг - це одночасно філософія бізнесу й активний процес. Як філософія бізнесу дана наука пропонує систему мислення та ідеологічну основу підприємницької діяльності. Як активний процес маркетинг виконує низку завдань, що виникають при функціонуванні підприємства в ринкових умовах, і розглядається як основа для досягнення цілей підприємства.

3. Термін «маркетинг» враховує чотири основні аспекти:

- соціальний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів;
- управлінський процес, у ході якого за дотримання зорієнтованого на ринок підприємницького стилю мислення (філософії бізнесу) здійснюється розроблення й реалізація маркетингової стратегії і тактики;
- наукова дисципліна, що вивчає методи розпізнавання, формування та задоволення потреб споживачів;
- система інститутів, що здійснюють практичну та/або наукову діяльність у сфері маркетингу.

4. Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети.

5. Комплекс маркетингу охоплює так звані «4Р»: продукт (product), ціна (price), місце, розподіл чи доставка (place), просування (promotion), які сьогодні є основою маркетингу.

6. Маркетингова стратегія підприємства відіграє одну з вирішальних ролей у формуванні його взаємозв'язків зі споживачами, від ефективності яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, – фінансовий стан підприємства. Це викликано тим, що вдало обрана і вміло реалізована маркетингова стратегія надає підприємству переваги, що проявляються у підвищенні конкурентоздатності підприємства і його продукції, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощенні доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є юридичною особою, розташоване за адресою м. Дніпро, вул. Прикордонна, будівля 44 А. В процесі своєї діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» використовує печатку, штамп, має розрахунковий рахунок. Підприємство має свій фірмовий знак та інші атрибути діяльності, які дозволені чинним законодавством.

Діяльність ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» базується на принципах самофінансування, повного господарського розрахунку та самоокупності. Свою діяльність підприємство здійснює як на території України, так і за кордоном (закупівля запасних частин і приладдя для автомобілів). Підприємство може проводити зовнішньоекономічну діяльність згідно законодавства. Валютна виручка зараховується на валютний рахунок підприємства. Перед своїми замовниками, партнерами і банками за результати своєї діяльності власник підприємства несе відповідальність належним йому майном.

Основними видами діяльності підприємства є роздрібна торгівля запасними частинами і приладдям для автомобілів, техобслуговування і ремонт автомобілів, продаж автомобілів і легких моторних транспортних засобів. Підприємство пропонує покупцям автотовари та товари господарської групи, надає послуги по продажу та післяпродажному обслуговуванню своєї продукції.

Підприємство є конкурентоздатним на ринку автотоварів та надання сервісних послуг як на території Дніпропетровської області, так і за її межами. В процесі своєї діяльності підприємство намагається освоювати нові види

послуг завойовувати нові ринки збуту та споживачів. Підприємство дотримується стратегії росту, що виражається у регулярному освоєнні нових ринків збуту, отриманні доходів. «Освоюючи нові ринки збуту, залучаючи нове коло споживачів, підприємство розширює, удосконалює, адаптує свою діяльність відповідно до потреб і інтересів клієнтів» [61]. Важливою умовою конкурентоспроможності підприємства є його співпраця із відомими виробниками автопродукції, це такі як: концерн «ІСТА», ПрАТ «МЕТРА» та інші. Основну групу споживачів складають юридичні особи, фізичні особи, державні установи, які потребують забезпечення якісними автотоварами та сервісними послугами.

З метою забезпечення діяльності підприємства на випадок непередбачуваних ситуацій на підприємстві сформовано резервний (страховий) фонд, який поповнюється відрахуваннями від чистого прибутку в розмірі 5 % щорічно. Дохід ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» становить частину виручки, яка залишається на підприємстві після сплати податків, погашення кредитних зобов'язань та амортизаційних відрахувань. Власник має право передавати або продавати іншим власникам, обмінювати, здавати в оренду, надавати в користування будинки, споруди, сировину та інші матеріальні цінності, які йому належать.

Підприємство реалізує свою продукцію, роботи, послуги за цінами та тарифами встановленими самостійно або на договірній основі в межах встановлених державою – при участі в державних закупівлях через систему Прозоро. Прибуток, залишений підприємству після сплати податків та інших платежів, в тому числі і в бюджет, поступає в повне розпорядження власника, який самостійно вирішує напрямок використання цього прибутку.

Керівництво ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» здійснює власник, усі інші члени керівного складу підзвітні йому і діють лише з його відома. Штат підприємства складають основні і допоміжні робітники. Всього на підприємстві працює 42 чоловіка, з яких 31 чоловік працює на філіях (станціях технічного обслуговування), а решта - на головному складі. Працівники підприємства

працюють на контрактній основі. Фонд заробітної плати ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» складається із фонду основної заробітної плати та додаткової, яка формується на розсуд власника підприємства. В ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» проводиться активна політика із соціального захисту працівників. Усі співробітники підприємства крім соціального страхування в порядку та на умовах встановлених законодавством, мають медичну страховку від нещасного випадку та інших видів захворювань.

Організаційну структуру ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» можна визначити як лінійно-функціональну. Тобто, рівні управління на підприємстві є вищими та нижчими, а топ-менеджмент підприємства поділяють на лінійних і функціональних керівників.

Внутрішнє середовище підприємства має ряд недоліків: на підприємстві відсутнє нормування праці та раціональна організація праці, не приділяється уваги складському господарству, відсутні процес внутрішнього контролю та аудиту. Але вказані недоліки суттєво не впливають на фінансовий результат. Хоча при усуненні вказаних проблем діяльність підприємства була б більш прибутковою.

Недоліком діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» також є недостатньо розвинена маркетингова служба підприємства. Діяльність маркетингової служби полягає у роботі відділу збуту. Хоча, на наш погляд доцільно збут продукції зробити складовою системи маркетингу. З метою вдосконалення маркетингової діяльності доцільно на ринку представляти якісну, різноманітну і відповідну потребам продукцію. Для цього необхідно підприємству налагоджувати зв'язки з партнерами-постачальниками а також знаходити нових, перспективних. Маркетингова діяльність ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» полягає в пошуку партнерів та постачальників, формуванні клієнтських договорів та організації поставки продукції. Процес організації транспортування, зберігання та сортування відноситься до функцій логіста компанії.

Планування на підприємстві проводиться але дуже слабо та неефективно. Це пов'язано з відсутністю відділу планування на підприємстві. Нагальної «потреби у розробці стратегічних планів діяльності підприємства не має, тому що підприємство мале, йому потрібно постійно адаптуватися до змін навколишнього економічного середовища, до змін мінливих потреб споживачів, а також знаходити найефективніші методи проведення своєї діяльності» [55].

За даними таблиці 2.1 та рис. 2.1 проаналізуємо загальну динаміку та структуру виручки від реалізації продукції в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП».

Таблиця 2.1

## Динаміка складу виручки від реалізації ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Показник	2017 р	2018 р	2019 р	Відхилення 2019р від 2017 р
Виручка від реалізації продукції тис. грн., в т.ч.	54448,9	106122,0	133760,0	79311,1
Експорт, тис. грн.	3648,08	7853,03	10834,56	7 186,5
Реалізація на внутрішньому ринку, тис. грн	50 800,82	98 268,97	122 925,44	72 124,6

В ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» виручка від реалізації продукції зросла на 79 311,1 тис. грн., в т.ч. експорт на 7 186,5 тис. грн., а реалізація на внутрішньому ринку зросла на 72 124,6 тис. грн. При цьому, частка експорту зросла на 1,4 відсоткові пункти, а питома вага реалізації на внутрішньому ринку зменшилася на цю ж величину.

В сучасних умовах конкурентного ринку «ефективне управління основними економічними процесами: формуванням та використанням оборотних засобів в оперативній діяльності вирішує ряд питань стратегічного розвитку підприємства і забезпечує кінцеві результати господарської діяльності» [45]. Основна частина підприємств «не витримують жорстокої конкуренції, не досягають високого рівня доходності через нестачу обігових коштів, потоків оборотних засобів. Проблема оцінки рівня забезпеченості підприємств оборотними засобами, джерел їх фінансування, визначення ефективності використання та їх якісного нормування дуже складна та

актуальна з позиції прийняття стратегічних управлінських рішень на кожному підприємстві» [60].

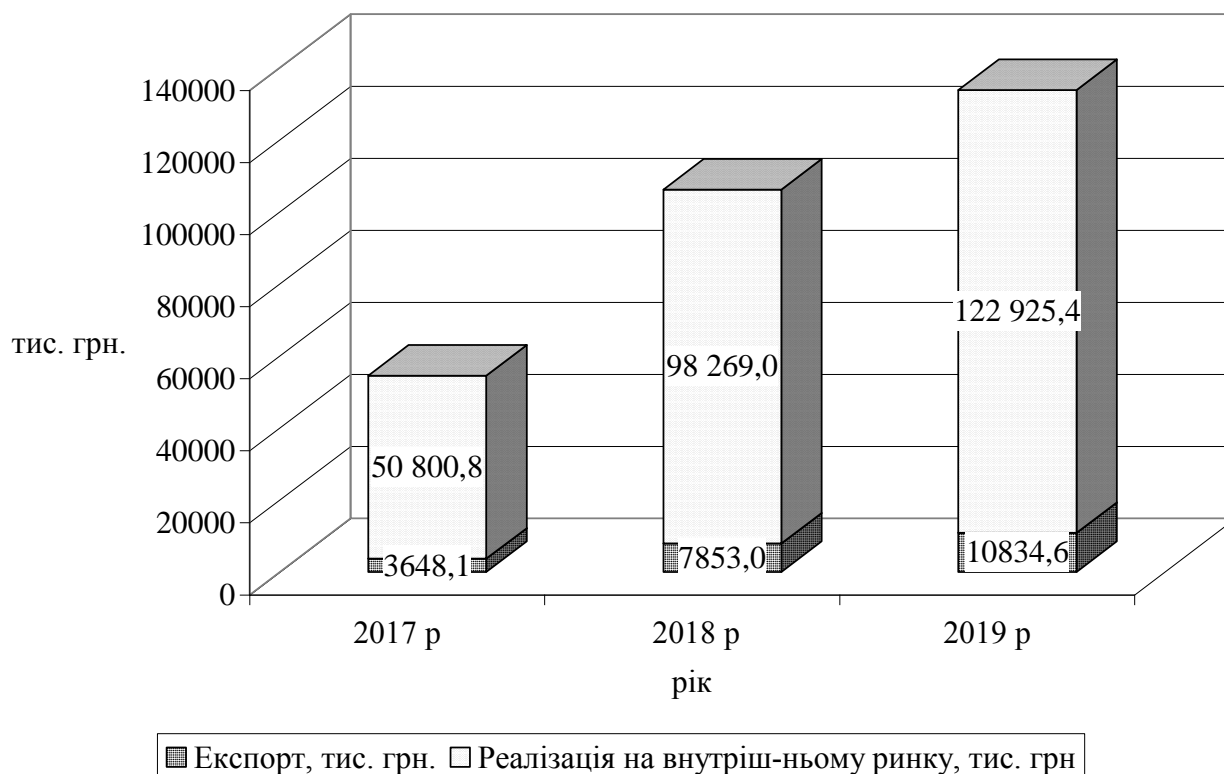


Рис. 2.1. Склад виручки від реалізації ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Проведемо оцінку рівня забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» в таблиці 2.2.

Розрахувавши показники ефективності використання оборотних засобів можна зробити такий висновок. Оборотність активів означає скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, цей показник у 2019 році зріс на 47% порівняно з 2017 роком, що свідчить про зменшення частки інвестованих коштів та збільшення чистої виручки від реалізації продукції.

Фондовіддача означає скільки виручки припадає на одиницю основних виробничих фондів і становить у 2019 році 6,46 грн/грн., що є більшим аніж у 2017 році. Коефіцієнт оборотності обігових коштів зріс на 50%, що є досить позитивною зміною на підприємстві, адже чим більше оборотів, тим більший

прибуток. Період одного обороту обігових коштів становить у 2019 році 201день, що на 99% менше порівняно з 2017 роком, це свідчить про те, що ТОВ«ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» стало витратити менше часу на виготовлення продукції.

Таблиця 2.2

Динаміка рівня забезпеченості та ефективність використання оборотних засобів  
ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 р	2018 р	2019 р	Відхилення 2019р від 2017 р	
				Абс.	Відн.
Оборотність активів, оборотів	0,74	1,06	1,40	0,66	47%
Фондовіддача, грн./грн.	4,29	8,26	6,46	2,17	34%
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,90	1,22	1,79	0,89	50%
Період одного обороту обігових коштів, днів	400,42	294,39	201,08	-199,34	-99%
Коефіцієнт оборотності запасів	4,06	5,00	16,09	12,04	75%
Період одного обороту запасів, днів	88,77	72,01	22,37	-66,40	-297%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	1,34	3,30	3,70	2,36	64%
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	269,22	109,06	97,28	-171,95	-177%
Коефіцієнт оборотності готової продукції, оборотів	11,33	26,09	1249,46	1238,13	99%
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	74,67	77,81	78,68	4,01	5%
Період операційного циклу, днів	357,99	181,06	119,64	-238,35	-199%
Період фінансового циклу, днів	283,32	103,26	40,96	-242,36	-592%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	3,03	5,64	7,06	4,03	57%

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з 2017 року по 2019 рік збільшився на 64%, це означає що виручка більша за середню дебіторську заборгованість. Період погашення дебіторської заборгованості зменшився до 97днів, це зумовлено високою інфляцією у 2019 році. Період

операційного циклу, фінансового циклу з кожним роком зменшується. Отже, проаналізувавши показники ділової активності виявлено, що ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» перебуває не в самому гіршому стані, кошти обертаються швидко, і це свідчить високу ділову активність на сучасному ринку продукції.

Важливу роль у господарській діяльності підприємства відіграють основні виробничі засоби, які є матеріально-технічною базою виробництва.

Ефективність використання основних засобів відображує показник фондоддачі, що визначається як відношення вартості валової продукції до середньорічної вартості основних виробничих засобів. Фондовіддача основних засобів залежить від обсягу валової продукції, фондозабезпеченості підприємства, структури основних засобів, їх стану, технічної озброєності праці, рівня використання їх окремих видів. Динаміка показників стану основних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2017-2019 рр. представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників використання основних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2017-2019 рр.

Назва показника	2017 р	2018 р	2019 р	Відхилення 2019 від 2017
Сума господарчих коштів, що знаходяться на балансі підприємства, тис. грн.	56284,3	77373,0	74013,0	17 728,7
Частка основних засобів в активах, %	17,28	12,87	21,68	4,40
Частка активної частини основних засобів, %	82,53	79,21	80,26	-2,27
Частка пасивної частини основних засобів, %	17,47	20,79	19,74	2,27
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,835	0,769	0,777	-0,06
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,11	0,26	0,12	0,01
Коефіцієнт вибуття	0,02	0,04	0,06	0,04

За досліджуваний період сума господарчих коштів, що знаходяться на балансі підприємства збільшилася на 17 728,7 тис. грн., що відповідно

зумовило зростання вартості основних засобів. Значний приріст показника спричинено розширенням виробництва на досліджуваному підприємстві. Також на це вказує і збільшення частки основних засобів в активах на 4,4 відсоткові пункти.

При цьому частка активної частини основних засобів зменшилася на 2,27в.п, а частка пасивної частини основних засобів зросла на цю ж саму величину. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився на 0,06 г.о., що зумовлено перевищенням надходження основних засобів над їх вибуттям.

У таблиці 2.4 представлено склад та структуру основних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП».

Таблиця 2.4

## Склад та структура основних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Група основних засобів	2017 р		2018 р		2019 р	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки та споруди	768,5	7,9	726,9	7,3	1091,1	6,8
Машини та обладнання	6643,7	68,3	6900,9	69,3	11744,9	73,2
Транспортні засоби	1118,6	11,5	946,0	9,5	1155,2	7,2
Інструменти та інвентар	418,3	4,3	209,1	2,1	770,2	4,8
Інші основні засоби	778,2	8,0	1175,0	11,8	1283,6	8,0
Всього	9 727,3	100	9 958,0	100	16 045,0	100

Представлені дані свідчать, що найбільшу частку в структурі основних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» займають машини та обладнання, при чому їх питома вага зросла з 68,3 % до 73,2 %. Така тенденція свідчить про розширення виробництва, так як приріст вартості машин і обладнання перевищує приріст інших груп основних засобів. Частка вартості транспортних засобів в структурі основних засобів зменшилися з 11,5 % до 7,2 %. Така тенденція зумовлена зміною товарної політики підприємства. Тобто, більшість покупців транспортування продукції проводить власними силами.

Проведемо оцінку рівня забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» (табл. 2.5). Значне зростання

показників ефективності використання трудових ресурсів зумовлено суттєвим приростом виробництва продукції (по собівартості) при зменшенні чисельності працівників. За рахунок даної тенденції годинна продуктивність праці зросла в 2,14 рази, денна – а 2,35 та річна – в 2,81 рази.

Таблиця 2.5

Показники загального рівня продуктивності праці в ТОВ«ЦЕНТР-ШИНА  
ГРУП»

Показник	2017 р	2018 р	2019 р	2019 до 2017	
				у %	+, -
Чисельність працівників, чол.	48	41	42	87,5	-6
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	183	164	219	119,67	36
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,12	7,5	7,8	109,55	0,68
Виробіток продукції:					
на 1 люд.-годину, грн.	870,6	2104,3	1864,4	214,15	993,8
на 1 люд.-день, грн.	6198,6	15782,6	14542,3	234,6	8343,6
на 1 працівника, тис. грн.	1134,4	2588,3	3184,8	280,76	2050,4

Узагальнююча оцінка підприємства досягається на основі таких результативних показників, як прибуток і рентабельність, які характеризують ефективність підприємства в цілому, доходність різних напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат тощо. Показники рентабельності більш певно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, адже її величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

В таблиці 2.6. представлені фінансові результати діяльності ТОВ«ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». Дохід від реалізації в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2017-2019 рр. збільшився в 2,45 рази, при цьому сума збитків від реалізації продукції значно зросла. Отже, підприємству необхідно проводити заходи щодо зниження витрат на операційну діяльність.

Показники прибутку не відображають ступеню ефективності господарювання, так як сума прибутку може зростати і при недостатньому

використанні матеріальних, трудових, фінансових ресурсів. Тому для характеристики ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, раціональності здійснених операцій використовують показники рентабельності.

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП», тис. грн.

Показник	2017 р	2018 р	2019 р	2019 р у % до 2017 р
Дохід від реалізації	54448,9	106122,0	133760,0	245,66
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46859,2	83848,0	108388,0	231,31
У % до доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	86,06	79,01	81,03	94,16
Операційні витрати, у тому числі:				
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	34683,0	78257,0	92545,0	266,83
б) адміністративні витрати;	0,0	974,0	1102,0	-
в) витрати на збут;	1527,5	740,0	4006,0	262,26
г) інші операційні витрати.	8754,5	2485,0	5635,0	64,37
Валовий прибуток (збиток)	12176,2	5591,0	15843,0	130,11
У % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25,98	6,67	14,62	56,25
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	1894,2	1392,0	5100,0	269,24
Фінансові та інвестиційні доходи	53,5	195,0	122,0	228,04
Фінансові та інвестиційні витрати	1907,3	4849,0	6484,0	339,96
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	40,4	-3262,0	-1262,0	-3123,76
Податок на прибуток від звичайної діяльності	131,2	329,0	388,0	295,73
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	-90,8	-3591,0	-1650,0	1817,18
У % до прибутку від звичайної діяльності до оподаткування	-224,8	110,1	130,7	355,50
Чистий прибуток (збиток)	-90,8	-3591,0	-1650,0	1817,18
У % до прибутку (збитку) від реалізації продукції	-0,17	-3,38	-1,23	1,40
У % до валового прибутку (збитку)	-0,75	-64,23	-10,41	11,16

Оцінка рентабельності діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» проводиться за допомогою багатьох показників, результати розрахунку яких представлено у таблиці 2.7 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2017-2019 рр.

Назва показника	2017 р	2018 р	2019 р	Відхилення 2019 від 2017
Валовий прибуток, тис. грн.	7 040,4	3 998,0	11 160,0	4 119,6
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1 894,2	1 392,0	5 100,0	3 205,8
Чистий прибуток, тис. грн.	-90,8	-3 591,0	-1 650,0	-1 559,2
Амортизація, тис. грн.	964,3	1 078,0	1 622,0	657,7
Рентабельність реалізованої продукції, %	-0,167	-3,384	-1,234	-1,1
Рентабельність виробництва, %	-0,229	-4,355	-1,679	-1,4
Рентабельність активів, %	-0,161	-4,641	-2,229	-2,1
Рентабельність власного капіталу, %	-0,659	-24,633	-11,237	-10,6
Рентабельність оборотного капіталу, %	-0,196	-5,339	-2,849	-2,7

Валовий прибуток підприємства збільшився на 4 119,6 тис. грн., при цьому приріст прибутку від операційної діяльності склав 3 205,8 тис. грн. Але незважаючи на зростання цих показників загальна діяльність підприємства була збитковою. Чистий прибуток, в нашому випадку – збиток, в 2019 році становив (-1650) тис. грн. Тобто підприємству необхідно звернути увагу на фінансову та інвестиційну діяльність, які і спричинили збитковість підприємства. Так як підприємство працювало зі збитками, рівень рентабельності має від’ємне значення.

## 2.2. Аналіз стану маркетингової діяльності підприємства

Основними видами товарів, які реалізуються в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є: автогума, мастильні матеріали, запасні частини до автомо- мото- та тракторної техніки, акумулятори та електрообладнання, автомобільні фарби, авто аксесуари і авто хімія та інші товари, що мають відношення до транспорту.

Основними конкурентними перевагами підприємства є: широкий асортимент пропонованої продукції, налагоджена система післяпродажного обслуговування; виконання гарантійних зобов'язань, обґрунтована система знижок, конкурентна ціна на ринку, можливість замовити товар чи послуги в телефонному режимі. Для наочності приведемо рівень цін на автогуму в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» та основних конкурентів (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Порівняння цін на автогуму у місті Дніпро, грн.

Підприємства	Автогума 220x508	Автогума 240x508	Автогума 260x508	Автогума 15,5x38
ТОВ «Транзит»	550,8	810,0	874,8	немає
ТОВ «Агросервіс»	немає	819,0	немає	1533,6
ПАТ «Агротехпостач»	539,7	немає	930,6	1710,0
ФОП ЧЕПУРНЯК	494,6	615,6	846,0	немає
ФОП САВЧУК	немає	723,6	846,0	1533,6
ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»	511,2	725,4	844,2	1531,8

З наведеної таблиці видно, що ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» має переваги цінової політики на ринку збуту даної групи товарів. Ціни, які пропонує на автогуму ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» нижчі від цін конкурентів, при однаковій якості товарів та умовах поставки. Тобто за даною групою товарів конкурентоспроможність підприємства вища від аналогічних підприємств.

Відокремленого підрозділу із служби маркетингу та посади маркетолога на підприємстві немає. Функції за даною спеціальністю виконують директор підприємства та економіст. До їх обов'язків відноситься: періодичне нагадування (через поштову розсилку та дзвінки) про продукцію та новинки фірми постійним клієнтам; подача оголошень у спеціалізовані друковані видання, подача оголошення та реклами на радіо, розповсюдження прайсів-буклетів постійним та перспективним клієнтам.

До основних клієнтів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» відносять: сільськогосподарські підприємства; комунальні господарства; будівельні організації; виробничі підприємства; навчальні заклади та лікарні; станції технічного обслуговування; автотранспортні підприємства; органи міського управління; інші клієнти. Діаграма відсоткового співвідношення основних груп клієнтів відображена на рисунку 2.2.

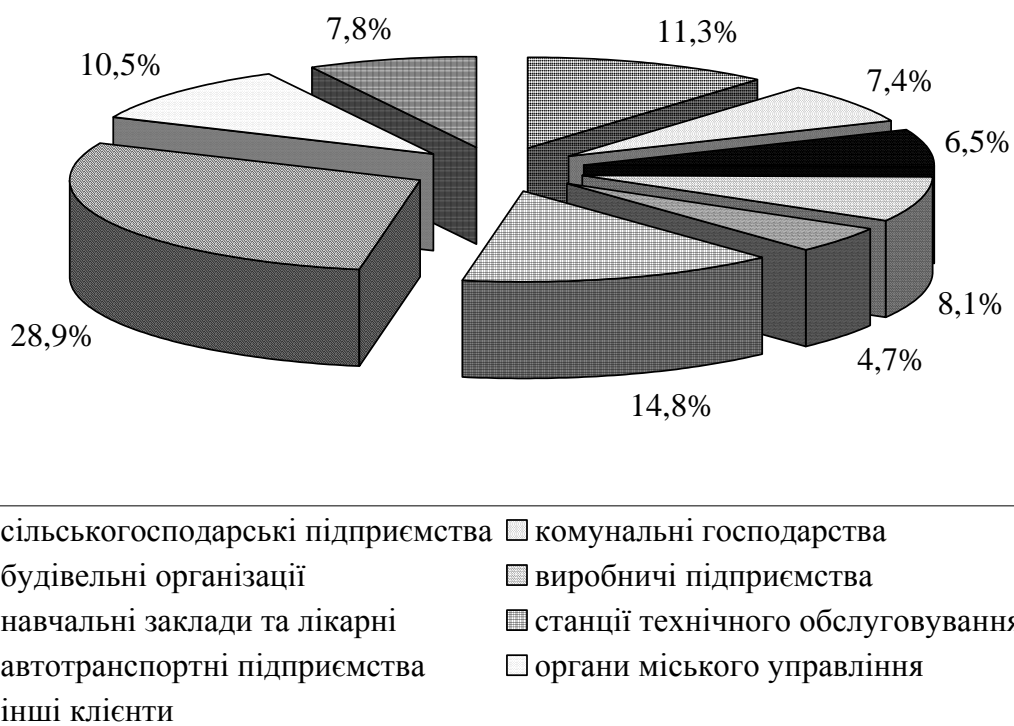


Рис. 2.2. Діаграма відсоткового співвідношення основних груп клієнтів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Частка, яку займає кожна група споживачів продукції підприємства залежить від специфіки їх діяльності, асортименту продукції ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП», та їх купівельної спроможності. Найбільшу частку займають автотранспортні підприємства – 28,9 % та станції технічного обслуговування – 14,8 %, що зумовлено в основному специфікою їх діяльності – надання послуг із обслуговування транспортних засобів. При розрахунках за поставлений товар на підприємстві застосовуються безготівкові розрахунки та розрахунки за готівку. Також на підприємстві використовують такий вид торгівельних операцій, як надання послуг (від станцій технічного обслуговування) на давальницькій сировині. Поки що, такий вид торгівельних операцій застосовують лише на головному відділенні у м. Дніпро, але якщо даний вид операцій доведе свою економічну доцільність, то така практика буде поширюватися на всі відділення.

Політика щодо знижок на підприємстві полягає у наданні знижок галузевим підприємствам в пікові навантаження. Наприклад, це стосується сільськогосподарських підприємств під час роботи з обробітку ґрунту та збирання врожаю. Зокрема, при купівлі товарів компанії на суму від 40000 грн, надається знижка у розмірі 5,0 %, а при закупівлі на суму більше 100000 грн крім знижки безкоштовно надаються послуги із діагностики сільськогосподарської техніки після закінчення робіт. Також, при здійсненні гуртових покупок будь-яким клієнтам надається знижка від 3 до 8 %, в залежності від суми покупки.

Асортиментний ряд товарів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» представлено великим переліком товарів, кожна позиція має відповідний рівень попиту. Найбільшу частку в структур пропонуваного товару, та відповідно і найбільший попит має група «запасні частини до комбайнів та сільськогосподарської техніки». Відповідно до означеної групи товарів основними клієнтами для вказаної групи товарів виступають сільськогосподарські підприємства, фермери та приватні особи підприємці, які займаються сільськогосподарським виробництвом.

Однією із особливостей діяльності підприємства є різний рівень попиту на однорідні групи товарів в різних підрозділах підприємства. Для прикладу наведемо таблицю 2.9 порівняльної характеристики попиту на продукцію для філій у місті Дніпро та місті Кам'янське.

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика процентного вираження об'ємів продаж груп товарів для філій ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» міст Дніпро та Кам'янське

Назва товарної групи	Процентне вираження продаж (попиту)	
	Дніпро	Кам'янське
Запчастини до автомобілів	21,00	19,70
Запчастини до сільськогосподарської техніки	17,30	24,20
Акумулятори	5,80	5,90
Автогума	4,60	4,10
Електрообладнання	2,40	4,30
Мастильні матеріали	11,70	12,00
Спецодяг	3,10	4,20
Госптовари	0,90	2,30
Фарби	4,20	3,00
Автоаксесуари та автохімія	12,30	7,20
Інструмент	2,90	5,30

Наведена інформація свідчить, що формування асортименту, номенклатури та обсягу замовлень залежить від потреб споживачів різних ринків збуту в залежності від географічного розташування та специфіки діяльності підприємств регіону. Тобто, для оптимальної роботи підприємства доцільно налагодити роботу спеціаліста (служби) маркетингу на підприємстві, в посадові обов'язки якого також буде входити оцінка ринкових потреб кожного відділення.

В цілому конкурентоспроможність підприємства залежить «від загальної ефективності його діяльності і визначається оптимізацією використання технологій, успішною постановкою маркетингової служби, дійовим менеджментом і рядом інших економічних і технічних параметрів роботи фірми»[48].

Наведемо список можливих конкурентів для філії ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» у місті Дніпро: ТОВ «Транзит», ТОВ «Агросервіс», ПАТ «Агротехпостач», ФОП ЧЕПУРНЯК, ФОП САВЧУК.

Перераховані вище конкуренти займаються мають такий же напрямок спеціалізації, як і ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» та працюють на одному регіональному ринку. Перелічені вище підприємства є основними конкурентами досліджуваного підприємства. Крім вказаних підприємств на ринку функціонують велика кількість підприємств вказаного напрямку спеціалізації, але вказані підприємства мають менший асортимент товарів, вони менші за розміром та не представляють конкурентної загрози. Тому досліджувати вказані підприємства не доцільно, так як оцінка їх діяльності не сприятиме оцінці позиції підприємства на ринку товарів.

Крім перелічених підприємств, які можна визначити як конкуренти, на ринку представлена велика Дніпропетровська фірма-концерн «Агро-союз». Дане підприємство не можна вважати конкурентом, так як його потужності значно перевищують можливості ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». Підприємство «Агро-союз» має більше 80 філій по всій території України, асортимент товарів перевищує 2500 найменувань. В той час як підрозділи ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» розташовані лише в Східному регіоні України. Але ми вважаємо, що підприємству доцільно досліджувати діяльність компанії «Агро-Союз», для того щоб орієнтуватися на підприємство, яке займає лідируючі позиції на ринку.

Для просування товарів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» використовує наступні види реклами: рекламування товарів в засобах масової інформації, реклама на щитах та бігбордах, випуск канцелярських засобів з логотипами

компанії (ручки, календарики, блокноти), розсилка прайс-буклету клієнтам компанії та потенційним споживачам.

Для подальшого вдосконалення діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» доцільно звернути особливу увагу на вдосконалення маркетингової стратегії в таких напрямках:

- формування регіональної збутової мережі і створення нових відділень;
- оптимізація збутової діяльності через формування ефективних каналів збуту;
- розширення сегментів ринку споріднених товарних груп;
- оптимізація складської та транспортної логістики;
- розширення дилерської мережі з метою закупівлі нових товарів, які не представлені на ринку України, укладання ексклюзивних дилерських договорів з виробниками для представлення їхніх інтересів у нашому регіоні.

### **2.3. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності підприємства**

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Дослідження проводяться у двох основних напрямках:

- вивчається ситуація і умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;
- вивчається ситуація всередині самого підприємства.

Досліджуване підприємство ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» здійснює свою господарську діяльність у певному середовищі. Його внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно містить у собі той потенціал, який дає можливість підприємству існувати та виживати у відповідному інтервалі часу. Зовнішнє середовище постачає підприємству необхідні

матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботи та послуги. Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання.

Стратегічний аналіз підприємства ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» – це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Для виявлення основних факторів зовнішнього середовища політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на діяльність заводу, а також загальної оцінці стратегічного клімату господарювання слід виконати PEST-аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## PEST – аналіз чотирьох груп факторів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Політика	Р	Економіка	Е
1	Нестабільна політична ситуація в країні (підвищення цін – зниження попиту)	1	Економічний стан України
2	Нестабільність в діяльності Верховної Ради та уряду в цілому	2	Рівень інфляції на кінець 2019 року приблизно 20%
3	Внесення змін до законів України	3	Динаміка курсу гривні до долару: курс долару знижується
...	-		Антидемпінгові розслідування
n	Сценарій №1: політика	n	Сценарій №1: економіка
n+1	Сценарій №2: політика	n+1	Сценарій №2: економіка
Соціум	S	Технологія	Т
1	Демографічні зміни	1	Розробки нових технологічних підходів на державному рівні
2	Погіршення екологічного стану	2	Значимі тенденції в області НДДКР (застосування нових технологій)
3	Рівень заробітної платні (інфляція)	3	Нові технології та їх вплив на організацію
4	Недовіра до виробника (відносно якості продукції)	4	Нові продукти (інноваційний підхід до виробництва)
М	Сценарій №1: соціум	К	Сценарій №1: технологія
М-1	Сценарій №2: соціум	К-1	Сценарій №2: технологія

Політичні фактори стосуються впливу держави на стан економіки в країні. Сьогодні, на жаль, вони обмежуються тим, що держава виконує лише фінансово-обмежуючі функції, і аж ні як ні функції розвитку. Приватні компанії і галузеві міністерства лобіюють власні інтереси і вирішують напрямі своєї діяльності і розвитку виробництва не розраховуючи національних інтересів країни і актуальних проблем суміжних галузей. Наслідком такої практики є відсутність загальної політики розвитку вітчизняної економіки. Законодавство має великі правові недоліки, а зростання проблем в окремих галузях веде до появи складнощів в інших, тобто виникає своєрідний ефект доміно.

Загальну оцінку стану ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» представлено в таблиці 2.11 результатів SWOT-аналізу.

Таблиця 2.11

## SWOT- аналіз стану ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Підприємство має можливість різноманітного асортименту продукції.</p> <p>2. Багатий досвід співробітників, та спеціалістів по збуту, щодо організації постачання продукції клієнтам. Існування постійного ринку збуту.</p>	<p>1. Зношеність основних фондів</p> <p>2. Погіршення показників ділової активності у зв'язку з кризою та збільшенням періодів обігу усіх обігових коштів, завдяки чому утворюється зменшення об'ємів обігових коштів в господарчу діяльність підприємства.</p> <p>3. Відсутність аналітичного підрозділу та вміння вести перемовини. Незадовільні умови праці.</p> <p>4. Недостатньо обґрунтування при підборі постачальників, залежність вибору від існуючих господарчих зв'язків. Відсутність єдиної бази даних кваліфікованих постачальників та процедури їх вибору.</p> <p>5. Потужні складські запаси.</p> <p>6. Відсутність прозорості процесу управління комерційної та фінансової діяльністю підприємства за браком комплексної системи управління.</p> <p>7. Висока собівартість продукції.</p>
<p>1. Вдале географічне положення, близькість складської бази.</p> <p>2. Розвинута транспортна інфраструктура, можливість використання для перевезень продукції транспорту. Близькість до портів вивозу.</p>	<p>1. Різка посилення експансії Китаю та інших країн Азії на світових ринках</p> <p>2. Жорсткі заходи в США та ЄС, щодо захисту власних виробників.</p> <p>3. Недостатня ємкість внутрішнього ринку, завдяки скороченню виробництва в у галузях споживачів продукції.</p> <p>4. Залежність від зростання тарифів транспортних та енергетичних монополій Залежність від тарифів транспортних і енергетичних монополій (Укрзалізниця, Центренерго).</p>

Висновки проведеного аналізу показують, що існують загрози з боку зовнішнього середовища, які пов'язані з експансією Китаю та інших країн, а також загроза з боку недостатньої потреби на внутрішньому ринку.

Ці загрози можна компенсувати сильними сторонами ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». Оскільки ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» розширює частку ринку, то є імовірним, що фінансова політика допоможе підприємству подолати свої слабкі сторони, в тому числі зношеність основних фондів.

Розвиток технологічного прогресу може впливати як позитивно, так і негативно, адже нові технології потребують постійних вкладень та наявність власного центру нових розробок, що ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» не може собі дозволити, а отже це підприємство завжди буде відставати від технологічного прогресу.

Тепер побудуємо матрицю БКГ, яка дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства з кожного напрямку його діяльності, і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку і оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між напрямками діяльності. Вихідні дані представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вихідні дані побудови Матриці БКГ ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА  
ГРУП»

Господарська одиниця	Частка на ринку, %	Ємність ринку	Темп росту ринку
ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА	1,1	10000	9,34
ТОВ «Транзит»	0,88	10000	9,34
ФОП «ЧЕПУРНЯК»	0,53	10000	9,34

Графічне зображення матриці БКГ представлено на рисунку 2.3.

Отже, згідно результатів матриці БКГ ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» знаходиться у квадраті «Дійні корови», що означає, що це випадок, коли підприємство має сильні позиції на зрілому ринку. Ці напрямки діяльності приносять підприємству високий стабільний прибуток, хоча ріст тут не передбачається.

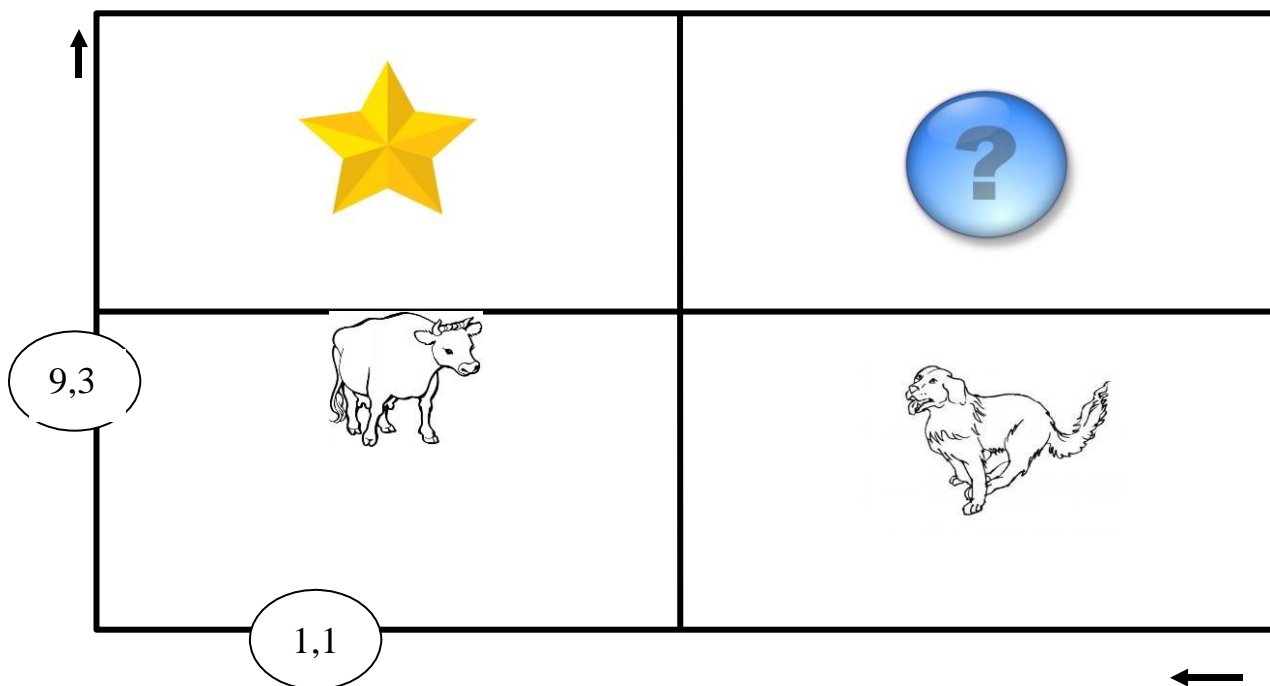


Рис. 2.3. Матриця БКГ ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Тому стосовно таких напрямків діяльності можна сказати, що підприємство прагне зберегти частку ринку на рівні, який маємо. Основна ціль підприємства стосовно «дійних корів» – отримання максимального прибутку за короткий період часу. Капіталовкладення тут обмежуються необхідним мінімумом. Прибуток «дійних корів» інвестується в інші, більш перспективні напрямки діяльності.

Отже, згідно результатів матриці БКГ ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» знаходиться у квадраті «Дійні корови», що означає, що це випадок, коли підприємство має сильні позиції на зрілому ринку. Ці напрямки діяльності приносять підприємству високий стабільний прибуток, хоча ріст тут не передбачається.

Тому стосовно таких напрямків діяльності можна сказати, що підприємство прагне зберегти частку ринку на рівні, який маємо. Основна ціль підприємства стосовно «дійних корів» – отримання максимального прибутку за короткий період часу.

Для більш точного формулювання стратегії антикризового управління побудуємо матрицю General Electric – McKinsey, яка оцінює становище по

більшій кількості параметрів і тому вважається удосконаленою матрицею БКГ. Вихідні дані для оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕНТР –ШИНА ГРУП» представлені у табл. 2.13 та табл. 2.14.

Таблиця 2.13

## Оцінка привабливості ринку гуму

Привабливість ринку	Важливість компоненти	Оцінка компоненти за 5-ти бальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Зростання ринку та його потенціал	4	-	-	-	X	-	16	-
Якість ринку	2	X	-	-	-	-	2	-
Конкурентна ситуація	3	-	X	-	-	-	6	-
Ситуація в зовнішньому середовищі	3	-	-	X	-	-	9	-
Разом	12	-	-	-	-	-	33	2,75

Таблиця 2.14

## Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Позиція в конкурентній боротьбі	Важливість компонент и	Оцінка компоненти за 5-ти бальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Відносна позиція на ринку	4	-	-	-	-	X	20	-
Відносний потенціал виробництва	2	-	-	-	X	-	8	-
Відносний потенціал інновацій	3	X	-	-	-	-	3	-
Відносна кваліфікація працівників та керівників	3	-	X	-	-	-	6	-
Разом	12	-	-	-	-	-	37	3

Дані параметри розраховуються методом експертних оцінок. Тобто кожному параметру присвоюється певна оцінка, яка характеризує важливість цієї компоненти для ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП».

Далі експерти проставляють свої оцінки виконання даних компонент на підприємстві за 5-ю шкалою.

Для отримання координат, помножуємо важливість компоненти на присвоєну їй оцінку експертів. Будуємо систему координат, в якій по вертикалі привабливість ринку, а по горизонталі оцінка конкурентоспроможності підприємства і знаходимо до якого квадранту належить ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» і які дії слід приймати (рис. 2.4).

Згідно результатів, об'єкту дослідження підходить стратегія «Обмежені інвестиції» - необхідність захищати своє положення на ринку. Дана стратегія передбачає зміцнення позицій організації в сегментах з хорошим прибутком і там, де бар'єри для входу конкурентів можуть зберігатися і тоді, коли позиція зміщується в ті сегменти, де витрати перевищують дохід.



Рис. 2.4. Матриця General Electric – McKinsey ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Тепер, перевіримо, яку стратегію слід обрати згідно матриці Shell/DPM, адже вона вважається більш досконалою за попередні, тому що враховує більшу кількість параметрів для оцінки конкурентоспроможності бізнесу та привабливості галузі. Наступною ланкою, стане матриця SHELL/DPM, яка має аналогічну схему побудови, про те має низку інших показників для визначення стратегії. Конкурентоздатність підприємства оцінімо за вихідними даними у табл. 2.15 та 2.16.

Таблиця 2.15

## Конкурентоздатність підприємства

Показники	Вагомість	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка	0,3	65	19,5
Ширина і глибина пропонованої продукції	0,10	40	4
Охоплення дистриб'юторської мережі	0,05	15	0,75
Місцезнаходження	0,1	20	2
Досвід у бізнесі	0,25	75	18,75
Якість продукції	0,20	82	16,4
Разом	1	-	61,4

Отже, матриця Shell/DPM підтверджує всі вищенаведені висновки і згідно її результатів, також необхідно обирати стратегію «Продовжувати бізнес з осторогою», тобто захищати свої позиції. Тобто, ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» займає середні позиції в галузі з середньою привабливістю. Ніяких особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку в організації не існує; ринок росте повільно, повільно знижується середньогалузева норма прибутку.

На основі проведених аналізів, визначення стадії життєвого циклу ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» підсумовуючи можна зробити висновок, що даному підприємству для поліпшення свого становища необхідно обрати стратегію диверсифікації. Реалізація стратегії диверсифікації означає освоєння нового напрямку діяльності, нового ринку.

Таблиця 2.16

## Привабливість сфери діяльності

Показники	Вагомість	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи росту галузі	0,05	40	2
Відносна галузева норма прибутку	0,1	63	6,3
Ціна	0,2	70	14
Прихильність клієнтів до інших виробників	0,05	45	2,25
Значення конкуренції	0,2	52	10,4
Бар'єри входження у галузь	0,2	33	6,6
Вплив держави	0,10	56	5,6
Вплив міжнародних факторів	0,10	58	5,8
Разом:	1	-	52,95

За результатами, отриманими за методом експертних оцінок, знов будемо систему координат (Рис.2.5).



Рис. 2.5. Матриця Shell/DPM ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

## Висновки до розділу 2

1. Досліджено, що сума коштів, що знаходяться на балансі підприємства збільшилася на 17728,7 тис. грн., що відповідно зумовило зростання вартості основних засобів. Значний приріст показника спричинено розширенням виробництва на досліджуваному підприємстві. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився на 0,06 г.о., що зумовлено перевищенням надходження основних засобів над їх вибуттям. Найбільшу частку в структурі основних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» займають машини та обладнання, при чому їх питома вага зростає з 68,3 % до 73,2 %, що свідчить про розширення виробництва. Валовий прибуток підприємства збільшився на 4 119,6 тис. грн., при цьому приріст прибутку від операційної діяльності склав 3 205,8 тис. грн. Але незважаючи на зростання цих показників загальна діяльність підприємства була збитковою. Чистий прибуток, в нашому випадку – збиток, в 2019 році становив (-1650) тис. грн. Тобто підприємству необхідно звернути увагу на маркетингову та збутову діяльність, які і спричинили збитковість підприємства.

2. Досліджено, що основними видами товарів, які реалізуються в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є: автогума, мастильні матеріали, запасні частини до автомо- мото- та тракторної техніки, акумулятори та електрообладнання, автомобільні фарби, авто аксесуари і авто хімія та інші товари, що мають відношення до транспорту. Відокремленого підрозділу із служби маркетингу та посади маркетолога на підприємстві немає. Функції за даною спеціальністю виконують директор підприємства та економіст. Для просування товарів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» використовує наступні види реклами: рекламування товарів в засобах масової інформації, реклама на щитах та бігбордах, випуск канцелярських засобів з логотипами компанії (ручки, календарики, блокноти), розсилка прайс-буклету клієнтам компанії та потенційним споживачам.

3. При проведенні маркетингового стратегічного аналізу отримано наступні висновки:

– за допомогою SWOT – аналізу, були виявлені слабкі та сильні

сторони підприємства, а також можливості розвитку та загрози ринку, була побудована матриця SWOT, завдяки якій наведено деякі шляхи використання можливостей та превентивних мір для попередження загроз;

– PEST – аналіз – згідно його результатів, можна сказати, що ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» залежить від багатьох політичних, соціальних та економічних факторів, які впливають на результати його ефективності;

– матриця БКГ – ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» знаходиться у квадранті «Дійні корови», що підтверджує сильні позиції підприємства на зрілому ринку, а отже стратегія повинна включати методи збору прибутку та інвестування його у інші сфери;

– матриця GE – McKinsey – пропонує обирати стратегію, яка б мала обмежені інвестиції у дану сферу та інвестувати у нові продукти або нові ринки та захищати досягнуту частку на ринку.

матриця SHELL/DPM – також необхідно діяти на ринку з обережністю та шукати шляхи стратегічного розвитку товарної політики в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». Пропонуємо розширити асортимент продукції підприємства в частині запасних частин для малої техніки.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Розрахунок витрат на створення служби маркетингу для ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»**

Формування служби маркетингу повинна здійснюватися на основі розробленого алгоритму: аналіз існуючої структури управління підприємства, в тому числі структурних елементів, які займаються маркетинговою діяльністю; розробка і побудова структури управління маркетингом; підбір фахівців з маркетингу необхідної кваліфікації; розподіл обов'язків, прав і відповідальності в системі управління маркетингом; створення умов для результативної роботи співробітників маркетингових підрозділів; організація ефективної взаємодії служби маркетингу з іншими відділами.

Система маркетингу повинна охоплювати такі складові частини, як заготівля, зберігання, транспортування, виробництво, оптова та роздрібна торгівля. Конкуренція і інші принципи функціонування ринкових відносин обумовлюють необхідність розширення і істотного поліпшення роботи кожної складової частини системи маркетингу на основі впровадження досягнень науки і передового досвіду.

Після здійснення необхідного аналізу в 2 розділі, було знайдено основні маркетингові проблеми підприємства. На основі цих проблем було запропоновано напрямки удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Торгівельному підприємству ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» в умовах ринку необхідно вирішити проблему вибору конкурентної стратегії з метою збереження та підвищення позиції на ринку внаслідок диверсифікації продукції, відшкодування витрат і одержання прибутку, достатньої для подальшого розвитку. У зв'язку із цим для розвитку підприємства необхідно

велику увагу приділяти проблемі стимулювання попиту. Продажу товарів повинні передувати маркетингове дослідження, що містить характеристики: самого товару, його ціни, методів його розповсюдження та стимулювання збуту, націлені на підвищення конкурентоспроможності і якості товарів і обслуговування, забезпечення росту долі ринку.

При аналізі підприємства ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» було виявлено наступні проблеми на які в першу чергу варто звернути увагу та усунути їх.

Таблиця 3.1

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ  
«ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Проблеми	Шляхи вдосконалення
Неефективна маркетингова політика підприємства, збільшення витрат на маркетинг не змінює рентабельність маркетингових витрат.	1. Створення маркетингового підрозділу з кваліфікованими спеціалістами, які будуть здійснювати ефективну маркетингову діяльність для підприємства, стимулюючи не тільки рівень продажів, а й підвищуючи пізнаваність підприємства, вихід на новий асортимент. 2. Постійний, глибокий та якісний маркетинговий аналіз задля забезпечення більш ефективної роботи новоспеченого відділу маркетингу. 3. Окрім збуту продукції дилерами, впровадження комплексу маркетингових заходів - реклама в журналах, газетах, тощо. 4. Використання соціальних мереж задля підвищення економічних та соціальних показників підприємства.
Відсутність відділу маркетингу	
Неможливість розширити асортимент продукції через брак спеціалістів для здійснення ефективної маркетингової політики	
Здійснення лише поверхневого маркетингового аналізу рядовими менеджерами з відділу збуту.	
Головна стратегія збуду залишається незмінною – стратегія прощтовхування, використання дилерів.	
Ігнорування соціальних мереж як ефективного і сучасного інструменту просування продукції.	

Складено автором

При аналізі організаційної структури ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» було виявлено відсутність маркетингового відділу на підприємстві та посади маркетинголога. Виправлення цієї ситуації є першим та головним кроком до вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Відсутність маркетингового відділу та маркетингової посади на підприємстві ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП», як і на інших торгово-

посередницьких підприємствах України пов'язана з нерозумінням керівниками вигоди від створення таких відділів.

На ринку України щодо торгово-посередницьких підприємств існує певна тенденція – відсутність або неповноцінність маркетингового відділу, коли функції маркетингової діяльності розподілені нерівномірно. Часто виконанням маркетингової діяльності займається відділул збуду. Така ж ситуація в досліджуваному підприємстві, де виконання маркетингових і збутових завдань здійснюється під керівництвом директора, або ж для виконання маркетингових функцій залучаються рядові менеджери. З цього можна зробити висновок, що якщо маркетингова діяльність і здійснюється на підприємстві, то неякісно, оскільки цим займаються неспеціалісти. Така проблема і спостерігається у підприємства ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП».

Організаційна структура досліджуваного підприємства потребує певних змін, а саме створення маркетингового підрозділу. Організація маркетингової діяльності у ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» передбачає:

- 1) побудову підрозділу маркетингу, її подальші вдосконалення;
- 2) забезпечення належних умов праці новоствореного підрозділу для найефективнішого його функціонування;
- 3) створення ефективного каналу взаємодії створеного підрозділу з іншими підрозділами на підприємстві.

Діяльність маркетолога у ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» повинна забезпечити:

- Своєчасну та достовірну інформацію про ринок, його споживачів, їх мотивацію при виборі продукції, їх смаки, вимоги, переваги. Тобто все, що стосується зовнішніх умов функціонування підприємства;
- Створення набору товарів підприємства, які будуть задовольняти потреби ринку, більше ніж товари конкурентів;
- Забезпечення необхідного впливу на клієнтів, на їх попит, ринок та забезпечення максимально можливого контролю сфери збуту.

Організація служби маркетингу повинна виконуватися на основі потенційних можливостей підприємства, цілей і завдань, які ставляться перед фахівцями з маркетингу. Для досліджуваного підприємств ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» вважаємо за доцільне функціонування служби маркетингу на основі функціонального типу рис. 3.1.



Рис. 3.1. Функціональна модель побудови служби маркетингу в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Варто відзначити, що після того, як маркетинговий персонал набраний, необхідно організувати роботу в службі, забезпечити налагодження внутрішніх взаємин як усередині служби маркетингу, так і з іншими відділами підприємства. Ефективність роботи всієї команди залежить від того, наскільки добре підготовлені фахівці і наскільки розвинені внутрішньо організаційні відносини.

Необхідною частиною для певних видів продукції в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є процес маркетингових досліджень, на якому проходить розробка та перевірка концепції товару.

Прагнення до більш ефективних умов ведення підприємницької діяльності викликає необхідність здійснювати регулярний облік використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів підприємства. Отже, необхідно провести розрахунок витрат на утримання служби маркетингу, величина яких відіб'ється на загальному стані.

Розрахунок капітальних витрат на відкриття служби маркетингу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок капітальних витрат на створення служби маркетингу ТОВ  
«ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Перелік витрат	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Сума, грн.
Витрати на ремонт кімнати	-	-	8000
Витрати на придбання офісних меблів	-	-	18000
Витрати на придбання комп'ютерної техніки	2	11000	22000
Витрати на придбання орг техніки	3	1800	5400
ВСЬОГО грн.			53400

Для ефективної роботи маркетингової служби має бути розглянуто його оснащення сучасним офісним обладнанням.

Робота фахівців служби маркетингу неприпустима без комп'ютерів, без використання послуг Internet, оскільки така робота передбачає обробку великих обсягів інформації. Кількість комп'ютерів, необхідних службі маркетингу - 2 шт.

Реклама маркетингової служби вимагає розробки і створення друкованої рекламної продукції. У таблиці 3.2 наведені капітальні витрати на створення служби маркетингу.

Підсумкова сума буде орієнтиром для керівництва підприємства як показник мінімальних одноразових витрат на створення престижного відділу маркетингу.

Розрахунок заробітної платні менеджерів служби маркетингу.

Річний фонд оплати праці відділу маркетингу розраховуємо за формулою:

$$\text{ФОП} = Z_{\text{пр.}} + Z_{\text{дод.}}, \quad (3.1)$$

де ФОП - фонд оплати праці служби маркетингу, грн, що служить.;

$Z_{\text{пр.}}$  - пряма ЗП менеджера, грн.;

З. дод. - додаткова ЗП менеджера, грн.

Розмір прямої ЗП менеджера визначається відповідно до посадового окладу, який в свою чергу залежить від категорії менеджера:

$$З.пр. = О \times \Phi. \text{ річ.} \quad (3.2)$$

де З.пр. - пряма ЗП менеджера, грн.;

О. - посадовий оклад менеджера, грн.;

Φ. річ. - річний дійсний фонд часу менеджера, міс.

Додаткова заробітна платня розраховується по формулі:

$$З.дод.= Н.дод. \times З.пр. \quad (3.3)$$

де З. дод. - додаткова ЗП менеджера, грн.;

Н. дод. - норматив доплат менеджерам, 30 %.

Розрахунок річного фонду ЗП відділу маркетингу, приведений в таблиці 3.3.

Для визначення кошторису витрат, витрати групуватимуться по наступних статтях витрат:

- витрати на оплату праці персоналу;
- відрахування на соціальні заходи;
- витрати на електроенергію;
- витрати, пов'язані з придбанням спеціальної літератури і підпискою на періодичні видання по маркетингу і рекламі;
- Інші витрати.

Таблиця 3.3

Розрахунок річного фонду оплати праці працівникам служби маркетингу

Посада	Кількість, чоловік.	Місячний оклад, грн.	Річний фонд часу, річ/міс.	Заробітна платня		Фонд оплати праці, ФОП грн.
				Пряма Зрп, грн.	Додаткова З дод, грн.	
Менеджер	1	4500	12	54000	5000	59000
ВСЬОГО	4	18000	12	216000	40000	256000

Витрати на оплату праці персоналу відділу маркетингу.

Сума витрат на заробітну платню 1 працівника складе:

$$З_{зп} = 54000 + 5000 = 59000 \text{ грн.}$$

2. Відрахування на соціальні заходи. Відрахування на соціальні заходи складають 37,5 % від витрат на оплату праці.

Таким чином, відрахування на соціальні заходи складуть:

$$З_{від.} = \text{ФОТ} \times 37,5\% \quad (3.5)$$

Витрати на соціальні заходи працівника відділу маркетингу:

$$З_{від.} = 59000 \times 0,375 = 22125 \text{ грн}$$

3. Витрати на електроенергію. Розраховуються по потужності електроустановок.

$$З_{е} = W_n \times T_n \times K_n \times З \quad (3.6)$$

де  $W_n$  - потужність використовуваного  $n$ -го виду устаткування, кВт;

$T_n$  - час роботи  $n$ -го виду устаткування, година;

$K_n$  - коефіцієнт використання устаткування;

$З$ , - вартість 1 кВт/час електроенергії, грн./ кВт/час.

При розрахунку витрат на електроенергію дана вартість 1кВт/ год

$$З = 1,68 \text{ грн, } W_n = 10 \text{ кВт, } T_n = 1930 \text{ год, } K_n = 0,9.$$

4. Витрати на спеціалізовану літературу. Ці витрати можна прийняти у розмірі 1 % від ФОП персоналу. Розраховуються по формулі:

$$З_{л} = \text{ФОП} \times 1\% \quad (3.7)$$

$$З_{л} = 59000 \times 1\% = 590 \text{ грн.}$$

Структура річних витрат на функціонування служби маркетингу приведена в таблиці 3.4. Цей розрахунок планових витрат на функціонування відділу маркетингу. Але у зв'язку з підвищенням тарифів, вартості послуг,, виявлення нових статей витрат в реальності сума витрат може виявитись вище, ніж розрахована.

Таблиця 3.4

Розрахунок кошторису витрат на створення відділу маркетингу ТОВ  
«ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» на 2021 р.

Найменування статей витрат	Сума, грн.
Витрати на оплату праці 4 працівників	256000
Відрахування на соціальні заходи	88500
Витрати на електроенергію	29181,6
Витрати на купівлю спеціальної літератури та підписки на періодичні видання по маркетингу і рекламі	590
Інші витрати	1600
<b>ВСЬОГО</b>	<b>375871,6</b>

Таким чином, поточні витрати при функціонуванні служби маркетингу за 2020 рік плануються у розмірі 375871,6 грн.

Загальні витрати на створення служби маркетингу

$$Z_0 = Z_k + Z_p \quad (3.9)$$

$$Z_0 = 53400 + 375871,6 = 429271,6 \text{ грн.}$$

Тепер перед нами стоїть завдання: оцінити ефективність прийнятого рішення впровадити службу маркетингу на ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП».

Чому прогнозувати складно? Іноді прогноз заснований на добре вивчених закономірностях і здійснюється напевно. Однак проблеми прогнозування, що постають перед менеджером, зазвичай не дозволяють дати однозначну обґрунтований прогноз. Залишаються невизначеності. Частина пов'язана з недостатністю знань про різні явища і процеси, багато можливих невизначеносте пов'язані з найближчим оточенням підприємства, менеджер якого займається прогнозуванням:

- невизначеності, пов'язані з діяльністю учасників економічного життя (конкурентів, перш за все), зокрема, з їх діловою активністю, фінансовим положенням, дотриманням обставин;

- невизначеності, пов'язані з соціальними і адміністративними факторами в конкретних регіонах, в яких підприємство має ділові інтереси.

За допомогою Excel можна прогнозувати зміни багатьох змінних величин, якщо є прийнятна базова лінія для складання прогнозу (базова лінія включає результати спостережень, починаючи першими і закінчуючи останніми):

- всі тимчасові періоди базової лінії мають однакову тривалість;
- реклами, стимулюванням збуту канцтоварів, забезпечує належне сервісне обслуговування і займається маркетинговими дослідженнями;
- пропуск даних не допускається (пропуск навіть одного результату спостережень небажаний при прогнозуванні).

Отже, визначимо строк окупності капітальних вкладень для організації відділу маркетингу за формулою:

$$\text{Ток} = \text{К} / \text{П}_{\text{дод}} \quad (3.10)$$

де К – капітальні вкладення в проект;

$\text{П}_{\text{дод}}$  – додатковий прибуток від впровадження відділу, розраховується як різниця між балансовими прибутками досліджуваних періодів. Балансовий прибуток наведений у додатку Б.

$$\text{Ток} = 429271,6 / 6946600$$

$$\text{Ток} = 0,6$$

Отримана величина складає близько 6 місяців.

Не дивлячись на додаткові витрати, пропонується зріст доходів підприємства, при чому значніше, ніж у попередні роки. Це говорить про підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». Планується підвищення ефективності діяльності.

### 3.2. Оптимізація бюджетування маркетингових комунікацій

Для оптимізації розміщення реклами використовують дані, отримані в результаті медіадосліджень, і комп'ютерні програми, які беруть потрібні параметри зі спеціальної бази даних, отриманих у результаті опитувань. У більшості використовуваних методик акцент роблять саме на медіапараметри з бази даних (охоплення окремих засобів масової інформації (ЗМІ) та їх поєднань; охоплення, відповідні різному числу контактів). Оптимізація розміщення полягає в пошуці такої комбінації виходів ЗМІ, яка б вирішувала якесь завдання з можливих: забезпечити задану величину якого медіапараметра (наприклад, ефективного охоплення аудиторії, частки голосів) при мінімальному рекламному бюджеті, досягти максимального значення будь-якого параметра (ефективного охоплення, частки голосів) при заданому бюджеті.

Після того, як обраний кількісний критерій ефективності розміщення реклами, можна розпочинати оптимізацію медіаплану. Оптимізація може бути організована або за допомогою аналізу охоплення аудиторії, здійснюваної в рамках наявної бази даних, або за допомогою аналітичного прогнозування в рамках математичної моделі, що використовує дані вимірювань. Слід зауважити, що якщо використовується друга можливість, то вдається обійтися значно меншою кількістю даних вимірювань. Застосування математичних моделей дозволяє, з одного боку, використовувати менше дослідних даних, з іншого – досягати результатів, які не можна отримати за допомогою підходів, заснованих на використанні тільки даних вимірювань. Зокрема, це стосується інформації про охоплення перетинів різних ЗМІ. Отримати за допомогою опитувань достовірну та повну інформацію про охоплення всіх перетинів ЗМІ, використовуваних при оптимізації, практично неможливо через великі обсяг і вартість відповідних досліджень.

Перевагою економетричних методів є їх менша вартість порівняно з лабораторними дослідженнями. Але для обох методів потрібні періодичні дослідження: у лабораторних дослідженнях для визначення ймовірності повторної покупки виробляється безперервний обдзвін покупців, для економетричних методів потрібно постійно вимірювати дистрибуцію. Оптимізація бюджету. Використовуючи дані, отримані в результаті дослідження, можна досягти тих же цілей кампанії з набагато меншим бюджетом або при поточному бюджеті поставити перед собою більш високу планку охоплення. Можна застосувати спеціальний інструмент математичного моделювання для вирішення цих завдань оптимізації

Для розробки нової рекламної кампанії на ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» для просування на ринок продукції потрібно прийняти рішення стосовно обсягу рекламного бюджету підприємства. Для цього проведемо аналіз оптимізації витрат на проведення рекламної кампанії за допомогою економіко-математичного моделювання.

За змінні приймемо:

X1 – обсяг реклами в газеті «Мотор»,  $см^2$ ;

X2 – обсяг реклами в газеті «БІЗ», А5;

X3 – обсяг реклами в газеті «Колесо», А5;

X4 – обсяг реклами в газеті «Мотоневини»,  $70см^2$ ;

X5 – обсяг реклами на зовнішніх носіях;

X6 – розміщення реклами на радіо;

X7 – обсяг реклами в мережі Інтернет;

X8 – обсяг розповсюджених рекламних буклетів;

X9 – розміщення рекламного блоку на телевізійному каналі.

Для розрахунку економіко-математичної моделі нам потрібні дані щодо планового (орієнтовного) охоплення цільової аудиторії потенційних покупців (табл. 3.5); дані, щодо ймовірності отримання з цільової аудиторії читачів, слухачів та глядачів і покупців продукції (табл. 3.6); дані, щодо мінімальних

обсягів використання засобів реклами (табл. 3.7); та дані, щодо собівартості одиниці реклами (табл. 3.8).

Таблиця 3.5

## Орієнтовне охоплення цільової аудиторії потенційних покупців

Засіб реклами та одиниці виміру	Цільова аудиторія на одиницю реклами, тис. чол.
«Мотор»	26
«БІЗ»	35
«Колесо»	30
«Мотоновини»	40
Зовнішні носії реклами	80
Радіо	300
Реклама в мережі Інтернет	90
Рекламні буклети	1
Телереклама на місцевому телеканалі	220

Сформулюємо перелік обмежень матриці економіко-математичної моделі задачі. Перша група обмежень по охопленню цільової аудиторії потенційних покупців продукції:

Таблиця 3.6

## Ймовірність отримання з цільової аудиторії читачів, слухачів та глядачів і покупців продукції

Засіб реклами	Ймовірність, %
«Мотор»	65
«БІЗ»	84
«Колесо»	89
«Мотоновини»	69
Зовнішні носії реклами	95
Радіо	96
Реклама в мережі Інтернет	80
Рекламні буклети	70
Телереклама на місцевому телеканалі	65

$$26X_1 + 35X_2 + 30X_3 + 40X_4 + 80X_5 + 300X_6 + 90X_7 + 1X_8 + 220X_9 \geq 8000,00$$

Таблиця 3.7

## Мінімальні обсяги використання засобів реклами в місяць

Засіб реклами	Обсяги
Газети: «Мотор», «БІЗ», «Колесо», «Мотоновини»	5
Зовнішня реклама	10
Реклама на радіо	30
Internet-реклама	20
Буклети	20
Місцевий телеканал	2

Друга група обмежень по ймовірності отримання з цільової аудиторії читачів, слухачів, глядачів та покупців продукції підприємства:

$$(-0,01)X_1 + 0,05X_2 + 0,02X_3 + (-0,17)X_4 + (-0,08)X_5 + (-0,01)X_6 + 0,05X_7 + 0,02X_8 + 0,07X_9 \geq 0$$

Третя група обмежень по мінімальному використанню засобів реклами:

$$\text{По газетах} - X_1 + X_2 + X_3 + X_4 \geq 5;$$

$$\text{По зовнішній рекламі} - X_5 \geq 10;$$

$$\text{По радіо-рекламі} - X_6 \geq 30;$$

$$\text{По рекламі в мережі Інтернет} - X_7 \geq 20;$$

$$\text{По поліграфічній продукції} - X_8 \geq 20;$$

$$\text{По рекламі на телебаченні} - X_{10} \geq 2$$

Таблиця 3.8

## Собівартість одиниці реклами

Засіб реклами та одиниця виміру	Собівартість одиниці, грн.
«Мотор»	350
«БІЗ»	280
«Колесо»	250
«Мотоновини»	310
Зовнішні носії реклами	980
Радіо	690
Реклама в мережі Інтернет	200
Рекламні буклети	200
Телереклама на місцевому телеканалі	2500

Четверта група обмежень по максимальному обсягу бюджету на рекламну кампанію:

$$350X_1 + 280X_2 + 250X_3 + 310X_4 + 980X_5 + 690X_6 + 200X_7 + 200X_8 + 2500X_9 \leq 70000 \text{ грн.}$$

П'ята група обмежень по невід'ємних значеннях змінних:

$$X_1 \geq 0; X_2 \geq 0; X_3 \geq 0; X_4 \geq 0; X_5 \geq 0; X_6 \geq 0; X_7 \geq 0; X_8 \geq 0; X_9 \geq 0.$$

Цільова функція – мінімум собівартості проведення рекламної кампанії:

$$F = 350X_1 + 280X_2 + 250X_3 + 310X_4 + 980X_5 + 690X_6 + 200X_7 + 200X_8 + 2500X_9 \Rightarrow \min.$$

Матриця економіко-математичної моделі та результати її розв'язку зображені в додатку А.,Б. В таблиці 3.9 наведені дані щодо фактичного рекламного бюджету та розрахункові значення.

Таблиця 3.9

Порівняння фактичного та проектного складу рекламних заходів в  
ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Найменування	Факт 2019 р.		Проект 2021 р.		Відхилення проекту проти факту	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	в.п.
Телевізійна реклама	23270	35,8	5000	9,6	-18270	-26,2
Реклама в ЗМІ	8060	12,4	1400	2,7	-6660	-9,7
Реклама на радіо	6890	10,6	30066	57,8	23176	47,2
Зовнішня реклама	23335	35,9	9800	18,8	-13535	-17,1
Поліграфічна продукція	3445	5,3	4000	7,7	555	2,4
Інтернет	0	0,0	1783	3,4	1783	3,4
Всього витрат на рекламу	65000	100,0	52049	100,0	-12951	0,0

Дані таблиці свідчать що в структурі використання рекламних заходів відбулися суттєві зрушення, зокрема значно зменшилася величина (-18,27 тис. грн.) і питома вага (-26,2 в.п.) витрат на телевізійну рекламу. Також значно зменшилася частка і величина витрат на рекламу в ЗМІ та зовнішню рекламу.

При цьому значно зросли витрати на рекламування в радіомережі – на 23,18 тис. грн., а їх питома вага збільшилася на 47,2 в.п. Також суттєво збільшилися витрати на інтернет-рекламу (+1,8 тис. грн.) та її частка в структурі витрат на 3,4 в.п. Загалом при впровадженні пропонованої структури реклами на підприємстві вивільниться 12,95 тис. грн., які можна використати на інших елементах маркетингових комунікацій.

Впровадження всіх цих заходів, на нашу думку, суттєво покращить економічний стан підприємства. Завдяки впровадженню ефективної реклами зросте обізнаність споживачів про продукцію, що виготовляє ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». А при розміщенні реклами в мережі Інтернет інформація про продукцію буде доступна широкому колу споживачів не лише павлоградському районі, але і за його межами, так як Інтернет не має ніяких територіальних та часових обмежень, що і дає змогу безперебійної подачі інформації безпосередньо до користувача.

На основі теорії медіапланування можна створити різні варіанти комп'ютерних програм із медіапланування. Ці програми дозволяють самостійно планувати мультимедійні рекламні кампанії. У результаті визначаються оптимальні виходи реклами та оптимальні рекламні бюджети. Таким чином, теорія медіапланування дає можливість менеджерам з реклами самостійно оптимізувати розміщення реклами, обчислювати і прогнозувати її на основні кількісні характеристики на основі мінімального набору даних медіадосліджень. Розглянуті методи оцінки ефективності медіапланування засновані на кількісному підході. Їх основні особливості такі: обчислення всіх медіапараметрів рекламної кампанії (фактичного й ефективного охоплення, їх частотних розподілів, частки голосів на основі даних про рейтинги, граничних охоплення і параметрів ефективності контактів); оптимізація періоду рекламної кампанії залежно від рівня її інтенсивності; оптимізація розміщення й бюджету мультимедійної реклами; явний кількісний облік впливу реклами конкурентів на ефективність реклами; планування реклами з урахуванням синергетичного ефекту при наявності ЗМІ різних типів; прогнозування продажу і прибутку,

обумовлених рекламою; кількісна оцінка комунікаційної та економічної ефективності реклами. Оскільки зазначені методи охоплюють багато факторів і показників, що мають безпосередній вплив на процес медіапланування, то їх необхідно використовувати для збільшення його ефективності та оптимізації, що сприятиме вдалому розвитку рекламної кампанії.

### **Висновки до розділу 3**

1. Організація служби маркетингу повинна виконуватися на основі потенційних можливостей підприємства, цілей і завдань, які ставляться перед фахівцями з маркетингу. Для досліджуваного підприємств ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» вважаємо за доцільне функціонування служби маркетингу на основі функціонального типу - керівника служби та 3 менеджерів по функціям (з маркетингових досліджень, зі збуту, з реклами та стимулювання збуту). Загальні витрати при функціонуванні служби маркетингу за 2021 рік плануються у розмірі 429271,6 грн., строк окупності - 6 місяців.

2. При проведенні оптимізації бюджетування маркетингових комунікацій, встановлено, що відповідно оптимізаційної моделі в структурі використання рекламних заходів відбулися суттєві зрушення, зокрема значно зменшилася величина (-18,27 тис. грн.) і питома вага (-26,2 в.п.) витрат на телевізійну рекламу. Також значно зменшилася частка і величина витрат на рекламу в ЗМІ та зовнішню рекламу. При цьому значно зросли витрати на рекламування в радіомережі – на 23,18 тис. грн., а їх питома вага збільшилася на 47,2 в.п. Також суттєво збільшилися витрати на інтернет-рекламу (+1,8 тис. грн.) та її частка в структурі витрат на 3,4 в.п. Загалом при впровадженні пропонованої структури реклами на підприємстві вивільниться 12,95 тис. грн., які можна використати на інших елементах маркетингових комунікацій.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведення теоретичного дослідження дало можливість зробити висновок, що управління маркетингом та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві варто розрізняти. Перше поняття стосується лише спеціального відділу, який застосовує принципи та методи маркетингу для проведення аналізу ринку, удосконалення збуту та визначення ринкової орієнтації підприємства.

2. Визначено, що управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети.

3. Маркетингова стратегія підприємства відіграє одну з вирішальних ролей у формуванні його взаємозв'язків зі споживачами, від ефективності яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, – фінансовий стан підприємства. Це викликано тим, що вдало обрана і вміло реалізована маркетингова стратегія надає підприємству переваги, що проявляються у підвищенні конкурентоздатності підприємства і його продукції, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощенні доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів.

4. Досліджено, що сума коштів, що знаходяться на балансі підприємства збільшилася на 17728,7 тис. грн., що відповідно зумовило зростання вартості основних засобів. Значний приріст показника спричинено розширенням виробництва на досліджуваному підприємстві. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився на 0,06 г.о., що зумовлено перевищенням надходження основних засобів над їх вибуттям. Найбільшу частку в структурі основних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» займають машини та обладнання, причому їх питома вага зросла з 68,3 % до 73,2 %, що свідчить про розширення

виробництва. Валовий прибуток підприємства збільшився на 4 119,6 тис. грн., при цьому приріст прибутку від операційної діяльності склав 3 205,8 тис. грн. Але незважаючи на зростання цих показників загальна діяльність підприємства була збитковою. Чистий прибуток, в нашому випадку – збиток, в 2019 році становив (-1650) тис. грн. Тобто підприємству необхідно звернути увагу на маркетингову та збутову діяльність, які і спричинили збитковість підприємства.

5. Проаналізовано, що основними видами товарів, які реалізуються в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є: автогума, мастильні матеріали, запасні частини до автомо- мото- та тракторної техніки, акумулятори та електрообладнання, автомобільні фарби, авто аксесуари і авто хімія та інші товари, що мають відношення до транспорту. Відокремленого підрозділу із служби маркетингу та посади маркетолога на підприємстві немає. Функції за даною спеціальністю виконують директор підприємства та економіст. Для просування товарів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» використовує наступні види реклами: рекламування товарів в засобах масової інформації, реклама на щитах та бігбордах, випуск канцелярських засобів з логотипами компанії, розсилка прайс-буклету клієнтам компанії та потенційним споживачам.

6. При проведенні маркетингового стратегічного аналізу отримано наступні висновки:

– за допомогою SWOT – аналізу, були виявлені слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливості розвитку та загрози ринку, була побудована матриця SWOT, завдяки якій наведено деякі шляхи використання можливостей та превентивних мір для попередження загроз;

– PEST – аналіз – згідно його результатів, можна сказати, що ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» залежить від багатьох політичних, соціальних та економічних факторів, які впливають на результати його ефективності;

– матриця БКГ – ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» знаходиться у квадранті «Дійні корови», що підтверджує сильні позиції підприємства на зрілому ринку, а отже стратегія повинна включати методи збору прибутку та інвестування його у інші сфери;

– матриця GE – McKinsey – пропонує обирати стратегію, яка б мала обмежені інвестиції у дану сферу та інвестувати у нові продукти або нові ринки та захищати досягнуту частку на ринку.

матриця SHELL/DPM – також необхідно діяти на ринку з обережністю та шукати шляхи стратегічного розвитку товарної політики в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». Пропонуємо розширити асортимент продукції підприємства в частині запасних частин для малої техніки.

7. При проведенні оптимізації бюджетування маркетингових комунікацій, встановлено, що відповідно оптимізаційної моделі в структурі використання рекламних заходів відбулися суттєві зрушення, зокрема значно зменшилася величина (-18,27 тис. грн.) і питома вага (-26,2 в.п.) витрат на телевізійну рекламу. Також значно зменшилася частка і величина витрат на рекламу в ЗМІ та зовнішню рекламу. При цьому значно зросли витрати на рекламування в радіомережі – на 23,18 тис. грн., а їх питома вага збільшилася на 47,2 в.п. Також суттєво збільшилися витрати на інтернет-рекламу (+1,8 тис. грн.) та її частка в структурі витрат на 3,4 в.п. Загалом при впровадженні пропонованої структури реклами на підприємстві вивільниться 12,95 тис. грн., які можна використати на інших елементах маркетингових комунікацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексунин В. А. Маркетинговые коммуникации: практикум: учебное пособие для вузов / В. А. Алексунин и др. - М. : Дашков и К°, 2011. - 193 с.
2. Багорка М. О. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрним підприємством та шляхи його удосконалення [Електронний ресурс] / М.О. Багорка, А. С. Пилипенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 26(1). - С. 119-123. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_26\(1\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_26(1)_28)
3. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., каф. маркетингового менеджменту. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю: монографія / Л. В. Балабанова, Ю. М. Логвіна. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. - 249 с.
5. Біловодська О.А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія / О.А. Біловодська, Л.О. Сигида. - К. : Центр навчальної літератури, 2018. - 233 с
6. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві [Електронний ресурс] / Д. М. Векслер // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 4. - С. 74-81. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2018\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_10)
7. Голубкова Е.Н. Маркетинговое управление товаром: учебное пособие для вузов / Е. Н. Голубкова, Р. Р. Сидорчук. - М. : Дело и Сервис, 2012. - 170 с.
8. Голяш І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства / І. Голяш, І. Данилюк // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(4). - С. 59-62.
9. Гринько О. В. Особливості маркетингового менеджменту будівельних підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Гринько, А. О. Шанда // Економіка і

- регіон. - 2016. - № 6. - С. 76-82. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2016\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_6_15)
10. Губарець М.А. Продвижение и позиционирование в маркетинге, или Как продвинуть любой товар: учеб.-практ. пособие / М.А. Губарець, Е.И. Мазилкина. - М.: Дашков и К°, 2011. - 223 с.
  11. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
  11. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. - К. : Алерта, 2012. - 270 с.
  12. Зозулєв А.В. Маркетинг: учеб. пособие / А. В. Зозулєв, Н. С. Кубышина. - К. : Знання ; М. : Рыбари, 2011. - 421 с.
  13. Зубарєв В.А. Прийняття управлінських рішень при розробці ефективної програми стимулювання збуту продукції підприємства. // XIII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг як важливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу», м. Дніпро, 26-27 жовтня 2020 р. с.
  14. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О.Пересадько. - Суми: Университетская книга, 2009. - 328 с.
  15. Імперативи ідентифікації маркетингової товарної стратегії підприємства: монографія / Л. В. Фролова, А. О. Наторіна; Донец. нац. ун-т економ. і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - Кр. Ріг : Чернявський, 2016. - 180 с.
  16. Калетнік Г.М. Менеджмент та маркетинг: навч. посібник / Г. М. Калетнік, В.М. Ціхановська, О.М. Ціхановська. - К. : Хай-Тек Прес, 2011. - 580 с.
  17. Ключник А. В. Відмінні риси управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств [Електронний ресурс] / А. В. Ключник // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 14(1). - С. 137-141. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_14\(1\)\\_\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_14(1)__29)

- 18.Ключник А. В. Переваги впровадження маркетингового менеджменту на будівельному підприємстві / А. В. Ключник // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 20. - С. 45-49.
- 19.Коваленко В. В. Маркетинг: навчальний посібник / В.В. Коваленко, С.О. Тридід, Ж. І. Торяник. - Львів : Новий Світ-2000, 2011. - 266 с.
- 20.Копич І.М. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу : навчальний посібник / І. М. Копич, В. М. Сороківський, В. І. Стефаняк. - Львів: Новий світ - 2000, 2011. - 376 с.
- 21.Корягіна С.В. Маркетинговий аудит: навч. посібник / С.В. Корягіна, М.В. Корягін; Львів. комерц. акад. - К.: ЦУЛ, 2014. - 320 с.
- 22.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - СПб : Питер, 2006. - 816 с.
- 23.Кравець С. В. Сутність та особливості управління маркетинговими ризиками підприємств [Електронний ресурс] / С. В. Кравець // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2017. - Т. 23, № 2. - С. 75-85. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2017\\_23\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2017_23_2_12)
- 24.Крикавський Є.В.. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, А. Чубала. - Львів : Львівська політехніка, 2009. - 232 с.
- 25.Куриленко І. І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства [Електронний ресурс] / І. І. Куриленко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 6. - С. 47-51. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_6_14)
- 26.Левків Г. Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств / Г. Я. Левків // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 5. - С. 129-134.
- 27.Луценко К.О. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу / К. О. Луценко, В. Ю. Луценко // Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. - 2018. - Вип. 3. - С. 151-156.

- 28.Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник / І. Буднікевич, О.Баранник, О. Кифяк та ін. - К. : Центр учбової літератури, 2013. - 535 с.
- 29.Маркетинг технічних інновацій: навч. посібник / М.К. Сукач та ін. - К. : Ліра-К, 2016. - 412 с.
- 30.Маркетинг: навч. посібник / за наук. ред. С. В. Ковальчук. - Львів : Новий світ-2000, 2012. - 679 с.
- 31.Маркетинг: учебное пособие для вузов / Е. В. Закшевская и др.; «Агрообразование» - М. : КолосС, 2012. - 246 с.
- 32.Маркетингова товарна політика: збірник завдань для практичних занять та самостійної роботи / укл.: С. С. Яременко, О. Є. Гут. - Дн-ск : ДУЕП, 2011. - 100 с.
- 33.Мельник М.В. Маркетинговий аналіз: учебник для магистров / М.В. Мельник, С. Е. Егорова. - М. : Рид Групп, 2011. - 384 с.
- 34.Мельничук О. І. Економічна сутність системи маркетингу підприємств, її складові та функції [Електронний ресурс] / О. І. Мельничук // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 3. - С. 259-267. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2015\\_3\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2015_3_32)
- 35.Мішустіна Т.С. Економічний механізм маркетингу: зб. завдань для практичних занять та самост. роботи / Т. С. Мішустіна. - Дн-ськ : Дніпропетр. ун-т ім. А. Нобеля, 2012. - 136 с.
- 36.Муковіз В. С. Облік формування резервів в управлінні ризиками підприємства / В. С. Муковіз, Ю. Ю. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2019. - № 2. - С. 49-54.
- 37.Нестеренко С. А. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності будівельних підприємств / С. А. Нестеренко // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 2. - С. 31-39.
- 38.Нестеренко С. А. Формування системи управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств / С. А. Нестеренко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2017. - № 1-2. - С. 142-148.

- 39.Окландер М. А. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник для вищої школи / М. А. Окландер, О. П. Чукурна. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 238 с.
- 40.Окландер М.А. Маркетингова товарна політика: навч. посібник / М.А. Окландер, М. В. Кірносова; Одес. нац. екон. ун-т. - К. : Центр учбової літератури, 2014. - 208 с.
- 41.Окландер Т. О. Адаптація змісту маркетингової діяльності будівельного підприємства в умовах зростання ризиків / Т.О. Окландер, С. О. Ракицька, К. В. Козицька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 30(1). - С. 128-132.
- 42.Окландер Т.О. Модернізація маркетингової діяльності промислових підприємств: [монографія] / Т.О. Окландер. Донецьк: Ноулідж, 2013. 292 с.
- 43.Основы маркетинга: Практика/ под ред. Д. М. Дайитбегова, И. М. Синяевой. - М. : Вузовский учебник, 2011. - 365 с.
- 44.Падерін І.Д. Маркетинг: навч. посібник / І. Д. Падерін, К. О. Сорока, К. В. Комарова. - 2-ге вид., перероб. і доп. - Дн-ськ : ДДФА, 2015. - 260 с.
- 45.Петренко С.А. Маркетинговий аудит: зб. завдань для практ. занять та самост. роботи / С. А. Петренко ; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. - Дн-ськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2012. - 76 с.
- 46.Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посібник / Ю.Є. Петруня, В.Ю. Петруня; Ун-т мит. справи та фінансів. - 3-тє вид., перероб. і доп. - Дн-ськ : Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. - 362 с.
- 47.Пичурин И.И. Основы маркетинга. Теория и практика: учеб. пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 382 с.
- 48.Пілько А. Д. Моделювання процесу оптимізації структури бюджету маркетингових комунікацій інвестиційно-будівельної компанії / А. Д. Пілько, О. М. Чабан // Бізнес Інформ. - 2018. - № 11. - С. 167-173.
- 49.Піскун Д. Н. Особливості формування системи маркетингового управління промисловим підприємством [Електронний ресурс] / Д. Н. Піскун // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018.

- Вип. 32. - С. 109-112. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2018\\_32\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_32_25)
- 50.Промисловий маркетинг: підручник для вищої школи : у 2-х т. Т. 1 / Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; за заг. ред. О. О. Шубіна. - К. : Студцентр, 2011. - 528 с.
- 51.Промисловий маркетинг: підручник для вищої школи : у 2-х т. Т. 2. Ч. 2 / Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; за заг. ред. О. О. Шубіна. - К. : Студцентр, 2011. - 303 с.
- 52.Пуригіна О.Г. Маркетинг: навчальний посібник / О.Г. Пуригіна, С.Е. Сардак, В.В. Джинджоян; Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. - Дн-ськ : Інновація, 2010. - 242 с.
- 53.Радкевич А. В. Моделі оптимізації організаційних процесів будівельного виробництва підрядних підприємств України / А.В. Радкевич, І. А. Арутюнян, Д. В. Сайков // Управління розвитком складних систем. - 2018. - Вип. 33. - С. 124-130.
- 54.Романов А. А. Маркетинговые коммуникации: учебник / А. А. Романов, И. М. Синяева, В. А. Поляков. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011 - 383 с.
- 55.Сак А.В. Оптимизация маркетинговых решений: учеб. пособие / А. В. Сак, В.А Журавлев. - Минск: Изд-во Гревцова, 2010. - 304 с.
- 56.Селезньова О. О. Оцінка економічної результативності управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Селезньова // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2016. - Вип. 1. - С. 175-183. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2016\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_31)
- 57.Сібрук В. Л. Підходи до оцінки маркетингових ризиків [Електронний ресурс] / В. Л. Сібрук // Проблеми системного підходу в економіці. - 2015. - Вип. 51. - С. 119-123. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2015\\_51\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2015_51_22)
- 58.Скотт Д. М. Новые правила маркетинга и PR: как использовать социальные сети, блоги, подкасты и вирусный маркетинг для непосредственного контакта с

- покупателем / Д. М. Скотт ; пер. с англ. В. Апанасик, Г. Огибин. - 2-е изд. - М. : Альпина Паблишерз, 2011. - 347 с.
- 59.Сорока К.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія / К. О. Сорока; Дн-ська держ. фін. акад. - Дн-ськ : ДДФА, 2013. - 172 с.
- 60.Стеблюк Н.Ф. Маркетинг. Практикум: навч. посіб. / Н. Ф. Стеблюк, Н. М. Волосова; Дніпродзерж. держ. техн. ун-т. - Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2016. - 327 с.
- 61.Сумець О. М. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Ч. 1 : Сутність стратегічного маркетингу та його сучасна концепція / О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. - Х. : Міська друкарня, - 2011. - 191 с.
- 62.Турченко М.О. Маркетинг: підручник для вищої школи / М.О. Турченко, М.Д. Швець. - К. : Знання, 2011. - 318 с.
- 63.Федотова І. В. Формування системи управління маркетингом взаємодії на основі концепції життєздатних систем / І. В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. - 2018. - Вип. 32. - С. 30-48.
- 64.Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування: навчальний посібник / С. Г. Фірсова. - К.: Атіка, 2010. - 240 с.
- 65.Формування системи інноваційного маркетингу підприємств: монографія / С.В. Маловичко та ін.; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. - Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2016. - 215 с.
- 66.Чувакова С.Г. Стратегический маркетинг: учебное пособие / С. Г. Чувакова. - 2-е изд. - м. : Дашков и К, 2012. - 271 с.
- 67.Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Целевое		
Ячейка	Имя	Значение
\$M\$7	Цільова функція	52049,36168

Изменяемое		
Ячейка	Имя	Значение
\$C\$5	x1	0
\$D\$5	x2	5
\$E\$5	x3	0
\$F\$5	x4	0
\$G\$5	x5	10
\$H\$5	x6	43,57446815
\$I\$5	x7	8,914893253
\$J\$5	x8	20
\$K\$5	x9	2

Нижний предел	Целевой результат
0	52049,36168
5	52049,36168
0	52049,36168
0	52049,36168
10	52049,36168
43,57446815	52049,36168
8,914893253	52049,36168
20	52049,36168
2	52049,36168

Верхний предел	Целевой результат
0	52049,36168
69,10942259	70000
71,8025533	70000
0	52049,36168
10	52049,36168
43,57446815	52049,36168
20	54266,38303
109,7531916	70000
9,18025533	70000

Найменування	Факт 2019 р.		Проект 2021 р.		Відхилення проекту проти факту	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	в.п.
Телевізійна реклама	23270	35,8	5000	9,6	-18270	-26,2
Реклама в ЗМІ	8060	12,4	1400	2,7	-6660	-9,7
Реклама на радіо	6890	10,6	30066	57,8	23176	47,2
Зовнішня реклама	23335	35,9	9800	18,8	-13535	-17,1
Поліграфічна продукція	3445	5,3	4000	7,7	555	2,4
Інтернет	0	0,0	1783	3,4	1783	3,4
Всього витрат на рекламу	65000	100,0	52049	100,0	-12951	0,0