

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

на тему: «Управління маркетинговим потенціалом підприємства і шляхи його підвищення (на прикладі ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ», м. Хмельницький)»

ДРБА.016065.01.01.ПЗ

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва галузі спеціальності
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва освітньої програми

Виконала
студентка 2 курсу,
група БАмз-20-1

В.В. Гуц

Керівник

О.М. Баксалова

Нормоконтролер

“До захисту допускаю”
зав. кафедри ЕМА

Н.М. Тюріна

_____ 202__р.

Хмельницький 2021

АНОТАЦІЯ

Гуц В.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства і шляхи його підвищення (на прикладі ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри ЕМА Баксалова О.М. Дипломна робота магістра: 121 с., 18 рисунків, 26 таблиць, 33 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГ, ПОТЕНЦІАЛ, ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.

Досліджено теоретичні основи управління маркетинговим потенціалом підприємства. Розглянуто питання визначення понять «потенціал» і «маркетинговий потенціал підприємства», проведений аналіз і систематизація існуючих в науковій літературі визначень поняття «маркетинговий потенціал підприємства», його структури та чинників формування маркетингового потенціалу. Досліджено методичні аспекти оцінки, а також обґрунтовуються напрямки удосконалення управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах конкурентного економічного середовища.

Представлено загальну характеристику та аналіз техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Проведено дослідження маркетингового потенціалу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» за його основними структурними елементами: організаційного, кадрового, фінансового потенціалу, а також програмного забезпечення маркетингу підприємства та застосування маркетингового інструментарію. Проведено кількісну оцінку рівня маркетингового потенціалу підприємства за елементами внутрішнього маркетингового середовища компанії. Проаналізовано потенціал зовнішнього маркетингового середовища фірми, виконано SWOT-аналіз підприємства.

Обґрунтовано шляхи підвищення маркетингового потенціалу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ». Розроблено напрямки вдосконалення стратегічного управління маркетинговим потенціалом підприємства. Для підвищення рівня організаційної складової маркетингового потенціалу компанії обґрунтований напрям посилення служби маркетингу та збуту в напрямку рекламної діяльності та вдосконалення політики просування продукції. Представлено пропозиції щодо підвищення ефективності використання інструментів маркетингових комунікацій. Для обґрунтування ефективності розробленої програми просування визначено ефективність розроблених заходів з урахуванням трьох прогнозних сценаріїв.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Дослідження та класифікація визначень поняття маркетингового потенціалу підприємства	7
1.2 Структура та чинники формування маркетингового потенціалу підприємства	12
1.3 Методичні аспекти оцінки маркетингового потенціалу підприємства	18
1.4 Ефективне управління маркетинговим потенціалом на основі системного підходу	21
2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САПО УКРАЇНА ЕНЕРГІЯ»	26
2.1 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності підприємства	26
2.2 Дослідження маркетингового потенціалу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»	33
2.2.1 Аналіз організаційного та кадрового потенціалу управління маркетингом підприємства	33
2.2.2 Аналіз маркетингового фінансового потенціалу та ефективності управління службою маркетингу підприємства	37
2.2.3 Аналіз потенціалу програмного забезпечення маркетингу підприємства	40
2.2.4 Аналіз застосування маркетингового інструментарію	42
2.2.5 Кількісна оцінка рівня маркетингового потенціалу підприємства за елементами внутрішнього маркетингового середовища фірми	44
2.2.6 Аналіз потенціалу зовнішнього маркетингового середовища підприємства. SWOT-аналіз ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»	47
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «САПО УКРАЇНА ЕНЕРГІЯ»	55
3.1 Вдосконалення стратегічного управління маркетинговим потенціалом підприємства	55
3.2 Рекомендації щодо розвитку організаційного та кадрового потенціалу маркетингу підприємства	63
3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності використання інструментів маркетингових комунікацій	65
ВИСНОВКИ	75
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	77
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки змушують вітчизняні промислові підприємства оперативно розробляти і ефективно використовувати весь інструментарій управління суб'єктом господарювання для розширення і зростання його конкурентних переваг. Важливим напрямком процесу управління розвитком підприємства є процедури з виявлення й оцінки найбільш важливих факторів зростання його потенціалу, можливості їх трансформації в конкурентну продукцію і формування більш вигідних стратегічних позицій в майбутньому.

Роль маркетингу в діяльності підприємства складно переоцінити. Функціонування суб'єкта господарювання, орієнтованого на ринок, передбачає прийняття управлінських рішень, адекватних стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Вдосконалюючи систему управління маркетингом, підприємство здатне підвищити ефективність господарської діяльності. У зв'язку з цим необхідно постійно оцінювати маркетинговий потенціал, а також цілеспрямовано і своєчасно управляти ним.

Однак незважаючи на існування у вітчизняній теорії і практиці досить великого арсеналу апробованих прийомів, моделей, алгоритмів, методів організації та управління маркетинговою діяльністю підприємств, вітчизняні підприємства оперують лише деякими з них, що призводить до недовикористання можливостей підприємств в реалізації маркетингової стратегії – маркетингового потенціалу. Певною мірою це обумовлено неможливістю сліпого копіювання світового досвіду застосування маркетингових технологій без їх попередньої адаптації та підготовки провідних керівників компаній до їх подальшого впровадження.

Зростання значимості маркетингового потенціалу в успішному розвитку виробничого підприємства і підвищена увага до нього інвесторів зумовлюють актуальність обраної теми дослідження.

Розглядаючи маркетинговий потенціал як компоненту економічного потенціалу розвитку підприємства, можна говорити про те, що саме він забезпечує максимально можливий обсяг реалізації продукції при існуючому рівні забезпеченості ресурсами і багато в чому обумовлює комерційний успіх компанії на ринку. Важливо відмітити, що «маркетинговий потенціал – це сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль підприємства, ефективне використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей» [18].

Значний внесок у вирішення проблем, пов'язаних з дослідженням структури та ефективним управлінням маркетинговим потенціалом підприємства внесли такі вітчизняні і закордонні вчені-економісти як: Д.Аакер, Г.Ассель, І.Анософф, Л.Балабанова, І.Должанський, П.Друкер, Т.Клебанова, О.Кононов, В.Забродський, В.Кузьменко, Н.Краснокутська, Р.Мажинський, М.Портер та інші. Незважаючи на ступінь розробленості питань формування та оцінки маркетингового потенціалу, деякі проблеми теоретичного і практичного характеру, пов'язані з маркетинговим потенціалом залишаються невирішеними і потребують подальшого дослідження. Це викликає необхідність розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо узагальнення поняття «маркетинговий потенціал», обґрунтування методів оцінки його існуючого рівня, виявлення напрямків ефективного управління та розвитку маркетингової системи підприємства в ринкових умовах.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління маркетинговим потенціалом підприємства (на прикладі ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»).

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

– провести аналіз і систематизацію існуючих в науковій літературі визначень поняття «маркетинговий потенціал підприємства», його структури та методик оцінки;

- дослідити структуру маркетингового потенціалу підприємства з використанням системного підходу, а також рівня синергізму між підсистемами потенціалу маркетингу;

- визначити склад факторів формування маркетингового потенціалу підприємства;

- запропонувати метод економічної оцінки маркетингового потенціалу та визначити рівень маркетингового потенціалу промислового підприємства;

- розробити сценарії управління розвитком маркетингового потенціалу промислового підприємства;

- сформулювати систему управлінських рішень на основі ефективного управління маркетингом промислового підприємства.

Об'єкт дослідження: маркетинговий потенціал підприємства ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

Предмет дослідження: система управління маркетинговим потенціалом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи і прийоми, як:

- аналізу і синтезу, індукції та дедукції – для постановки проблеми дослідження, вивчення і деталізації об'єкта дослідження;

- статистичного й техніко-економічного аналізу – для узагальнення факторів і показників ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства;

- системного аналізу – для вивчення організаційно-методичних засад моніторингу маркетингового потенціалу підприємства;

- графічний – для наочного та схематичного зображення теоретичних і практичних результатів дослідження;

- факторного аналізу – для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Дослідження та класифікація визначень поняття «маркетинговий потенціал» підприємства

На ефективну діяльність сучасних підприємств впливає велика кількість чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх. У період реформування та сучасного розвитку економіки України «вкрай важливою є адаптація вітчизняних підприємств до умов динамічного зовнішнього середовища, де особливо жорстокими стають умови ведення бізнесу на внутрішньому і зовнішньому ринках, конкурентне середовище, процеси інноваційного розвитку та організаційні трансформації» [1, с. 138].

Обов'язковою умовою для реалізації зазначених альтернатив розвитку стає необхідність забезпечення належного потенціалу підприємства, що розглядається як міра потужності (явних чи скритих можливостей та здібностей) у сфері господарської діяльності, або сукупність доступних ресурсів, які можуть бути використані для досягнення певних цілей (стратегічних і поточних). Результати оцінки потенціалу стають основою для визначення пріоритетів розвитку і планування діяльності підприємства, обґрунтування широкого кола управлінських рішень і розробки проектів підвищення ефективності господарювання [10, с. 119].

Визначальними рисами нової економічної системи є висока динамічність, вибірковість і нестабільність. Можливість та ефективність адаптації підприємств до змін середовища їх функціонування залежать від сформованого ними потенціалу, зокрема маркетингового. При цьому успішним може бути тільки підприємство, яке не лише володіє маркетинговим потенціалом, а й здатне його постійно нарощувати. Чим гучніше ринкові перетворення, тим більше важливий внесок в підвищення вартості бізнесу вносить маркетинг, який можна розглядати

як систему. Маркетингова діяльність охоплює надзвичайно широке коло виробничо-господарських операцій і процесів, підпорядковуючи управлінські рішення керівництва компаній вимогам забезпечення зміцнення його конкурентних позицій на ґрунті найбільш якісного задоволення потреб споживачів.

У поточній діяльності вирішення цього завдання досягається шляхом побудови ефективної системи організації та управління підприємством, заснованої на раціональному використанні відповідного маркетингового інструментарію, пов'язаного з вивченням ринкової ситуації та сегментацією попиту, з розробкою нових видів продукції, з просуванням товарів і стимулюванням збуту тощо. У стратегічній перспективі, коли «перед підприємством з особливою гостротою постають проблеми випереджувальної адаптації до змін ринкового середовища, впровадження принципів маркетингу як певної концепції організації господарської діяльності, формування належного маркетингового потенціалу підприємства стає однією з найважливіших передумов забезпечення ефективного функціонування та сталого економічного розвитку» [30, с. 247].

Теорія маркетингу оперує різноманітними економічними прийомами, моделями, алгоритмами і методами при плануванні та організації маркетингової діяльності. Слід зазначити, що в практиці вітчизняних підприємств застосовується лише мала частка передового економічного інструментарію. Знизити подібний дисбаланс між теоретичними напрацюваннями маркетингу і їх практичним застосуванням представляється можливим за допомогою поняття «маркетинговий потенціал підприємства». Використання маркетингового потенціалу через уточнення його сутності дає можливість підприємству підвищити ефективність використання ресурсів підприємства задля досягнення корпоративних цілей та зміцнення ринкових позицій.

З урахуванням того, що маркетинговий потенціал підприємства є досить новою економічною категорією, є недостатньо дослідженою думка про його місце в структурі загального потенціалу, в питаннях його складових частин та системі їх використання на шляху розвитку підприємств. Таким чином, цілком обґрунтованою є необхідність подальшого вивчення теоретичних основ щодо

складових, структуризації системи управління маркетинговим потенціалом підприємств [10, с. 119].

Схиляємося до думки, що поняття «маркетинговий потенціал» слід розглядати в комплексі з потенціалом підприємства. «Потенціал підприємства – сукупність наявних факторів виробництва, інтелекту, виробничих резервів і можливостей, здатних забезпечити випуск високоякісних товарів, необхідних для задоволення всебічних запитів різних категорій населення країни» [18].

До елементів потенціалу підприємства можна зарахувати усе, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства. На думку окремих вчених, він являє собою «сукупність людських (цінні знання та навички, які мають працівники, а також їхні здібності та готовність до спільної діяльності з іншими членами організації), матеріальних (основні і оборотні засоби, інвестиції) та нематеріальних ресурсів» [19, с. 215].

Різноманітність смислового наповнення категорії «потенціал» дозволяє застосувати його до різних галузей науки і діяльності людини в залежності від сутнісних ознак, що включаються в нього: виробничий потенціал; трудовий потенціал; інвестиційний потенціал; ресурсний потенціал; інституційний потенціал; інноваційний потенціал; інформаційний потенціал тощо. Але в наявних публікаціях немає єдиного поняття, що характеризує категорію «маркетинговий потенціал», так як воно ще досить нове і продиктовано розвитком ринкових відносин в сфері української економіки.

На наш погляд, маркетинговий потенціал є можливостями розвитку компанії, які орієнтовані на використання факторів маркетингової діяльності, результати дії яких можна визначити в найближчому майбутньому. Маркетинговий потенціал визначатимемо як сукупність маркетингових ресурсів, ринкових можливостей розвитку компанії, що дозволяють здійснювати маркетингові функції, спрямовані на зростання та зміцнення конкурентних переваг у майбутньому. Однак науковий інтерес до проблеми визначення сутності маркетингового потенціалу промислового підприємства змушує звернутися до аналізу накопиченого теоретичного матеріалу.

Концептуальні підходи до вивчення поняття «маркетинговий потенціал» економічної системи (підприємства, організації) представлені в табл. А.1.

Для уточнення поняття маркетингового потенціалу та пов'язаних з ним базових категорій необхідно розглянути положення теорії економічного потенціалу, узагальнений погляд на який визначає його як сукупність: ресурсів та активів (трудових, матеріальних, фінансових, виробничих, інформаційних, інноваційних), що є у розпорядженні підприємства, регіону чи іншого суб'єкта господарювання, і здібності менеджерів та працівників підприємства до оптимального використання цих ресурсів з метою створення товарів, отримання максимального доходу та підвищення ефективності діяльності компанії в цілому.

Одним із основних елементів економічного потенціалу є маркетинговий потенціал. Маркетингова складова процесу розвитку суб'єкта господарювання, її рівень та пріоритети за напрямом розвитку маркетингової діяльності забезпечують правильний напрямок вкладень та зростання інших складових економічного потенціалу та дозволяють оцінити економічний потенціал не тільки з точки зору впливу на нього внутрішніх факторів, але й виявити зовнішні, узагальнені та затребувані суспільством та його потреби [31].

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що визначення поняття «маркетинговий потенціал» базується на наступних основних положеннях [3, с. 45]:

- маркетинговий потенціал є елементом економічного потенціалу підприємства;
- маркетинговий потенціал відображає систему ресурсів, рівень розвитку якої достатній для здійснення ефективної маркетингової діяльності;
- передбачається доцільним відображення резервів, завдяки наявності яких існує можливість нарощування і розвитку маркетингового потенціалу;
- маркетинговий потенціал є певною характеристикою здатності маркетингової відділу до зміни, поліпшення, прогресу на основі трансформації наявних ресурсів і резервів в новий якісний стан, тобто до отримання певного результату в рамках заданих цілей;

– маркетинговий потенціал підприємства передбачає наявність сприятливих можливостей зовнішнього середовища з використання ресурсів, резервів і здібностей;

– маркетинговий потенціал підприємства має цільову спрямованість.

Головною метою маркетингового потенціалу підприємства є залучення та утримання споживачів і формування ринку споживачів (наявних і потенційних) товарів і послуг підприємства, які забезпечують відтворення попиту на ці товари і послуги. Основним завданням маркетингового потенціалу є підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища та забезпечення його сталого розвитку.

Варто зауважити, що рівень маркетингового потенціалу підприємств може бути різним залежно від розміру підприємства, виду продукції, асортименту, фінансових можливостей, організаційних структур тощо, що дає підстави керівництву аналізувати власні бізнес-можливості й приймати управлінські рішення відповідно до ситуації на ринку [1, с. 140].

Як вже відмічалось вище, ключовим підвидом економічного потенціалу підприємства, який відіграє найважливішу роль у забезпеченні його розвитку є маркетинговий потенціал. Однак досить багато протиріч виникає в розумінні сутності маркетингового потенціалу та наборі його складових. Досліджуючи теоретичний фундамент визначення та сутності категорії «маркетинговий потенціал», можемо виявити відсутність упорядкованості та комплексності у тлумаченні цього поняття (див. додаток А, табл. А.2).

Аналізуючи точки зору дослідників маркетингового потенціалу, зазначимо, що вони мають широкий діапазон охоплення, включаючи як комплексну реалізацію на основі передових напрацювань в галузі маркетингової діяльності, сукупності внутрішніх можливостей, зовнішніх шансів, спроможності маркетингової системи забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, так і функціональне забезпечення ефективних маркетингових заходів у різних спектрах діяльності компанії.

Деякі дослідники [4, 15, 30] рекомендують під час визначення маркетингового потенціалу підприємства використовувати комплекс підходів, а саме циклічний, системний і діагностичний:

в основі циклічного підходу лежить теорія життєвого циклу товару з усіма його етапами;

системного – управління маркетинговими ресурсами, організаційним механізмом маркетингу та спроможністю досягати бажаних маркетингових результатів;

діагностичного – оцінка маркетингового потенціалу; стан обмеженого для аналітиків кола параметрів характеризується відсутністю кваліфікованих фахівців, обмеженістю в термінах дослідження, відсутністю або недостатністю інформації.

Дослідження дали змогу зробити висновок, що найбільш вдалим тлумаченням поняття «маркетинговий потенціал» наведено в [30, с. 245], згідно якого «маркетинговий потенціал підприємства визначено як узагальнюючу системну характеристику, що відображає ступінь реалізації маркетингових можливостей (досягнення маркетингових цілей з використанням наявних ресурсів і резервів, які існують в сфері маркетингу) підприємства в умовах конкурентної боротьби при проектуванні, виробництві, реалізації та експлуатації продукції і послуг на відкритому ринку».

1.2 Структура та чинники формування маркетингового потенціалу підприємства

Метою кожного промислового підприємства є формування потужного потенціалу, тобто процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення в процесі діяльності.

Систематизація наукових поглядів [4-9], показує, що в більшості випадків чинники, які мають вплив на маркетинговий потенціал, віддзеркалюють як зовнішні, так і внутрішні аспекти маркетингової діяльності підприємства.

Ринкові можливості характеризують зовнішнє маркетингове середовище підприємства, і відображають рівень і характер конкуренції на сегментах оперування, споживчі переваги та їх динаміку, оцінку конкурентного середовища, ринкові взаємини. Внутрішні ж можливості можуть відображати формальні та неформальні взаємодії з органами влади, можливості фінансування, інноваційні продуктові та управлінські технології, інтеграційні можливості за ринками, виробництвом, інвестиціями, прогнози динаміки розвитку за окремими напрямками та в цілому по підприємству, витрати на реалізацію наведених можливостей тощо [15, с. 115].

Схематично основні чинники формування маркетингового потенціалу підприємства наведено в табл. А.3.

В процесі визначення маркетингового потенціалу підприємства, орієнтованого на зовнішній ринок, пильна увага повинна приділятися не лише аналізу можливостей останнього у збутовому (торговельно-посередницькому) контексті, а й можливості забезпечення конкурентних переваг продукції підприємства на зовнішньому ринку завдяки використанню теорії та практичних здобутків міжнародного маркетингу. З урахуванням вищесказаного, повинна проводитись конкретизація суті маркетингового потенціалу підприємства та декомпозиція на маркетинговий потенціал, орієнтований на зовнішній ринок та маркетинговий потенціал, орієнтований на внутрішній ринок з врахуванням специфіки зовнішнього середовища та інших факторів впливу на дані категорії.

Незважаючи на принципову важливість дослідження впливу ресурсів зовнішнього розвитку, вважаємо, що під час формування маркетингового потенціалу кожного окремого підприємства їх прояв матиме загально галузевий характер.

Необхідно також більш детально розглянути один із чинників внутрішнього характеру, який пов'язаний із формування необхідного кадрового ядра маркетингового потенціалу підприємства. Виняткова важливість кадрової

політики зумовлена тим, що саме люди, як спеціалісти з маркетингу, так і виробничий персонал можуть активізувати матеріальні маркетингові ресурси.

На наш погляд, активізація маркетингового потенціалу за рахунок кадрової політики вимагає дотримання певних принципів:

- принцип мотивації, відповідно до якого керівництво підприємства має заохочувати професійну конкуренцію персоналу, мотивувати досягнення поставлених цілей;

- принцип розвитку, що полягає у необхідності оновлення та постійного підвищення кваліфікації персоналу;

- принцип професійної здібності персоналу;

- принцип ставлення до персоналу як капіталу, інвестиції у розвиток якого сприяють створенню особливого мікроклімату у колективі.

Важливо відмітити, що для забезпечення ефективного управління маркетинговим потенціалом підприємства, в першу чергу, необхідно визначити склад його об'єкту, тобто те, що піддається впливам та виконує управлінські команди. Тому формування маркетингового потенціалу підприємства як об'єкту управління є актуальним завданням.

Існує проблема у формуванні маркетингового потенціалу підприємства, яка полягає у тому, що всі його елементи функціонують одночасно і в сукупності. Тобто «маркетинговий потенціал є системою, причому складною і динамічною, оскільки саме взаємозв'язки між окремими складовими потенціалу здійснюють безпосередній вплив на його елементи, модифікуючи вихідні властивості і закономірності їх функціонування, сприяючи тим самим переходу потенціалу у новий якісний стан як єдиного цілого, тобто системи вищого порядку» [5, с. 54-55].

В роботі [30, с. 245] зазначається, що «формування та реалізація маркетингового потенціалу підприємства, тобто сукупність маркетингових можливостей підприємства щодо використання всіх видів доступних йому виробничих ресурсів у процесі маркетингової діяльності для забезпечення досягнення стратегічних або поточних цілей при досягненні конкурентних переваг в умовах певного рівня привабливості ринкового середовища (з огляду на параметри потенційного обсягу і темпів змін ринкового попиту, купівельної

спроможності споживачів, складу факторів і мінливості ринкової кон'юнктури, гостроти конкуренції тощо), насамперед обумовлюються відповідністю та погодженістю основних складових (підсистем, елементів) комплексу маркетингу».

Розробка послідовних етапів і подальша реалізація процесу формування маркетингового потенціалу передбачає проведення заходів [24, с. 192]:

- аналіз основних господарських процесів, що відбуваються на підприємстві в поточний момент;
- визначення ринкових напрямків і стратегічних позицій фірми на ринку;
- збір, аналіз та обробка інформаційних потоків з метою формування системи інформаційного супроводу процесу формування маркетингового потенціалу підприємства.

Вони створюють передумови для формування маркетингового потенціалу підприємства та водночас є первинними етапами даного процесу. Основні етапи процесу формування маркетингового потенціалу підприємства розроблені на основі використання поетапно-структурного підходу (див. рис. Б.1).

Відповідно до принципів системного аналізу завдання формування маркетингового потенціалу обумовлює необхідність її декомпозиції, яку доцільно здійснювати на основі класифікації всіх процедур за ознакою цільової спрямованості чи функціональної єдності, що може бути представлено у вигляді [24, с. 193]:

- формування стратегії розвитку організації із врахуванням ринкової кон'юнктури;
- розробки комплексу управлінських впливів на об'єкт управління;
- максимізації використання власних резервів та мінімізації залучення додаткових ресурсів у виробничому процесі;
- розробка композиційних поєднань субструктур маркетингового потенціалу ієрархічного типу у відповідності з реалізованою стратегією розвитку фірми;
- побудова оптимальної структури маркетингового потенціалу підприємства (рис.1.1).



Рисунок 1.1 - Маркетинговий потенціал підприємства в структурі загального потенціалу підприємства та фактори, що його формують [22]

Важливо відзначити, що система потенціалу маркетингу є підсистемою економічного потенціалу підприємства та її функціонування і розвиток підпорядковане цілям підприємницької діяльності.

При розгляді маркетингового потенціалу підприємства як відкритої системи, оскільки його функціонування пов'язане з постійною взаємодією з зовнішнім середовищем завдяки обміну ресурсами, можна виділити два рівні представлення, кожен з яких характеризується певним набором складових елементів потенціалу і зв'язків між ними. Тому структуру маркетингового потенціалу підприємства слід розглядати як сукупність елементів системи, їх взаємозв'язок та взаємне розташування в цій системі.

Відповідно до пропонованого підходу, перший рівень (укрупнений) представлення маркетингового потенціалу підприємства складається з сукупності

таких елементів як: виробничо-технологічний потенціал; кадровий потенціал; інноваційний потенціал; управлінський потенціал; залучений потенціал бізнес-партнерів потенціал; елементів комплексу маркетингу.

Проведений аналізу дозволяє зробити висновок, що структура маркетингового потенціалу підприємства повинна ґрунтуватися на таких основних положеннях [3, с. 47]:

- маркетинговий потенціал є частиною економічного потенціалу фірми;
- окремими блоками в структурі маркетингового потенціалу підприємства виділяються і детально опрацьовуються ресурси, резерви, здатності їх використання і сприятливі можливості зовнішнього середовища;
- виділяється окремим елементом блок управління;
- необхідно забезпечити взаємозв'язок з усіма структурними підрозділами підприємства, а також встановити його із зовнішнім середовищем;
- визначається мета функціонування маркетингового потенціалу.

На наше переконання, повна характеристика системи формування маркетингового потенціалу включає використання системного та процесного підходів. Такі підходи дозволяють визначити місце загального алгоритму управління маркетинговим потенціалом у системі управління фірмою та ідентифікувати властивості, притаманні тільки даному алгоритму. Слід також враховувати неможливість впровадження механізму управління маркетинговим потенціалом без процесу прийняття управлінських рішень, як «найменшої» частки системи управління, реалізація якого неможлива без інформаційного забезпечення.

Отже, «процес формування маркетингового потенціалу підприємства зводиться до безперервного процесу обробки інформації, її подальшого аналізу з метою розробки та прийняття управлінських рішень. Як наслідок, інформація, з однієї сторони, виступає генератором розвитку системи формування маркетингового потенціалу підприємства, а з іншого, – джерелом невизначеності та ризику» [24, с. 197].

У найбільш загальному вигляді можна зазначити, що розробка принципів основ формування маркетингового потенціалу дозволяє забезпечити результативність управління, яке пов'язано не тільки з формуванням його оптимальної структури, але і досягненням довгострокових ринкових цілей розвитку господарюючого суб'єкта.

1.3 Методичні аспекти оцінки маркетингового потенціалу підприємства

Дослідження структури, чинників, тенденції розвитку, способів оцінки і використання маркетингового потенціалу компанії як керуючого параметра і критерію розвитку маркетингової діяльності стає все більш актуальною науковою задачею. Як свідчить аналіз, проведений у п.1.2, формування маркетингового потенціалу промислового підприємства потребує наявності оціночних параметрів щодо маркетингової системи, що в подальшому ідентифікує напрями її діяльності та розвитку.

При проведенні оцінки оцінювання маркетингового потенціалу з метою створення інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень висуваються наступні вимоги:

1) по-перше, маркетинговий потенціал розглядається в його взаємозв'язку з іншими компонентами сукупного потенціалу фірми. Потрібно врахувати той факт, що маркетинговий потенціал разом із виробничим потенціалом визначає можливі обсяги фінансових надходжень та розмір прибутку від операційної діяльності компанії;

2) по-друге, оцінка маркетингового потенціалу ґрунтується на досягнутих результатах з визначенням можливостей компанії отримати виручку від продажу продукції у різних умовах зовнішнього середовища, а також за різних варіантів управлінських рішень щодо параметрів просування та збуту продукції підприємства;

3) по-третє, «при оцінюванні маркетингового потенціалу необхідно враховувати ієрархічну управлінську структуру потенціалу підприємства у такий спосіб, щоб оцінка маркетингового потенціалу характеризувала оперативні, тактичні та стратегічні можливості підприємства у сфері просування та збуту продукції» [12, с. 135];

4) по-четверте, для виміру потенціалу підприємства необхідно створити комплекс кількісних і якісних параметрів, які охоплюють всю сукупність складових та їх факторів;

5) по-п'яте, весь комплекс параметрів, що характеризує маркетинговий потенціал має бути визначений з урахуванням галузевої специфіки підприємства, що аналізується.

Вивчаючи особливості оцінки маркетингового потенціалу підприємства, В.М. Божко [4] пропонує такі етапи:

– початковий – передбачає визначення мети і завдань аналізу з формуванням вимог до вхідної та вихідної інформації, а також здійснюється вибір оціночних показників маркетингового потенціалу та методів їх розрахунку;

– розрахунково-аналітичний – це проведення розрахунків з метою визначення кількісних і якісних показників щодо ключових складових маркетингового потенціалу, їх місця в системі, сили впливу на проміжні та кінцеві результати функціонування підприємства, факторів та тенденцій зовнішнього макро- і мікросередовища в контексті його впливу на маркетинговий потенціал, резервів у стратегічній перспективі;

– заключний – це узагальнення результатів дослідження з визначенням основних цілей, напрямків, перспектив та пріоритетів щодо формування й управління маркетинговим потенціалом, тобто здійснюється формування стратегічного курсу розвитку маркетингової системи підприємства.

Одним з важливих етапів процесу оцінки маркетингового потенціалу є формування сукупності показників, що входять у систему оцінки структурних складових маркетингового потенціалу промислового підприємства. Комплексну оцінку маркетингового потенціалу підприємства доцільно здійснювати з

використанням сукупності показників у співставленні з цілями функціонування й розвитку підприємства. В залежності від цілей управління в таку складну ієрархічну структуру можуть включатися критерії, що відображають оцінку маркетингової діяльності окремих функціональних підсистем підприємства.

Аналіз сучасної економічної літератури вказує на існування двох основних підходів до формування системи показників якості інформаційного забезпечення процесів управління, що представлена багатовимірною структурою:

1) відбір показників на основі статистичних процедур (методи кореляційно-регресійного аналізу, методи дискримінантного аналізу, метод головних компонент, методи вибору репрезентантів груп);

2) оцінювання узгодженості показників на основі методів експертного опитування (метод аналізу ієрархій, метод повного парного порівняння, ранжування, метод безпосереднього оцінювання, метод часткового парного порівняння).

У відповідності до обраної методики обчислення на основі формування статистичної інформації про кількісні показники здійснюється їх розрахунок. З цією метою використовують статистичні матеріали Державної служби статистики України, а також звітні дані підприємства та інформація з Інтернет-ресурсів.

Оцінка якісних показників здійснюється на основі аналізу експертного опитування. З цією метою здійснено формування анкетного листа, який призначений для опитування експертів – менеджерського складу та провідних спеціалістів організації. Метою такого опитування є визначення якісного складу використання маркетингових ресурсів на підприємстві, визначення потенціалу здійснюваних маркетингових досліджень, товарної та цінової політики, збутової діяльності та її стимулювання тощо [16, с. 304].

Результатом кінцевого етапу обчислення за обраною методикою є інтегральна оцінка маркетингового потенціалу підприємства, яка отримана на основі оцінки кожної структурної складової маркетингового потенціалу компанії.

Буде не зайвим підкреслити, що індикатори оцінки елементів маркетингового потенціалу є основою для формування оптимальної стратегії розвитку компанії. Очевидно, є всі підстави вважати, що на рівні окремого

підприємства оцінка маркетингового потенціалу є необхідним етапом не тільки маркетингового управління, але більш вагомим стратегічного аналізу і управління підприємством у цілому.

В роботі [8, с. 17] зазначено, що «стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічний стан підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства». Головна мета стратегічного аналізу – вибір конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій.

Слід вважати, що стратегічний аналіз є невід’ємною складовою процесу управління маркетинговим потенціалом та початковим етапом розроблення стратегії компанії. На думку [3, с. 45], використання маркетингового стратегічного аналізу «зменшує невизначеність при прийнятті стратегічних рішень, дозволяє виявити зміни зовнішнього середовища та гнучко до них пристосовуватися, вчасно виявити ринкові можливості та використання їх у стратегічній маркетинговій діяльності, вчасно виявити ринкові загрози та запобігти їхньому негативному впливу на маркетингову стратегічну діяльність фірми, допомагає визначити сильні і слабкі ознаки фірми, конкурентну перевагу підприємства».

1.4 Ефективне управління маркетинговим потенціалом на основі системного підходу

На даному етапі розвитку української економіки вже ні в кого не виникає сумніву, що маркетинг – важлива складова управлінського процесу. Дослідження питань управління маркетингом здійснювалося у наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Б. Альстренд, І. Ансофф, В. Дикань, Ю. Іванов, М. Круглов, Є.Лапін, Дж. Лемпел, Г. Мінцберг, І. Отенко, Р. Пейс, В. Пономаренко, О. Пушкар, Л. Сосненко, А. Стрікланд, О. Тищенко, А. Томпсон, О.

Тридід, Р. Фатхутдінов та ін. Проте серед науковців до цього часу відсутня узгодженість точок зору на економічну природу, роль та значення маркетингового потенціалу в системі стратегічного управління розвитком підприємства.

Досліджуючи шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств, О.Є. Соколов [29, с. 13–15] зазначає, що «до основних факторів забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання належать: стратегічне інвестування, забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, диверсифікація виробництва, діагностика збалансованої системи стратегічних показників діяльності підприємства, ефективне управління активами підприємства, раціональний розподіл та використання ресурсів підприємства відповідно до завдань його бізнес-плану та тощо, а також ефективний маркетинг, який забезпечує стабільність ринкових позицій підприємства не тільки у короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі».

На думку Л. Української [30, с. 246], «вирішення складних завдань формування маркетингового потенціалу підприємства та обґрунтування відповідних заходів щодо реалізації напрямків підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства зумовлює необхідність ретельного маркетингового дослідження умов господарської діяльності, визначення особливостей сегментації ринку та встановлення ключових переваг, які забезпечують сталі позиції виробників у конкурентній боротьбі».

Значення і актуальність питань практичного та методичного забезпечення вдосконалення управління маркетинговим потенціалом для вітчизняних підприємств обумовили вибір теми та постановку мети даного дослідження.

Слід вважати, що у сучасних умовах більшість підприємств не повною мірою використовує маркетинговий потенціал, що обумовлено відсутністю розуміння його ролі та необхідністю розробки дієвого механізму управління маркетинговим потенціалом підприємства, можливість оцінки з метою максимального задоволення інтересів груп відповідних користувачів, формування стратегічних напрямів діяльності, прийняття управлінських рішень на мікрорівні.

Узагальнення підходів до визначення поняття дає підстави стверджувати, що стратегія управління маркетинговим потенціалом підприємства – це принципово новий підхід до технології довгострокового збалансованого координування діяльності компанії, в основі якого лежать маркетингові інструменти, що дозволяють сформулювати модель його функціонування.

Відповідно, управління маркетинговим потенціалом підприємства можна визначити як процес моделювання маркетингових можливостей підприємства на різні періоди функціонування з встановленням його глобальної мети і конкретних завдань, що впливають з неї, а також визначення способу реалізації цієї мети і завдань, виходячи з відповідних можливостей підприємства. Воно базується, з одного боку, на цілях та завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах з різних галузей розвитку.

Процес управління маркетинговим потенціалом підприємства можна розглядати як послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а фірма повинна отримати очікуваний прибуток. За твердженням Т. Гірченко, О. Дубовик [7, с. 37], «для ефективного управління маркетинговим потенціалом на підприємстві необхідне наступне: надійна, достовірна та своєчасна інформація про ринок, структуру і динаміку попиту, вимоги клієнтів тощо; адекватна реакція управлінського персоналу на вхідну інформацію щодо змін на ринку; створення такого товару (асортименту), який би більш повно задовольнив би потреби ринку, ніж товари конкурентів; необхідний вплив на споживачів, їх попит, ринок».

У найбільш загальному вигляді можна зазначити, що основною метою управління маркетинговим потенціалом промислових підприємств є забезпечення його постійної конкурентоспроможності та ефективного розвитку з врахуванням таких факторів: якісного управління й організації маркетингу на підприємстві загалом; застосування маркетингових інструментів; раціонального використання існуючих фінансових і матеріальних маркетингових ресурсів підприємства; ефективного використання маркетингового персоналу [25, с. 209].

У загальному вигляді управління представляє собою безперервний та цілеспрямований вплив на процес, об'єкт, систему для збереження її стійкості або переходу з одного стану в інший на основі використання необхідних, достатніх способів та засобів впливу.

Згідно системно-кібернетичного підходу система управління як форма реального втілення певних управлінських впливів складається із двох взаємодіючих підсистем: керуючої – суб'єкт управління (формує управлінський вплив) та керованої – об'єкт управління (зазнає на собі сформовані впливи).

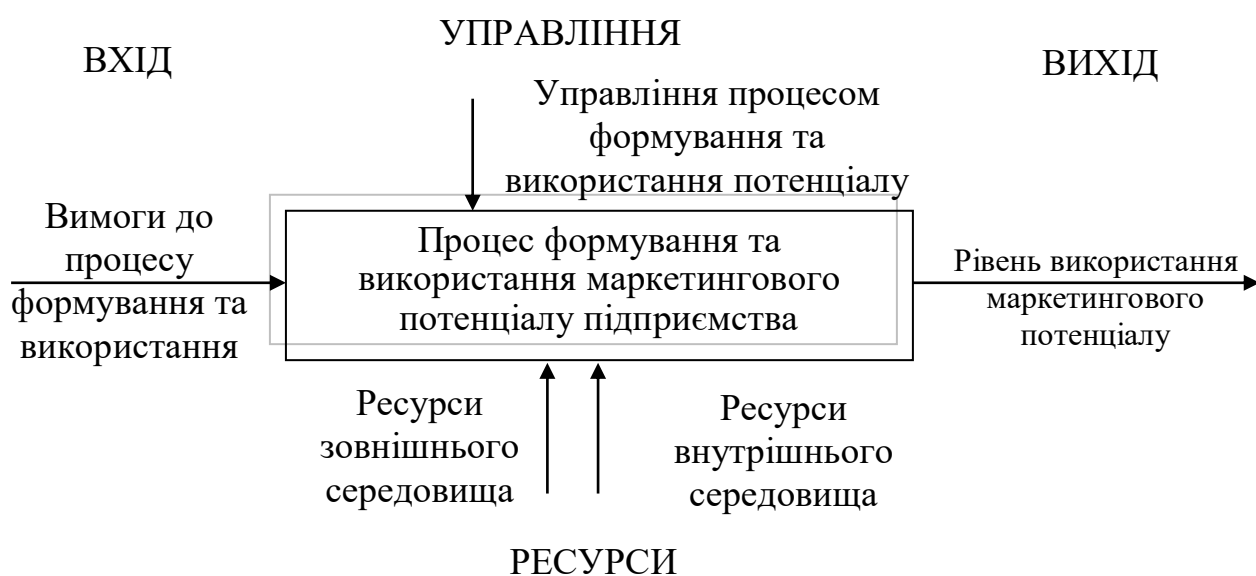


Рисунок 1.2 – Процес формування та використання маркетингового потенціалу підприємства на основі системного підходу [23]

На рис. 1.2 представлена контекстна діаграма (яка дає загальний опис об'єкту моделювання) процесу формування та використання потенціалу підприємства. Вона містить такі складові: вхід, вихід, управління, ресурси [23].

З врахуванням того, що об'єктом управління виступає процес формування та використання маркетингового потенціалу підприємства, тому управлінням потенціалом підприємства слід вважати безперервний та цілеспрямований вплив на цей процес. Слід зазначити, що технологія моделювання об'єкту управління передбачає розробку контекстної та декомпозиційної діаграм. Метод, що

застосуємо в даному дослідженні, реалізований стандартом IDEFO, базою якого є графічне представлення процесів у вигляді функціональних блоків. Згідно цього методу кожний функціональний блок характеризується перетворенням входу (або необхідних для реалізації процесу ресурсів) у вихід (або результат, продукцію процесу).

Висновки до розділу 1

Роль маркетингу в діяльності підприємства складно переоцінити. Функціонування суб'єкта господарювання, орієнтованого на ринок, передбачає прийняття управлінських рішень, адекватних стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Вдосконалюючи систему управління маркетингом, підприємство здатне підвищити ефективність господарської діяльності. У зв'язку з цим необхідно постійно оцінювати маркетинговий потенціал, а також цілеспрямовано і своєчасно управляти ним.

Система управління маркетинговим потенціалом промислових підприємств повинна бути досить різнобічною за орієнтацію, яка здатна врахувати інтереси підприємства в різних аспектах, його діяльності, демократичною по відношенню до внутрішніх підрозділах підприємства на будь-якому етапі розвитку – етапі становлення, активного зростання або зміни стратегії розвитку та ділової політики.

Підсумовуючи вищевикладене, відзначимо, що за умови ефективного управління маркетинговим потенціалом підприємства можна досягти наступних цілей: своєчасне визначення існуючих потреб ринку; вибір найпривабливіших сегментів ринку, розробка стратегії для них; розробка необхідних маркетингових програм, що включатимуть весь арсенал маркетингового інструментарію; підтримка балансу між попитом та пропозицією.

2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САПО УКРАЇНА ЕНЕРГІЯ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» (скорочена назва – ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ») – це самостійно господарюючий суб'єкт, створений (заснований) відповідно до чинного законодавства для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку.

Місцезнаходження Товариства – Україна, 29000, Хмельницька область, м. Хмельницький, вул. Трудова, буд. 6/1А.

Виробництво і монтаж металоконструкцій і будівництво «під ключ» виробничо-складських та торговельних комплексів, магазинів, логістичних комплексів і мультітемпературних складів, а також індустріальної та складської нерухомості класу В, А, А+ є основними напрямками діяльності компанії ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

Розглянемо більш детально основні види діяльності підприємства.

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій та виробів.

1) Особливості виробництва будівельних металоконструкцій на підприємстві ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» полягають у наступному.

Зведення об'єктів житлового, комерційного, технічного призначення неможливо уявити без використання різного роду металоконструкцій, що забезпечують міцність окремих вузлів і компонентів об'єкта. Виробництво будівельних металевих конструкцій та виробів дозволяє вирішити проблему забезпечення об'єктів будівництва необхідними комплектуючими.

Поняття будівельних металоконструкцій включає великий список елементів і деталей, які використовуються в різних способах і технологіях будівництва, для збільшення зносостійкості, міцності і довговічності будівель.

Будівельні металеві конструкції і вироби – це великий перелік деталей і елементів, які використовуються при різних технологіях будівництва, але спрямованих на підвищення міцності, надійності та довговічності об'єктів. До таких конструкцій відносять: металеві ферми різних видів; елементи для каркасного будівництва; пояса арматури та інші елементи, які використовуються в капітальних будівлях; технологічні конструкції; сходи з металу і різні види огорожень; кріпильні елементи і металовироби; технологічні металоконструкції; кріпильні, метизні елементи.

К переліку виробів ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» можна віднести як типову продукцію, що розробляється відповідно до діючих стандартів та з врахуванням існуючого ДСТУ, так і вироблену на замовлення за технологічними проектним вимогам, наданим замовником.

2) Інші види діяльності підприємства:

45.20 Техобслуговування і ремонт автомобілів.

Відповідно до статуту ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» займається також капітальним і поточним ремонтом та виготовлення запасних частин до автотракторних двигунів, переобладнанням тракторів МТЗ-82, МТЗ-100, Т-150, Т-156 на двигуни СМД-62, ЯМЗ-6, ЯМЗ-8.

3) Послуги, які надає компанія: проектування; генпідрядні роботи; монтаж і підключення технологічного обладнання; зовнішні мережі: опалення, вентиляція і кондиціонування; електромонтажні роботи.

Основними споживачами продукції та послуг підприємства є будівельні компанії та сільськогосподарські підприємства Хмельницької, а також Львівської, Тернопільської та інших областей країни. Поруч з цими питаннями на підприємстві йдуть ретельні пошуки нових потенційних замовників, тобто нових ринків збуту.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства у 2018-2020 роках

№	Показники	Роки			Відхил. значень (+; -)			Темпи росту, %		
		2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2020-2018	2019/2018	2020/2019	2020/2018
1	Обсяг товарної продукції, тис.грн	79 173,6	107 596,9	112 815,4	28 423,3	5 218,5	33 641,8	135,90	104,85	142,49
2	Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	86 562,5	127 679,7	137 242,9	41 117,2	9 563,2	50 680,4	147,50	107,49	158,50
3	Собівартість товарної продукції, тис.грн	73 626,4	101 898,9	109 317,2	28 272,5	7 418,3	35 690,8	138,40	107,28	148,40
4	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	78 698,9	121 668,5	133 190,5	42 969,6	11 522,0	54 491,6	154,60	109,47	169,20
5	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,92	0,97	0,98	0,05	0,01	0,06	102,11	103,19	103,20
6	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	5 458,4	6 233,5	6 313,9	775,1	80,4	855,5	114,20	101,29	115,70
7	Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	26 230,8	39 396,0	43 409,7	13 165,2	4 013,7	17 178,8	150,19	101,87	165,5
8	Фондовіддача, грн/грн	3,018	2,732	2,598	-0,286	-0,134	-0,420	90,52	95,09	86,08
9	Фондомісткість, грн/грн	0,331	0,366	0,385	0,035	0,019	1,163	110,57	105,19	116,3
10	Фондоозброєність, тис.грн/чол.	385,7	511,6	578,8	125,9	67,2	193,1	132,64	113,13	150,06
11	Рентабельність виробництва, %	16,28	12,82	11,54	-3,46	-1,28	-4,74	78,74	90,01	70,88
12	Рентабельність виручки, %	6,30	4,88	4,60	-1,42	-0,28	-1,7	77,46	94,26	73,01
13	Середньооблікова кількість працюючих, чол., в т.ч. – робітників	68	77	75	9	-2	7	113,23	97,40	110,29
		46	50	48	4	-2	2	108,69	96,00	104,34
14	Середньорічний виробіток, тис.грн/чол.:									
	– одного працюючого	1 164,3	1 658,2	1 829,9	493,9	171,7	665,6	142,42	110,35	157,16
	– одного робітника	1 722,1	2 553,6	2 859,2	831,5	305,6	1 137,1	148,28	111,96	166,03
15	Річний фонд заробітної плати, тис.грн	8 257,7	10 369,8	10 645,9	2 112,1	276,1	2 388,2	125,57	102,66	128,92
16	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	10 119,7	11 222,7	11 828,8	1 103,0	606,1	1 709,1	110,89	105,40	116,88

Загальну характеристику діяльності підприємства ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» в розрізі основних техніко-економічних показників за період 2018-2020 роки проведемо на основі даних, що в таблиці 2.1.

Основними показниками виробничої діяльності є товарна та реалізована продукція підприємства. За аналізований період обсяги товарної продукції зросли з 79 173,6 тис.грн у 2018 р. до 107 596,9 тис.грн у 2019 р., у 2020 р. вони збільшились до 112 815,4 тис.грн (темпи росту за останні роки – 142,49 %). Реалізована продукція за темпами росту випереджала товарну продукцію і мала по роках наступні значення: у 2018 р. – 86 562,5 тис.грн, у 2019 р. – 127 679,7 тис.грн, у 2020 р. – 137 242,9 тис.грн., що на 50 680,4 тис.грн більше ніж у 2018 р. Темпи росту реалізованої продукції становлять 147,50 % у 2018 р., 107,49 % – у 2019 р. по відношенню до 2018 р., загальне зростання обсягів реалізації – 158,50 %.

Графічно обсяги товарної та реалізованої продукції, їх динамка змін у 2018-2020 рр. представлені діаграмою на рис. 2.1.

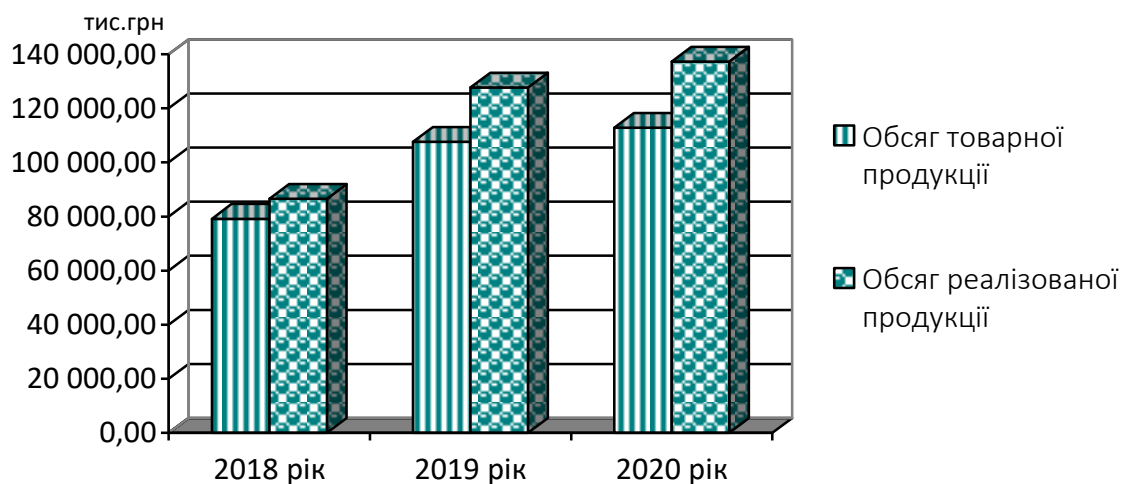


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни обсягів товарної і реалізованої продукції

Значні темпи росту товарної і реалізованої продукції обумовлені, в тому числі, темпами росту інфляції, яка викликає подорожчання сировини, комплектуючих, зростання цін на електроенергію тощо. Відповідно зростали собівартість товарної (на 48,4 %) та реалізованої продукції (на 69,2 %) компанії.

Чистий прибуток, який підприємство отримало у 2018-2020 рр., зростав з 5 458,4 тис.грн у 2018 р. до 6 233,5 тис.грн у 2019 р. та 6 313,9 тис.грн у 2020 р., що становить 855,5 тис.грн збільшення його величини за весь період. Темпи приросту чистого прибутку підприємства дорівнюють 15,7 % (див. рис. 2.2).

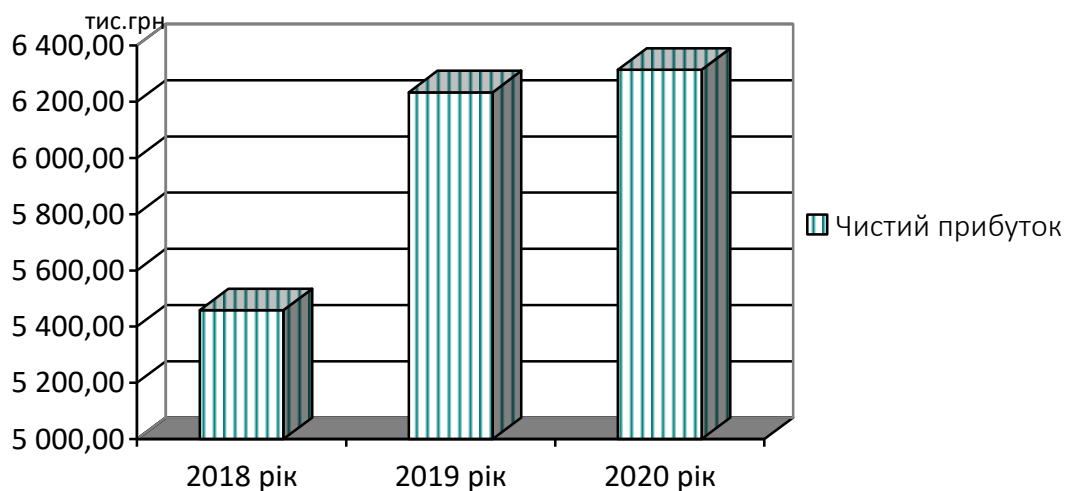


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни чистого прибутку підприємства

Найбільші темпи зростання чистого прибутку були у 2019 р. (14,2 %), однак у зв'язку з пандемією COVID-19, яка негативно вплинула на економічні показники діяльності підприємств галузі, темпи росту чистого прибутку компанії значно зменшились у 2020 р. – до 1,29 %.

Згідно даних звітів з праці та табл. 2.1, середньооблікова кількість працюючих на підприємстві зростає за останні три роки з 68 чол. у 2018 р. до 77 чол. у 2019 р. і дещо зменшилась до 75 чол. на кінець 2020 р., тобто на 7 чол., або на 10,29 %. Зменшення обсягів реалізації продукції у 2019 р. керівництво підприємство намагалось компенсувати скороченням витрат на виробництво у 2020 р., в тому числі і за рахунок звільнення персоналу. Найбільша чисельність працюючих серед категорії ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» – це робітники, яких у 2018 р. працювало 46 чол., у 2019 р. – 50 чол. і у 2020 р. – 48 чол.

На рисунку 2.3 відображена динаміка зміни середньооблікової кількості працюючих на підприємстві у 2018-2020 рр.

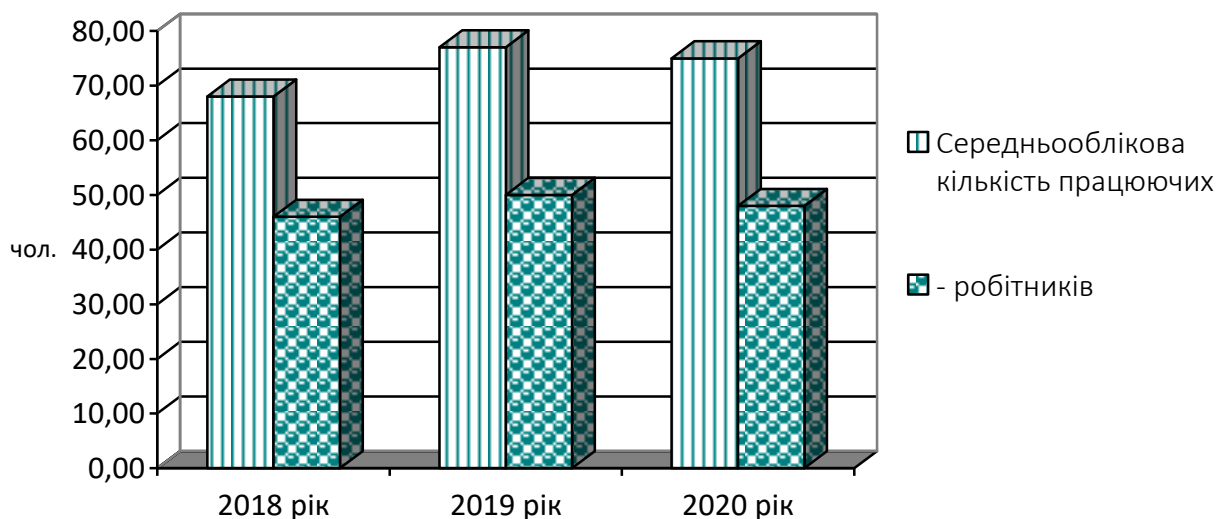


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни середньооблікової кількості працюючих

Щодо ефективності використання персоналу підприємства, то поряд зі зростанням обсягів реалізації продукції та послуг зростав і середньорічний виробіток працюючих – з 1 164,3 тис.грн у 2018 р. до 1 829,9 тис.грн у 2020 р. Загальний відсоток росту показника по працюючим становить 157,16 %, по робітниках – 166,03 %. Найнижчі темпи росту показника продуктивності праці відмічені у 2019 р., відповідно, 110,35 % та 111,96 %. Поступове зростання розміру мінімальної заробітної плати та збільшення обсягів реалізації та прибутку вплинуло на зростання заробітної плати персоналу компанії, яка мала наступні значення по роках: у 2018 р. 10 119,7 грн/міс., у 2019 р. 11 222,7 грн/міс., у 2020 р. – 11 828,8 грн/міс. Темпи росту середньомісячної зарплати працівників за три роки – 116,88 %, в тому числі, приріст у 2019 р. – 10,89 %, у 2020 р. тільки 5,4 %.

Аналіз даних табл. 2.1 показав, що рівень виробничої бази підприємства зростав за рахунок збільшення середньорічної вартості основних фондів: з 26 230,8 тис.грн у 2018 році до 43 409,7 тис.грн у 2020 році, або на 65,5 %. Незважаючи на позитивну динаміку показника фондоозброєності (150,06 %) впродовж останніх років значення фондівіддачі знизилось на 0,42 грн/грн (з 3,018 до 2,598), або на 34 %. Тому необхідно більш ефективно використовувати всі наявні виробничі потужності, намагатися забезпечувати найбільш повне їх завантаження при поступовому оновленні та модернізації.

Аналіз результатів діяльності фірми необхідно доповнити дослідженням динаміки зміни такого показника як рентабельність виробництва (див. рис. 2.4).

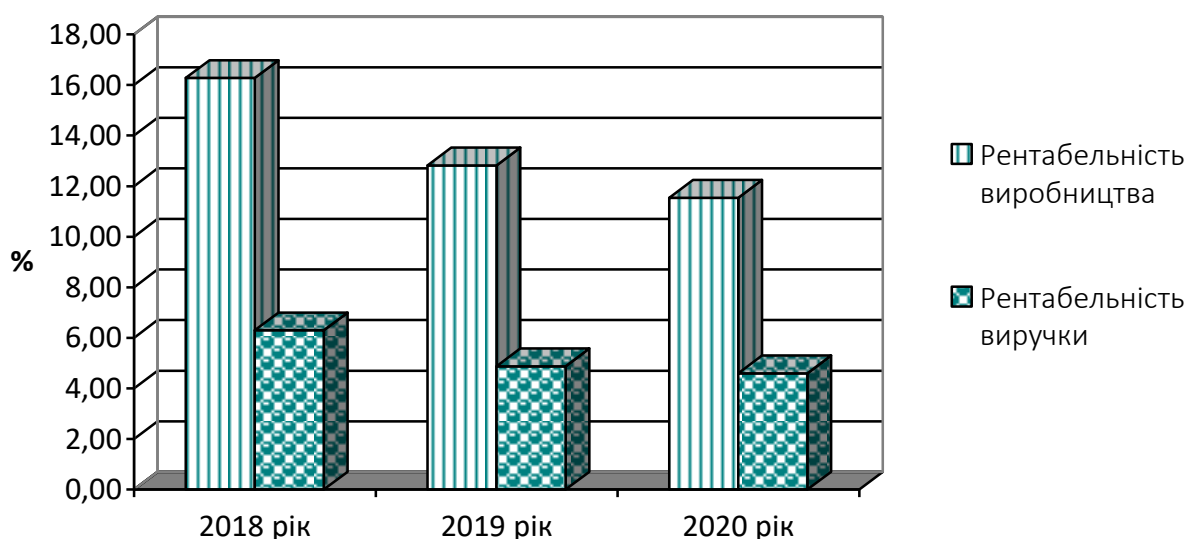


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показників рентабельності

Уповільнене зростання чистого прибутку проти збільшення середньорічної вартості виробничих фондів спричинило зниження показника рентабельності у 2018-2020 роках – з 16,28 % у 2018 р. до 12,82 % у 2019 р. та 11,54 % - у 2020 р. Темпи зниження рентабельності виробництва – 70,8 %.

Для рентабельності виручки характерна та сама динаміка до зменшення значення: у 2018 р. – 6,30 %, у 2019 р. – 4,88 %, у 2020 р. – 4,60 %. Темпи падіння цього показника дорівнюють 73,01 % (див. рис. 2.4).

За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності можна зробити наступні висновки: фірма працювало прибутково та ефективно, однак протягом 2019 р. та 2020 р. відмічається скорочення чисельності працюючих, зростання собівартості продукції та витрат на 1 грн реалізованої продукції, зменшення фондівіддачі та середньорічного виробітку, зниження рентабельності виручки та виробництва при уповільненні темпів росту чистого прибутку. Актуальним завданням для ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ», як і більшості підприємств галузі є максимально адаптувати свою діяльність до карантинних заходів, зберегти робочі місця і мінімізувати свої втрати внаслідок рецесії.

2.2 Маркетинговий потенціал ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»

2.2.1 Аналіз організаційного та кадрового потенціалу управління маркетингом підприємства

Оцінка потенціалу внутрішнього маркетингового середовища фірми.

Метод оцінки маркетингового потенціалу, представлений в роботі [31], ґрунтується на поділі внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища. Розглянемо, які підходи автор пропонує використовувати для аналізу маркетингового потенціалу на прикладі досліджуваного підприємства.

Для проведення якісного аналізу організації управління маркетингом підприємства вивчаються структурна схема управління маркетингом фірми, посадові інструкції співробітників служби маркетингу, положення про відділ.

Можна виділити два напрямки досліджень в рамках оцінки цієї складової:

1) дослідження задач служби маркетингу і якісний аналіз виконуваних її функцій (для цього проводиться аналіз обов'язків співробітників відділу маркетингу і ступінь їх виконання за даними внутрішньої документації відділу);

2) оцінка взаємодії служби маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства (складається перелік відділів, з якими взаємодіє служба маркетингу, і визначається напрямок інформаційних потоків між ними);

3) оцінка забезпеченості служби маркетингу необхідними співробітниками відповідних спеціальностей і кваліфікації і оцінка укомплектованості служби шляхом порівняння фактичної кількості працівників із плановою потребою.

Критерії ефективності сформульовані відповідно до об'єктів оцінки:

– критерієм ефективності виконання основних функцій служби маркетингу буде виконання, часткове виконання або невиконання основних функцій, покладених на відділ маркетингу та збуту;

– взаємодії служби маркетингу із підрозділами підприємства можуть бути зведені в наступні напрямки: а) надання, часткове надання або не надання

службою маркетингу і іншими підрозділами підприємства інформації, необхідної для здійснення маркетингової діяльності; б) регламентація й оперативність взаємодій служби маркетингу з підрозділами підприємства.

На підприємстві маркетинг виконує два види основних задач. Перший вид: довгострокове стратегічне планування – як позиціонувати компанію на ринку, розвивати її конкурентні переваги. Другий вид завдань: поточні заходи, мета яких – просування продукції, реклама і піар компанії. Таким чином, маркетинг повинен стати провідною функцією, яка визначає технічну, виробничу політику підприємства, стиль і характер управління всією підприємницькою діяльністю.

Фахівці з маркетингу знаходяться на початку, а не тільки в кінці виробничого циклу. Вони повинні встановити і довести до кожного працівника, яким споживач хоче бачити даний продукт, яку ціну він готовий платити і де і коли буде потрібно цей продукт. Маркетингова служба впливає на реалізацію всіх найважливіших функцій підприємства.

Дослідження показують, що в структурі управління маркетинговою службою підприємств доцільні такі функціональні підрозділи:

1. Маркетингова група (група вивчення ринку).

2. Служба збуту для виконання наступних функціональних завдань: організація продажів; збір інформації про потенційних покупців, вивчення їх смаків і потреб; збір інформації про зовнішніх і внутрішніх конкурентів; первинний аналіз і систематизація зібраної інформації; організація реклами; вивчення стандартів якості і нормативно-правових документів.

Реалізацією функцій маркетингу на ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» займається відділ маркетингу та збуту. На підприємстві розроблено Положення про відділ маркетингу та збуту, а також функціональні обов'язки співробітників відділу. Начальник відділу маркетингу та збуту займається питаннями, пов'язаними з розподільною політикою, контролює питання, пов'язані з організацією рекламних кампаній, вивченням споживчого попиту. Відділ маркетингу та збуту створено відносно недавно і має невеликий штат

співробітників (див. рис. 2.5): начальник відділу – 1 чол.; старший менеджер зі збуту – 1 чол.; менеджер зі збуту – 2 чол.; менеджер з маркетингу – 1 чол.



Рисунок 2.5 - Кадровий склад працівників та організаційна структура відділу маркетингу та збуту (ВМЗ) ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»

Посадова інструкція менеджера з маркетингу наведена у додатку В.

Фахівець з маркетингу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» в процесі виконання покладених на них функціональних обов'язків тісно взаємодіє з менеджерами зі збуту продукції, фахівцями планово-економічного відділу та відділу матеріально-технічного забезпечення.

В таблиці Г.1 додатку Г представлені результати аналізу виконання основних функцій, покладених на відділ маркетингу та збуту. Відповідно зроблені наступні висновки: службою виконуються основні функції, однак в укрупненому варіанті і лише у виді пропозицій і рекомендацій. Усне опитування фахівців інших структурних підрозділів, що співпрацюють з відділом маркетингу та збуту, показало, що ці рекомендації рідко враховуються при ухваленні остаточного рішення про ціни на продукцію, при формуванні асортиментної політики.

Позитивним моментом є те, що напрацювання ВМЗ приймаються до уваги при розробці оптимальної програми просування продукції з метою досягнення максимальних обсягів реалізації та прибутковості, при формуванні іміджу фірми.

Важливо зазначити, що чітко розроблених стратегічних планів маркетингу на ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» як таких немає.

Основна причина такого стану речей полягає в недостатньо якісних дослідженнях зовнішнього середовища та відсутності стратегічного планування маркетингу, що викликано певними труднощами (недостатнє фінансування, відсутність передових методик оцінки підприємницького середовища господарювання та маркетингового аналізу, недостатній рівень кваліфікації працівників відділу, відсутність профільної освіти з маркетингу та фахівців з реклами і Public Relations тощо).

Недоліком в діяльності відділу, на наш погляд, є і той факт, що на підприємстві не приділяється належної уваги відбору, навчанню та підвищенню кваліфікації працівників служби маркетингу. Однак, незважаючи на відсутність у співробітників відділу профільної освіти, вони досить компетентні у своїй області.

Якість роботи працівники служби маркетингу оцінили також досить високо, оскільки трудова дисципліна, організованість знаходяться на високому рівні.

Керівництвом відділу маркетингу та збуту для більш чіткої організації робіт з підвищення якості праці виконавців розробляється (всередині відділу) інструкції, які регламентують визначення вимог виконання конкретних робіт (їх обсяги, терміни, якість). Слід зазначити, що отримана позитивна оцінка відноситься лише до обмеженого набору функцій, виконуваних співробітниками. Невиконання частини функцій (розробка стратегії, проведення сегментування, позиціонування, маркетингової ревізії тощо) не розглядалася як «робота низької якості», а просто не враховувалося.

До існуючих проблем в службі маркетингу слід додати наступні:

– недостатність знань з маркетингу (невикористання в поточній діяльності розроблених методик аналізу маркетингу і ведення маркетингової діяльності, адаптованих до специфіки діяльності підприємства і зовнішнього середовища);

- обмеженість комп'ютерних знань, що зменшує можливості в обробці великих масивів інформації, створення бази даних клієнтів, конкурентів, виконання розрахунків ефективності комерційної діяльності тощо;

- занижена оперативність виконання основних видів роботи та поточних завдань, що на думку співробітників служби пов'язано із несвоєчасним наданням даних іншими підрозділами.

Для виявлення можливих причин досить пасивної взаємодії служби маркетингу із підрозділами підприємства (надання інформації, як правило, за вимогою) складено перелік відділів, що контактують зі відділом маркетингу і збуту, і оброблено заповнені ними картки-анкети. Перегруповані отримані дані за видами зв'язків для кожного відділу і представимо в комплексному виді для визначення найбільше «проблемних» ділянок у відносинах відділом маркетингу і збуту з іншими підрозділами фірми (додаток Г, табл. Г.2, табл. Г.3).

При взаємодії відділу маркетингу та збуту з виробничими підрозділами виникають найбільші проблеми (див. табл. Г.2), оскільки усі функції або виконуються іншими підрозділами, або вони узагалі відсутні через «непотрібність» (як вважають працівники підприємства). В даному блоці аналізу (аналіз взаємодії служби маркетингу із підрозділами підприємства) основні утруднення пов'язані з інформацією і документацією, у якій, на думку фахівців окремих служб підприємства, працівники маркетингового підрозділу не є цілком компетентними. Крім того, позначені в табл. Г.3 проблеми вирішуються на підприємстві, як правило, без участі служби маркетингу.

2.2.2 Аналіз маркетингового фінансового потенціалу та ефективності управління службою маркетингу підприємства

Одним із завдань оцінки ефективності маркетингу є оцінка ефективності функціонування служби маркетингу. Ефективність роботи служби маркетингу визначається двома аспектами:

- ефективністю організації служби маркетингу, іншими словами - її потенціалом;

– ефективністю її функціонування (використання потенціалу).

Для проведення аналізу ефективності функціонування маркетингової служби ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» можна використати показники (табл. Д.1).

Оцінити ефективність діяльності служби маркетингу – це означає співставити результати, отримані від проведення маркетингових заходів (дослідження ринку, запуск нового товару, стимулювання збуту) у вигляді прибутку від реалізації продукції (чистого доходу від реалізації) та витрати на їх здійснення (в тому числі, на оплату праці фахівців служби маркетингу, утримання відділу маркетингу та збуту на підприємстві, витрати на стимулювання збуту тощо).

Супутніми результатами маркетингової діяльності підприємства слід вважати збільшення попиту, залучення нових споживачів, ступінь задоволення потреб споживачів, ступінь поінформованості, розробку і формуванням цінової політики, відносну частку на ринку, проведенням різного роду комунікативних заходів тощо. Аналізу показників, наведених в таблиці Д.1, вказує на зниження ефективності функціонування маркетингового потенціалу фірми.

Динаміка змін показників питомої ваги чисельності маркетингового персоналу у загальній чисельності працівників та питомої ваги витрат на маркетинговий персонал у загальному фонді заробітної плати показано на рисунку 2.6.

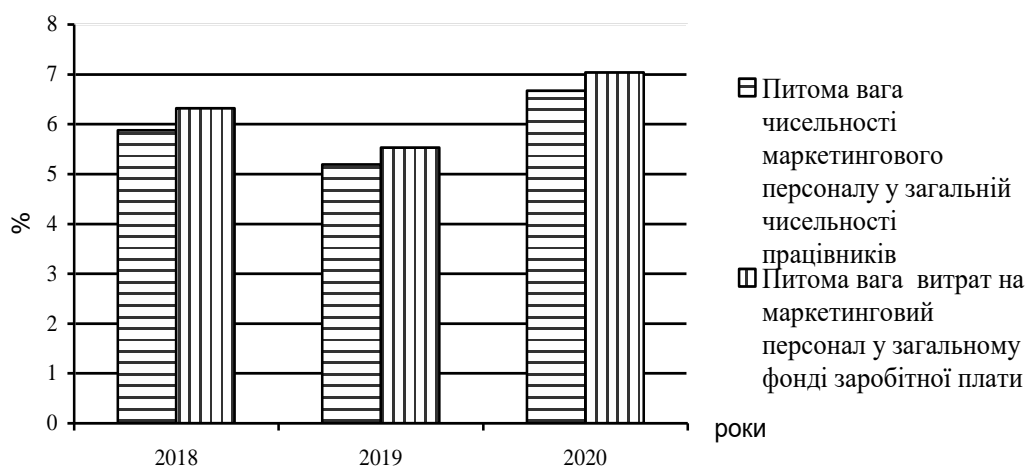


Рисунок 2.6 – Динаміка змін показників питомої ваги чисельності маркетингового персоналу у загальній чисельності працівників та питомої ваги витрат на маркетинговий персонал у загальному фонді заробітної плати

Порівняно із 2018 р. та 2019 р., у 2020 р. питома вага чисельності маркетингового персоналу у загальній чисельності працівників зросла на 13,4 %, питома вага витрат на маркетинговий персонал у загальному фонді заробітної плати збільшилась на 11,39 %. Слід відмітити, що при зменшенні середньооблікової чисельності працівників підприємства у 2020 р. на 2 чол. по відношенню до 2019 р., чисельність працівників, які виконують маркетингові функції, зросла на 1 чол. Темпи росту персоналу підприємства за 2018-2020 рр. – 110,3 %, а маркетингового персоналу – 125,0 %. За відповідний період темпи росту витрат на заробітну плату маркетингового персоналу становлять 143,7 % проти темпів росту загального річного фонду заробітної плати у 128,9 %.

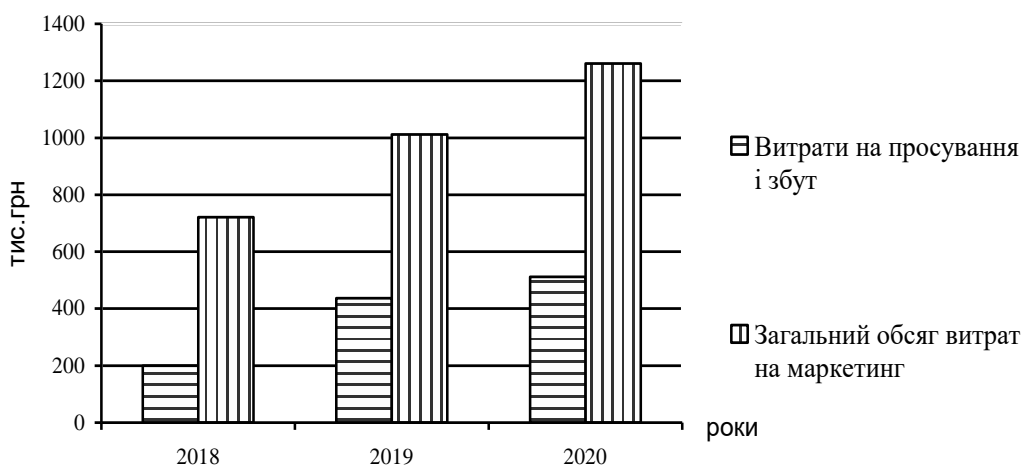


Рисунок 2.7 – Динаміка змін витрат на просування і збут та маркетингових витрат протягом 2018-2020 рр.

На рис. 2.7 графічно показано динаміку змін витрат на просування і збут та загальної суми витрат на маркетинг, які у 2018-2020 рр. відповідно збільшились на 155,75 % та на 74,75 %.

Темпи росту рентабельності витрат на просування і збут дорівнюють у 2018-2020 рр. 45,22 % (див. рис. 2.8), темпи росту рентабельності маркетингових витрат знизились до 66,19 %.

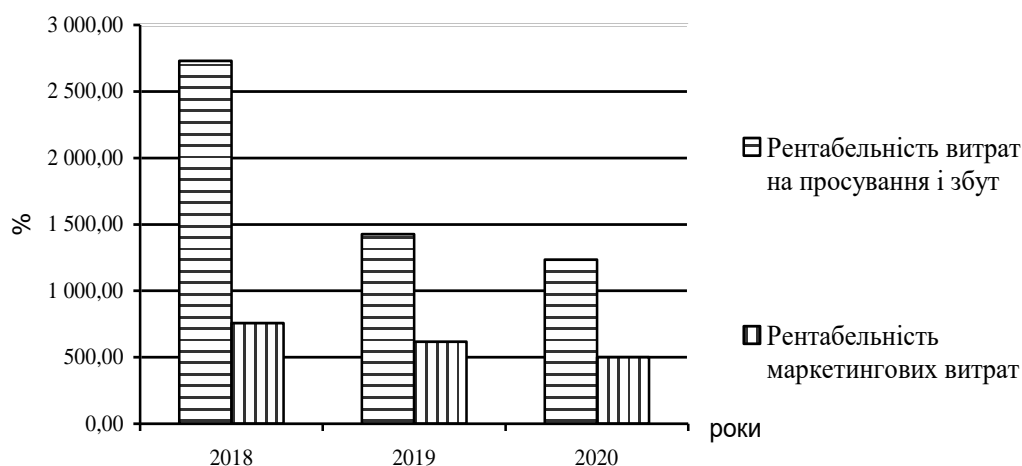


Рисунок 2.8 – Динаміка змін рентабельності витрат на просування і збут та показника рентабельності маркетингових витрат за 2018-2020 рр.

Уповільнення зростання чистого прибутку підприємства негативно вплинуло на величину показників рентабельності маркетингових витрат. Динаміка питомої ваги загальних маркетингових витрат (бюджет маркетингу) у виручці від реалізації, яка впродовж 2018-2020 рр. змінювала свої значення таким чином: у 2018 р. дорівнювала 0,83 %, у 2019 р. – 0,79 %, у 2020 р. – 0,92 %. Темпи росту за останні роки становить 110,84 %.

Зміна показників вказує на зменшення ефективності системи управління маркетингом компанії у 2018-2020 рр., та відповідно – на зниження ефективності використання маркетингового потенціалу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

2.2.3 Аналіз потенціалу програмного забезпечення маркетингу підприємства

Для оцінки даного параметра необхідно розглянути ті інформаційні програмні продукти, які використовує підприємство ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» у своїй маркетинговій діяльності.

Оцінити потенціал програмного забезпечення маркетингу фірми (за десятибальною шкалою) пропонується за критеріями, які зведені в табл. Е.1.

Оцінку і вагу і-го параметра (за десятибальною системою) може проставити як експерт, так і сам дослідник. В нашому випадку в якості експерта виступив керівник служби маркетингу. Зважена оцінка розраховується як добуток абсолютного значення оцінки (бала) відповідного параметру та його ваги. За результатами розрахунків в табл. Е.1 загальна зважена оцінка потенціалу програмного забезпечення маркетингу підприємства за всіма параметрами дорівнює 6,80 балів з 10 максимально можливих балів.

Результат задовільний, але вимагає додаткових зусиль для поліпшення програмного забезпечення маркетингової діяльності, особливо за такими напрямками: застосування елементів маркетингового інструментарію (успішне здійснення товарної, комунікаційної, цінової, збутової політики, маркетингових досліджень); проведення різних видів аналізу маркетингової діяльності підприємства (ситуаційний аналіз, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз), можливість формування і оцінки маркетингового бюджету та сегментації і її аналізу, а також ведення баз даних по підприємствах-замовниках продукції.

Важливим параметром програмного забезпечення маркетингу наш експерт вважає «зв'язок із структурними підрозділами підприємства» і оцінює його на 6 балів з 10. Для фірми зв'язок з усіма структурними підрозділами дуже важлива. Для цього ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» використовує систему Lync Microsoft, яка дозволяє кожному співробітнику бути on-line в свій робочий час. Також варто відзначити ефективність корпоративної електронної пошти. Крім того, співробітникам, яким необхідно постійно підтримувати зв'язок з колегами з інших регіонів, введена оплата мобільного зв'язку (Київстар). Варто відзначити і облаштування робочих кабінетів телефонами і відео-електронікою для можливості влаштовувати групові конференції.

Високу оцінку наш експерт поставив параметру «можливість надання звітів за довільний період». Це можливо завдяки використанню системи OLAP cube в програмі MS Excel. Вона дозволяє вивантажувати дані за будь-який період, зберігає в собі всі попередні дані, може виводити потрібні результати в розрізі каналів торгівлі, визначених мереж, регіонів, міста, торгової точки, і зробити це можна швидко. Дані щодня оновлюються, тому інформація завжди актуальна.

Параметр «наявність можливості документообігу в рамках маркетингового програмного забезпечення» отримав найнижчу оцінку – всього 5 балів. Незважаючи на те, що в компанії діє система електронного узгодження договорів (СЕУД), що значно прискорює цей процес, вона викликає і деякі труднощі.

Наприклад, якщо один із співробітників захворів, пішов у відпустку, спізнюється або що-небудь інше, увійти в систему і узгодити необхідний документ можна тільки при зверненні до системного адміністратора, який зможе змінити хід узгодження. Це робиться у виняткових випадках, а з огляду на те, що шлях узгодження досить довгий (керівник служби, фінансовий контролер, казначейство, відділ безпеки, генеральний директор), то такі випадки відбуваються часто. Таким чином, компанії є ще над чим попрацювати в питанні програмного забезпечення маркетингу.

2.2.4 Аналіз застосування маркетингового інструментарію

В першу чергу проводиться оцінка ефективності застосування маркетингового інструментарію підприємством. Спочатку визначаються його елементи, які використовує відділ маркетингу та збуту і їх характеристика.

Потім по таблиці Е.2 на основі десятибальної системи проводиться оцінка потенціалу, де 10 балів означає, що дана політика проводиться в компанії належним чином, 1 бал – політика не реалізується або здійснюється не повною мірою. Таким чином, максимальна кількість балів, які можна набрати, – 120.

Відповідно до розрахованих даних таблиці Е.2., загальна зважена оцінка дорівнює 7,3 бала проти максимально можливої у 10 балів.

Даний блок аналізу пов'язаний з найбільшими проблемами на підприємстві, тому що служба маркетингу практично не володіє ніякими методиками і технологіями управління функціями маркетингу, які б дозволяли ефективно і оперативно реалізовувати методичну маркетингову діяльність.

ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» не можна назвати маркетингоорієнтованим підприємством. Виробництво переважає над маркетингом, тому рішення про

запуск нових продуктів надходить не з відділу маркетингу та збуту, а з відділу технічної підготовки виробництва. Тому спочатку продукт виробляється, а потім вже маркетингологи думають і приймають рішення про те, як його подати покупцям.

Рівень впровадження нових технологій та товарів фірми є досить високим та постійно зростає.

Що стосується питання ціноутворення, то їм також займається служба маркетингу частково. У портфелі компанії є продукція різних цінових сегментів, що дозволяє мати широке коло споживачів. Однак в 2019-2020 роках компанія активно просувала свій товар за акційними цінами з метою збільшення частки на регіональному ринку металічних конструкцій та виробів. Це їй вдалося, але тепер покупці не готові купувати по актуальній ціні те, що буквально вчора вони купували зі значними знижками. Тим більше імпортовані з Польщі та Туреччини аналогічні металопродукції мають нижчі ціни на постійній основі, а в поточних економічних умовах карантинних обмежень подорожчання продукції не уникнути.

Інформація по цінах і номенклатурі продукції зведена в спеціальні відомості. Зауважимо, що такі відомості не мають пояснювальної записки, у яких би обґрунтовувалися б прийняті рішення, наводилися статистичні дані, результати польових і кабінетних досліджень тощо.

Максимальні бали отримали елементи «Організація виробництва продукції» та «Встановлення цін на вироблену продукцію». ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» має цехи з сучасним виробничим обладнанням, професійних працівників, виготовляє продукцію, яка користується попитом на ринку металоконструкцій.

Розробка бюджету маркетингу ведеться за строго дотримуваним регламентом і по чітко установленій формі, що обумовлено наявністю на фірмі єдиної системи бюджетного планування.

Всього 4 бали отримав елемент «Маркетингова інформаційна система» (МІС). За класичним визначенням Ф. Котлера, МІС це постійно діюча система взаємозв'язку, яка складається з людей, устаткування і методичних прийомів, що існує для збору, класифікації, оцінки, аналізу та поширення актуальної, точної і своєчасної інформації з метою здійснення планування, проведення та контролю

над виконанням маркетингових активностей, тому така низька оцінка такого важливого елемента неприпустима. Ключове слово у визначенні МІС – інформація. Як вже було сказано в пункті про фінансове забезпечення маркетингових заходів, кошти на дослідницьку діяльність виділяють недостатньо. Не дивлячись на те, що в компанії є фахівці з досліджень і просування, є програмне забезпечення для аналізу отриманої інформації (MS Excel), існує цілий ряд методичних прийомів для проведення тих чи інших маркетингових досліджень, компанія цим не користується.

Низьку оцінку (5 балів) отримав елемент «Виставкова діяльність». Участь у виставках дозволяє знаходити нових партнерів, постачальників, нові ідеї для своєї продукції. За останні роки продукція ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» не брала участі ні в одній республіканській промисловій виставці за винятком регіонального рівня обласних заходів (в т.ч., організованих за ініціативою Торгово-промислової палати).

Таким чином, маркетингові дослідження і комунікаційна політика є слабкими місцями маркетингового інструментарію компанії, а вибір конкретних засобів реалізації маркетингового потенціалу підприємства найчастіше обумовлюється або кон'юнктурною необхідністю досягнення поточних цілей, або суб'єктивними міркуваннями, що ґрунтуються на суто інерційному сприйнятті минулих тенденцій змін ринкового середовища.

2.2.5 Кількісна оцінка рівня маркетингового потенціалу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» за елементами внутрішнього маркетингового середовища фірми

Виконане дослідження елементів маркетингового потенціалу внутрішнього маркетингового середовища підприємства дає можливість визначити кількісну оцінку його рівня за наступними критеріями (див. табл. Ж.1).

Графічно можна визначити величину, яка вказує напрямок розвитку маркетингового потенціалу для реалізації конкретної мети (стратегії, результату)

найбільш ефективним чином. Відповідно до інтервалу значень, наведених в табл. 2.3, рівень окремих складових маркетингового потенціалу підприємства коливається від середнього до високого значення.

Графічна інтерпретація кількісної оцінки рівня маркетингового потенціалу за окремими складовими представлена на рис. 2.9.

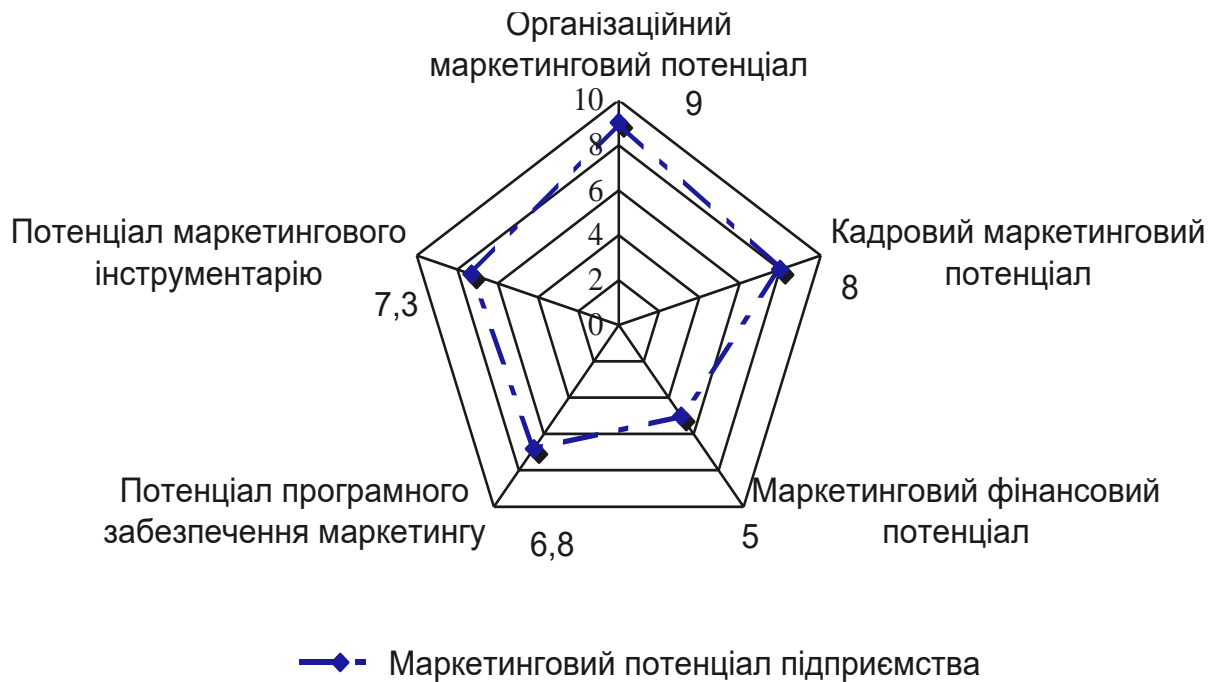


Рисунок 2.9 - Графічна інтерпретація (багатокутник) кількісної оцінки рівня маркетингового потенціалу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»

Маркетинговий потенціал ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» має значні резерви для збільшення, і компанія має розвивати маркетинговий потенціал, у першу чергу, у напрямку підвищення ефективності маркетингової діяльності, використання маркетингового інструментарію та програмного забезпечення.

Потенціал маркетингу, що характеризує собою можливість застосування різних маркетингових ресурсів, в першу чергу є інтегральною характеристикою маркетингового ресурсного забезпечення підприємства.

Іншими словами, в укрупненому плані потенціал маркетингу є сумою методичних, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, що

забезпечують маркетингову діяльність. Таким чином, функціональна залежність маркетингового потенціалу підприємства (МПП) дорівнює:

$$\text{МПП} = f(\text{ПІ}, \text{ПІІ}, \text{ПІІІ}, \text{ПІІІІ}), \quad (2.1)$$

де ПІ – потенціал маркетингового інструментарію (методичний, що реалізується через елементи маркетингового інструментарію – товарна політика, цінова політика, збутова політика, комунікаційна політика та маркетингові дослідження);

ПІІ – потенціал маркетингового персоналу (людських ресурсів, в тому числі організаційний та кадровий потенціал маркетингу);

ПІІІ – потенціал маркетингових матеріальних ресурсів (фінансовий потенціал маркетингу);

ПІІІІ – потенціал маркетингових інформаційних ресурсів підприємства (потенціал програмного забезпечення маркетингу).

Тоді підсумкова зважена оцінка рівня маркетингового потенціалу підприємства за всіма складовими (розраховані при експертному оцінюванні впливу маркетингових заходів на результат діяльності промислового підприємства з використанням 10-бальної шкали, враховуючи коефіцієнти вагомості показників маркетингової діяльності) внутрішнього маркетингового середовища підприємства, становитиме:

$$\text{МПП}_{\Sigma} = 9 + 8 + 5 + 6,8 + 7,3 = 36,1.$$

При цьому, розрахований рівень використання маркетингового потенціалу промислового підприємства в певних межах означатиме:

0÷15 – дуже низький рівень використання маркетингового потенціалу;

15÷30 – низький рівень використання маркетингового потенціалу;

30÷45 – середній рівень використання маркетингового потенціалу;

45÷60 – високий рівень використання маркетингового потенціалу;

60÷70 – дуже високий рівень використання маркетингового потенціалу.

Для ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» рівень використання маркетингового потенціалу вважається як середній.

Наведена методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства дозволить, на наш погляд, більш обґрунтовано уявити зовнішні і внутрішні фактори маркетингового середовища, оцінити можливості розвитку маркетингової діяльності в найближчій перспективі і вибрати напрямки ефективного розвитку.

2.2.6 Аналіз потенціалу зовнішнього маркетингового середовища підприємства. SWOT-аналіз ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»

Для комплексного аналізу зовнішнього маркетингового середовища компанії необхідно розглянути, як мікро-, так і макросередовище маркетингу компанії. Маркетингове середовище ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» складають: споживачі, постачальники, конкуренти.

2.2.6.1 Аналіз потенціалу зовнішнього мікросередовища маркетингу компанії

1) Аналіз конкурентів на ринку.

За підсумками 2020 року ринок металічних конструкцій та виробів в Україні можна назвати в достатній мірі консолідованим. Незважаючи на присутність всіх великих західних гравців на українському ринку, технологічного стрибка не відбулося, тому що вітчизняні компанії-виробники металоконструкцій також мають хороше оснащення (в тому числі і невеликі підприємства). Однак таке конкурентне середовище сприяє подальшому розвитку маркетингу, реклами, логістики та інших сфер, і, тому, конкурентна боротьба в галузі посилюється.

Конкуренція в галузі є високою із-за достатньої кількості підприємств, що виконують аналогічні роботи і послуги, що і ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ». Конкуренція на ринку металоконструкцій приймає жорсткий характер.

Крім вагомих українських виробників, таких як Дніпропетровський ЗМК ім. Бабушкіна, Запорізький ЗМК, Донецький ЗМК, Краматорський ЗМК, Кам'янець-Подільський «Модуль», Старокостянтинівський завод «Металіст», Житомирський ЗМК, з'явилися нові виробники, а саме Дніпропетровський завод «Майстер-профі», Червоноградський завод металоконструкцій, Старокостянтинівський «Влок-майстер», Чернігівський «Металіст». З'являються і європейські конкуренти (з Польщі, Чехії, Турції), які вже мають свої представництва в Україні.

Досліджуване підприємство займає п'яту позицію (див. рис. 2.9).

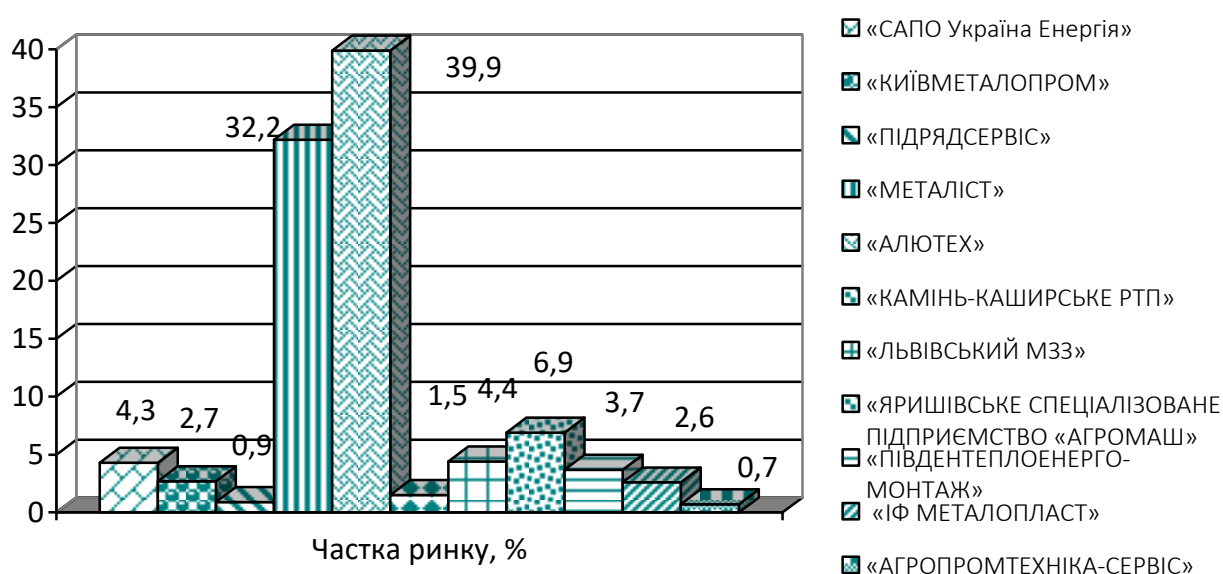


Рисунок 2.9 – Розподіл підприємств-конку rentів на ринку металоконструкцій Західного та Центрального регіонів країни

Для виконання цього дослідження побудовано табл. К.1, в якій зведена інформація за 2020 рік про основних конкурентів досліджуваного підприємства – учасників ринку металоконструкцій Західного та Центрального регіонів країни (за даними сайту¹). Найбільшу частку ринку та явними лідерами серед розглянутих підприємств займає такі підприємства, як ТОВ «АЛЮТЕХ», Київська обл., м. Бровари (39,9 %) та ТОВ «МЕТАЛІСТ», м. Старокостянтинів (32,2 %).

Основною конкурентною перевагою ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» (4,3 %) в роботі з замовниками та компаніями-забудовниками є застосування комплексного

¹ Огляд ринку металоконструкцій України в 2020 році [Електронний ресурс]. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka>

підходу в наданні послуг партнерам. Комплексний підхід має на увазі: оформлення та узгодження з відповідними організаціями всієї розрахункової документації, проектування та прийняття технічних рішень, поставка обладнання будь-якої складності і конфігурації, проведення фахівцями компанії монтажних робіт на об'єктах, здача об'єктів в експлуатацію, технічне обслуговування.

2) Аналіз споживачів продукції компанії.

Аналіз передбачає проведення сегментації за типами корпоративних клієнтів (для промислового підприємства). Вивчається зміна попиту покупців.

Основним видом діяльності Товариства є випуск металевих конструкцій. Підприємство є виробником для різних галузей промисловості. Продукція компанії використовується в будівництві промислових підприємств, експоцентрів, супермаркетів, кортів, стадіонів, ангарів, критих ринків, складів. Підприємством наряду з випуском металоконструкцій з профілів впроваджено виробництво металоконструкцій зі зварних профілів, що дозволили зменшити металомісткість конструкцій.

Незважаючи на вищезазначені фактори, попит на металоконструкції в минулому році був сформований такими споживачами, як сектор комерційної нерухомості і торгівлі, а також спостерігалось будівництво об'єктів сільськогосподарського призначення як великими учасниками АПК, так і невеликими фермерськими господарствами.

Дослідження споживачів будівель з металоконструкцій дозволили виявити основні запити, що впливають на прийняття рішення про будівництво замовником: досвід роботи в галузі; наявність готових проектів і їх масштаб; наявність власного проектного підрозділу; наявність системи контролю якості; високий ступінь автоматизації виробничих процесів; забезпечення логістики; зниження витрат; кваліфікація персоналу; якість металоконструкцій і процесів; управління трудовими процесами (УТП); надійність компанії (відгуки замовників, які терміни реалізованих проектів були заявлені і як вони змінювалися в процесі будівництва; наявність проблем з документами); маркетингові програми.

Основними клієнтами є підприємства, що розміщені в м. Хмельницький, Києві, Одесі, Харкові, Львові. Основні ринки збуту – Україна. Підприємство намагається розширювати договірні зв'язки по всіх регіонах країни, а також здійснювати поставки продукції на експорт. Канали збуту робіт підприємства – шляхом укладання договорів з існуючими клієнтами та шляхом залучення нових клієнтів. Методи продажу, які використовує завод – зацікавлення клієнтів у підтриманні стосунків з фірмою за рахунок оптимальної ціни на роботи і послуги, високої якості виконуваних робіт.

2.2.6.2 Аналіз потенціалу зовнішнього макросередовища маркетингу компанії

Підприємство є представником галузі виробництва будівельних та сталевих конструкцій. В ході аналізу необхідно привести характеристику ринку, на якому працює компанія, визначити його тип (олігополія, монополія і т.д.).

Для проведення аналізу використані результати аналітичного дослідження ринку металокопструкцій (МК)² (див. табл. Л.1).

Скористаємось даними, які представлені в огляді ринку металокопструкцій від GMK Center у виконанні Юрія Григоренка³.

Ринок металокопструкцій завжди чутливо реагував на тенденції у сфері будівництва й динаміку оновлення металофонду країни. У цьому сенсі його можна вважати надійним індикатором економічної активності в галузі.

За офіційними даними, виробництво металокопструкцій в Україні минулого 2020 року знизилася, що можна пояснити падінням економіки країни. Однак при зростанні споживання металокопструкцій завдяки програмі інфраструктурного будівництва, згодом Держстат уточнить дані за 2020 рік, і вони можуть зрости в кілька разів відносно поточних, що може абсолютно змінити картину ринку.

² Огляд ринку будівництва будівель зі сталевих металокопструкцій [Електронний ресурс]. URL: <https://rubarbs.com/ua/article/obzor-rynka-stroitelstva-zdaniy-iz-stalnykh-metallokonstruktsiy>

³ Сталевий індикатор: куди рухається ринок металокопструкцій [Електронний ресурс]. URL: <http://metalinvest.ua/ua/media-center/50-staleviy-indikator-kudi-rukhaetsya-rinok-metallokonstruktsiy>

За попередніми даними Держстату, виробництво основних видів металоконструкцій в Україні в 2020 році знизилося на 26,3% – до 346,5 тис. т.

За окремими видами металоконструкцій була така динаміка: збірні будівельні конструкції – зниження на 23,7%, до 41,7 тис. т; башти й щогли – провал одразу на 69%, до 3,9 тис. т; риштування, опалубки, кріплення для шахт та ін. – зниження на 14,8%; інші конструкції – зниження на 5,9%, до 123,3 тис. т.

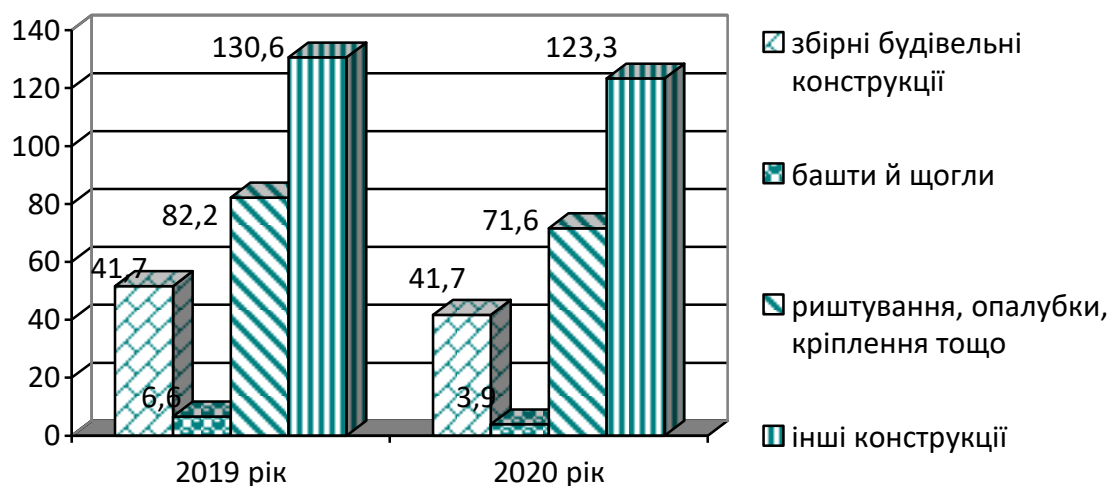


Рисунок 2.10 – Обсяги виробництва основних видів металоконструкцій в Україні в 2019-2020 роках (за даними Держстату)

На рисунку 2.10 діаграма основних види металоконструкцій у 2019-2020 рр.

Згідно з результатами опитування УЦСС, в минулому році збільшення виробництва металоконструкцій показали 31 % учасників ринку, скорочення – 68%. Питома вага заводів з обсягом виробництва менше 2 тис. т скоротилася на 2 п.п. – до 17 % – навіть за зростання номінальної їх кількості. Найбільший внесок зробили саме переважно великі й середні компанії. Причому перші з них нарощують свою ринкову присутність.

У 2020 р. відбувалося активне будівництво портових і лінійних елеваторів. Також активно будувалися логістичні центри, супермаркети, різні промислові цехи. Це триватиме й у 2021 р., але більшою мірою це стосується логістичних центрів і лінійних елеваторів, яких ще не вистачає.

Майбутня динаміка ринку металоконструкцій невіддільна від планів оновлення інфраструктури державою і приватними компаніями. На виробництво металоконструкцій позитивний впливатиме продовження програми інфраструктурного будівництва – доріг, мостів та ін. Приватні компанії агропромислового комплексу планують і далі оновлювати свій парк елеваторів. Логістичні та транспортні компанії мають намір продовжувати будувати нові центри обробки відправлень і складські комплекси. Фірма повинно приділяти більше уваги пошуку нових замовлень, вивченню ринку металоконструкції та діяльність конкурентних підприємств, що з'явилися за останній час не тільки в Україні, а і в країнах Європи.

Для проведення аналізу даної складової маркетингового потенціалу пропонується використовувати традиційну методику проведення SWOT-аналізу.

Основні фактори макросередовища, які відкривають можливості або можуть становити загрозу для формування і розвитку маркетингового потенціалу фірми, а також можливі сильні та слабкі ознаки підприємства з погляду стратегічного аналізу маркетингового потенціалу представлено в таблиці М.1.

За результатами SWOT-аналізу можна рекомендувати основні напрями вдосконалення діяльності підприємства:

- 1) розробка чіткого стратегічного напрямку розвитку підприємства (на найближчі 3-4 роки);
- 2) впровадження нових технологій виробництва, запуск у виробництво нових видів продукції, розширення асортименту металоконструкцій (наприклад, метало-пластикових вікон і дверей);
- 3) підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, яка випускається підприємством;
- 4) запрошення на роботу досвідчених управлінців, кваліфікованих робітників, вдосконалення системи мотивації та програм підвищення кваліфікації персоналу;
- 5) пошук нових замовників на ринку комерційної та офісної нерухомості;
- 6) залучення частини інвестицій в інфраструктурне будівництво для розвитку матеріально-технічної бази та розширення асортименту продукції фірми.

Висновки до розділу 2

Основними напрямками діяльності компанії ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» є виробництво і монтаж металоконструкцій і будівництво «під ключ» виробничо-складських та торговельних комплексів, магазинів, логістичних комплексів і мультітемпературних складів, а також індустріальної та складської нерухомості класу В, А, А+ є.

За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності можна зробити наступні висновки: компанія працювало прибутково та ефективно, однак протягом 2019 р. та 2020 р. відмічається скорочення чисельності працюючих, зростання собівартості продукції та витрат на 1 грн реалізованої продукції, зменшення фондівіддачі та середньорічного виробітку, зниження рентабельності виручки та виробництва при уповільненні темпів росту чистого прибутку.

В роботі використаний метод оцінки маркетингового потенціалу (за Ковтуненко М.Н.), який ґрунтується на поділі внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища. Отже, в аналітико-дослідницькому розділі проведено:

1) оцінку потенціалу внутрішнього маркетингового середовища фірми, в тому числі: аналіз організаційного та кадрового потенціалу управління маркетингом підприємства; аналіз маркетингового фінансового потенціалу та ефективності управління службою маркетингу підприємства; аналіз потенціалу програмного забезпечення маркетингу підприємства; аналіз застосування маркетингового інструментарію.

В роботі розрахований рівень використання маркетингового потенціалу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» та представлена графічна інтерпретація кількісної оцінки рівня маркетингового потенціалу підприємства за окремими складовими. Рівень визнаний як середній при значенні 36,1 бала;

2) аналіз потенціалу зовнішнього маркетингового середовища компанії: мікросередовище маркетингу підприємства (постачальники, споживачі, конкуренти); макросередовище маркетингу (ринок металоконструкцій та тенденції розвитку).

До складу основних причин, які перешкоджають забезпеченню збалансованого розвитку маркетингового потенціалу підприємства належать такі: обмеженість кадрового забезпечення; низький рівень нормативно-методичної бази планової діяльності в сфері маркетингу; маркетинг не виступає як провідна функція компанії, внаслідок чого функціонал служби обмежений; брак досвіду господарювання в умовах глобального конкурентного середовища, до того ж конкуренція в галузі є високою із-за достатньої кількості фірм, що виконують аналогічні роботи та послуги, що і досліджуване підприємство.

Для проведення аналізу потенціалу зовнішнього макросередовища маркетингу використані результати аналітичного дослідження ринку металоконструкцій (МК). У 2020 р. відбувалося активне будівництво портових і лінійних елеваторів, також активно будувалися логістичні центри, супермаркети, різні промислові цехи. Це триватиме й у 2021 р., більшою мірою це стосується логістичних центрів і лінійних елеваторів.

Для проведення аналізу потенціалу внутрішнього та зовнішнього середовища маркетингу компанії використовували метод SWOT–аналізу.

За результатами SWOT-аналізу визначено основні напрями вдосконалення діяльності підприємства: оптимізація маркетингової стратегії підприємства; впровадження нових технологій виробництва, запуск у виробництво нових видів продукції, розширення асортименту металоконструкцій; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, яка випускається підприємством; пошук нових замовників на ринку комерційної та офісної нерухомості; залучення частини інвестицій в інфраструктурне будівництво для розвитку матеріально-технічної бази підприємства та розширення асортименту продукції.

Наведена методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства дозволила більш обґрунтовано виявити зовнішні і внутрішні фактори маркетингового середовища, оцінити можливості розвитку маркетингової діяльності в найближчій перспективі і вибрати напрямки ефективного розвитку.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «САПО УКРАЇНА ЕНЕРГІЯ»

3.1 Вдосконалення стратегічного управління маркетинговим потенціалом підприємства

За визначенням маркетинговий потенціал – це сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, внутрішніх та зовнішніх можливостей їх використання для маркетингового розвитку, показники яких визначаються для поточного та прогнозного (цільового) стану. Це дозволило виділити в маркетинговому потенціалі сукупність маркетингових ресурсів та активів, параметри яких доповнені прогнозними темпами зростання на період розвитку; внутрішні та ринкові можливості перетворення ресурсів у споживчі цінності. Все це разом дозволяє здійснювати маркетингові функції, що відповідають пріоритетним напрямкам формування та зміцнення конкурентних позицій.

Отже, маркетинговий потенціал як важливий інструмент економічного розвитку визначає результати маркетингової діяльності, конкурентні переваги та ефективність діяльності підприємства. Для організації процесу розвитку маркетингового потенціалу виділено систему факторів, що відображають вплив як ресурсних складових, так і можливостей їх ефективного використання.

У зв'язку з цим як варіативні ознаки визначені такі:

1) групи факторів розвитку маркетингової діяльності (внутрішні та зовнішні (ринкові));

2) усередині кожної групи – фактори маркетингової діяльності, що характеризують окремі аспекти маркетингового потенціалу (маркетингові ресурси, система управління маркетингом, комунікаційні та збутові можливості, ринкова структура, конкуренти тощо);

3) по кожному фактору – комплекс взаємопов'язаних показників, що відображають рівень окремого елемента маркетингового потенціалу та характеризують рівень впливу показника на стан маркетингового потенціалу.

Базовими критеріями вибору та аналізу стратегічних альтернатив розвитку є оцінка рівня маркетингового потенціалу та аналіз напрямів можливого розвитку. Аналіз підходів до управління маркетинговим потенціалом, що враховують структуру та зміст стратегічних альтернатив розвитку, внутрішні та ринкові фактори, дозволив сформулювати етапи процесу управління маркетинговим потенціалом, що змінюють напрямок та параметри розвитку у разі вибору неефективної альтернативи (див. рисунок Н.1).

Проведена оцінка рівня маркетингового потенціалу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» за елементами внутрішнього маркетингового середовища фірми вказує на наявність у маркетингового потенціалу компанії значних резерви для збільшення – у напрямку підвищення ефективності маркетингової діяльності, використання маркетингового інструментарію та програмного забезпечення.

Такий аналіз показує, що для підвищення рівня маркетингового потенціалу можливі такі альтернативи розвитку: або визначення напрямів за критеріями з низьким рівнем значень (товарна, збутова і комунікаційна політика, маркетингові дослідження; фінансовий потенціал маркетингу; потенціал програмного забезпечення маркетингу – див. рисунок Н.1) та розвитку цих напрямів із виділенням пріоритетів і темпів зростання; або для напрямів з середніми значеннями (організаційний та кадровий потенціал маркетингу – див. рис. Н.1) вибір процесів випереджуючого розвитку напрямів.

В ході SWOT-аналізу були виявлені сильні та слабкі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також визначені основні напрями вдосконалення діяльності підприємства: оптимізація маркетингової стратегії підприємства; впровадження нових технологій виробництва, запуск у виробництво нових видів продукції та розширення асортименту металоконструкцій (наприклад, метало-пластикових вікон і дверей); підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; залучення до співпраці досвідчених управлінців, кваліфікованих

робітників, пошук нових замовників на ринку комерційної та офісної нерухомості; залучення частини інвестицій в інфраструктурне будівництво для розвитку матеріально-технічної бази компанії та розширення асортименту продукції.

Наступними етапами управління маркетинговим потенціалом, які по праву можна вважати його ядром, є розробка, аналіз та прогноз альтернативних стратегій підприємства, на основі чого й відбувається остаточний вибір конкретної стратегії, яка найбільше задовольняє потреби фірми.

У сучасних умовах оптимальна маркетингова стратегія для підприємства необхідна, оскільки раніше не приділяли великої уваги стратегічному маркетингу фірми. Але сьогодні в умовах жорсткої конкуренції, тих, хто не вдосконалює свої стратегії, витісняють із ринку. Для того, щоб вироблений товар був завжди конкурентоспроможним і мав попит, необхідно приймати безліч управлінських і, звичайно, маркетингових рішень. Щоб рішення були адекватними необхідно за результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства визначити сегмент споживачів товару, поставити мету компанії та вибрати інструменти за допомогою яких мету буде досягнуто.

Поточна ситуація – компанія здійснює свою діяльність на підставі окремих рішень та загальних правил на основі досвіду керівників.

Сьогодні компанія зіткнулася з питанням щодо необхідності формування стратегії, яка дозволить найбільшою мірою реалізувати свої можливості та використовувати конкурентні переваги для збереження існуючих позицій та максимізації прибутку на ринку металоконструкцій Західного регіону.

Ринок металоконструкцій характеризується постійним попитом та високими вимогами до якості продукції та термінів виконання зобов'язань. Для забезпечення конкурентних переваг ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» на ринку металоконструкцій (МК) необхідно вирішити такі проблеми у виробництві та реалізації власної продукції:

- металоконструкції різного рівня складності;
- велика частка в реалізованих проектах будівництва об'єктів з легких металоконструкцій;

- у більшості випадків виробів присутній тільки виробництво і монтаж МК;
- слабка активність в просуванні компанії в мережі Інтернет;
- відсутність УТП (унікальна торгова пропозиція) для конструкцій зі сталі.

В зв'язку з посиленням конкуренції в будівельному секторі гостро стає питання переозброєння підприємства обладнанням не тільки за рахунок прибутку, а ще й за рахунок залучення інвестицій та кредитних ресурсів на удосконалення існуючих і технологій та розширення товарної бази продукції.

На підприємстві впроваджена система управління якістю ISO 9001, за допомогою якої підприємство зможе вийти на високий рівень виготовлення продукції. Як підтвердження високої якості продукції на європейському ринку підприємство отримало сертифікати якості EN 1090 та ISO 3834-2.

У найближчі роки планується вирішити питання придбання обладнання для розширення технологічних можливостей та потужності дільниці обробки металу, а також обладнання для механізації виробництва на дільницях 1, 2, 3, 4 для збільшення обсягу випуску продукції фірми. В наступних роках планується впровадження високої технології, модернізація основних фондів. Метою підприємства є випуск будівель повної заводської готовності, від проектування до здачі замовнику після монтажу каркаса будівель з металоконструкціями.

Стратегією бізнесу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» є здійснення виробничо-господарської діяльності для отримання прибутку та задоволення потреб споживачів у якісних будівельних металевих конструкціях та виробках.

Зміст остаточно обраної стратегії підприємства залежить від ситуації, де воно перебуває. При всьому різноманітті варіантів стратегій існують деякі загальні підходи до формування стратегії підприємства. Як правило, виділяються три базові (загальні) стратегічні альтернативи, розгляд яких дозволяє з'ясувати причини, чому одна фірма застосовує ту або іншу стратегію, а також ситуації, в яких конкретна стратегія може бути успішною.

До цих стратегічних альтернатив належать: стратегія стабілізації (або обмеженого зростання); стратегія розвитку (або зростання); стратегія виживання (або скорочення).

На практиці часто використовується поєднання цих базових стратегій.

Як зазначено в п. 2.2.6.2, за попередніми даними Держстату, виробництво основних видів металоконструкцій в Україні в 2020 році знизилося на 26,3%. Враховуючі економічну ситуацію на ринку будівництва будівель з металоконструкцій, вплив пандемії та інфляційних процесів, для управління маркетинговим потенціалом, на наш погляд, слід обрати стратегію збереження або обмеженого зростання маркетингового потенціалу (просте відтворення).

Зміст стратегії: дотримання балансу між результатом використання маркетингового потенціалу та інвестиціями на його підтримку.

Деталізація: - накопичення резервів; - підтримка резервів на тому ж рівні.

Для такої стратегії характерним є встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з урахуванням інфляції. Використання такої стратегії дозволяє досягти незначних темпів зростання виробництва та реалізації продукції, які не перевищують темпи економічного зростання у світовому співтоваристві.

Конкретними типами стратегій у цій групі є стратегія розвитку продукту, стратегія посилення позиції над ринком, стратегія розвитку ринку та інші.

Головна стратегія обирається керівництвом, конкретні стратегії, що дозволяють її реалізовувати, розробляються відповідними службами підприємства і можуть бути згруповані загалом у такі функціональні стратегії: організаційно-технічну, маркетингову, фінансово-економічну, соціальну та екологічну.

Маркетингова стратегія ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ», на наш погляд, повинна бути спрямована на підтримку існуючих позицій на ринку та конкурентних переваг шляхом детального вивчення потреб внутрішнього і зовнішнього сегментів ринку і формування на цій основі асортиментної політики, націленою на збереження або невелике збільшення обсягу продажу та лояльності з фокусуванням на цільовому сегменті, що має потенціал.

Основними завданнями реалізації стратегії в сфері маркетингу – це вдосконалення роботи служби маркетингу та налагодження надходження маркетингової інформації до вищого керівництва компанії; формування цільових ринків; прогнозування очікуваної частки ринку для розрахунків необхідних для

підприємства обсягів виробництва; розширення каналів розподілу продукції; розробка та реалізація потужної збутової політики; ефективна рекламна діяльність.

Визначення мети – це важливий етап у стратегічному маркетингу. Стратегічна мета ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» – підвищення лояльності клієнтів та забезпечення зростання обсягів реалізації власної продукції в результаті своєчасного постачання якісних металічних конструкцій та виробів. Тому стратегією компанії «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» повинні стати довгострокові, взаємовигідні партнерські відносини і увага до побажань замовника.

Маркетингові завдання та дії для досягнення мети:

1) Підвищити кількість повторних замовлень та стимулювати проекти великого обсягу.

2) Підвищити та підтримувати задоволеність та лояльність цільового сегменту. Витрати, пов'язані із залученням одного нового клієнта в 5-10 разів вище, ніж утримання вже існуючих. До того ж дослідження доводять, що збільшення частки утриманих клієнтів на 2 % призводить до зниження маркетингових витрат на 10 %. Лояльні покупці з часом стають більш вигідними, тому що вони схильні концентрувати замовлення і покупки, що призводить до більш високих обсягів реалізації та нижчих витрат на збут. Вони дають позитивні відгуки та рекомендації для інших споживачів.

3) Підвищити компетенції у сфері взаємодії та ведення переговорів, володіння технікою продажів і переконанням, а також вміти знайти індивідуальний підхід до клієнта.

Для оптимізації маркетингової стратегії слід визначити конкурентів та цільового сегмента. Стратегія фірми визначає, за рахунок яких конкурентів, чиїх споживачів фірма збирається збільшити свою частку на ринку та отримати додатковий дохід. Для вирішення цих питань потрібно чітко виділити цільові сегменти споживачів, з якими ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» працюватиме.

Продукція компанії використовується в будівництві промислових підприємств, експоцентрів, супермаркетів, стадіонів, ангарів, критих ринків,

складів, тому цих замовників можна включити до цільового сегменту «ключові споживачі». Сектор комерційної та офісної нерухомості, торгівлі, а також об'єкти сільськогосподарського призначення, в основному невеликі фермерські господарства можна віднести до неключових споживачів (таблиця П.1).

За результатами оцінки рівня витрат на відносини з виділеними сегментами та їх частки в обсязі виручки компанії прийнято рішення про реалізацію стратегії «Нарощування взаємин» для сегмента ключових споживачів та стратегії «Отримання максимальної вигоди від взаємин» для неключових споживачів.

Для оцінки результативності маркетингу взаємовідносин запропоновані показники, які включають індекси задоволеності цінностями по кожному елементу комплексу маркетингу взаємовідносин 4R, що дозволяють оцінити рівень досягнення цілей реалізації 4R (таблиця П.2).

Розробку цілей маркетингу пропонується проводити на основі збалансованої системи показників (ЗСП) Р. Каплана та Д. Нортон (Balanced Scorecard), яка є комплексом чотирьох бізнес-перспектив організації: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток, у межах яких чітко сформульовані цілі та відповідні їм показники [11, с. 133].

Цілі маркетингу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» за принципом блоку цілепокладання на основі ЗСП розроблено за участю співробітників відділу маркетингу та збуту (див. додаток Р, рис. Р.1). Завдання даного блоку – донести до співробітників зміст цілей управління маркетингом, пов'язаних між собою і таких, що впливають на досягнення загального стратегічного результату.

План маркетингу відносин на основі моделі 4R для цільового сегмента «ключові споживачі» ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» представлений автором у таблиці С.1. Загальний бюджет на його реалізацію – 40 000 грн.

Для ефективного управління маркетингом визначено відповідальних за кожен маркетинговий захід, встановлені терміни реалізації та розміри запланованого бюджету маркетингового плану. Функції щодо виконання плану маркетингу розподілені між співробітниками різних підрозділів компанії з урахуванням їх прямих функціональних обов'язків.

Основна мета формування системи управління маркетингом промислового підприємства на основі концепції маркетингу відносин – досягнення стратегічних цілей компанії шляхом підвищення результативності відносин з ключовими бізнес-споживачами, утримання бізнес-споживачів за рахунок підвищення їхнього рівня задоволеності наданими цінностями.

Переваги запропонованої системи управління маркетингом підприємства полягають у наступному:

- в основу покладено комплекс маркетингу взаємовідносин 4R, планування елементів якого передбачає розробку маркетингових інструментів, що задовольняють цінностям споживачів промислового підприємства;

- регулярно уточнюються сегменти споживачів виходячи з факторів зовнішнього середовища з урахуванням мікро- і макрокритеріїв сегментування, що дозволяє враховувати в маркетинговій діяльності актуальні зміни попиту та цінностей бізнес-споживачів та визначати маркетингові стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами;

- система дозволяє пов'язати між собою стратегічні цілі підприємства, цілі маркетингу, координація яких передбачає послідовний перехід від аналізу поточного стану цінностей споживачів до встановлення запланованих результатів;

- задаються кількісні значення показників досягнення цілей маркетингової діяльності та тимчасові орієнтири їх досягнення, визначається збалансована система показників маркетингу, показники результативності маркетингу відносин як рівень досягнення запланованих цілей, інтегральний показник результативності маркетингу відносин, виявляються причинно-наслідкові зв'язки між ними;

- інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє інтегрувати маркетингову діяльність у загальну систему управління компанією.

Фінансові показники характеризують ефективність інвестицій у маркетинг і є індикаторами відповідності управління маркетингом загальним корпоративним цілям компанії. Показники по бізнес-перспективі «відносини з клієнтами» є важливими для оцінки результативності маркетингу взаємин за елементами 4R і дозволяють виявити види діяльності, найбільш важливі для споживача на

промислових ринках, що впливає на їхнє рішення про подальшу взаємодію з фірмою.

Збалансована система показників, зберігаючи фінансову складову як основний параметр управлінського та бізнес-процесу, одночасно надає великого значення узагальненому інтегрованому комплексу критеріїв, які пов'язують довгостроковий фінансовий успіх з показниками клієнтської бази, внутрішніх процесів, персоналу та систематичною роботою компанії в цілому.

3.2 Рекомендації щодо розвитку організаційного та кадрового потенціалу маркетингу підприємства

Аналіз маркетингової діяльності підприємства, проведений у другій частині даної роботи (п. 2.2.1) показав, що існують проблеми в організації маркетингової діяльності підприємства, в її кадровому забезпеченні. На цьому етапі розвитку підприємства дослідження показали наявність таких проблем:

1. Відсутність чіткого уявлення місця служби маркетингу в організаційній структурі підприємства, її функції та завдання (поточна ситуація – поєднання виконання функцій маркетингу та збуту в одному структурному підрозділі).

2. Неефективна взаємодія з іншими підрозділами, зокрема – обміну інформацією на вирішення поставлених завдань.

3. Фахівцю з маркетингу доводиться діяти в залежності від того, як складається та чи інша ситуація саме на даний момент та займатися вирішенням оперативних завдань.

4. Нерозвинена система прийняття рекламних рішень.

5. Нечітко сформульовані функціональні цілі бізнесу, що відображає подальші плани щодо стратегії розвитку підприємства та розподіл повноважень та обов'язків різних структурних підрозділів.

Отже, необхідно системно сформулювати основні напрями вдосконалення маркетингової стратегії на вирішення вищезазначених проблем.

Серед зазначених напрямів слід зазначити напрями щодо оптимізації організаційних аспектів маркетингової діяльності. Для виділення цього напрямку доцільно розставити такі пріоритети:

- ефективність взаємодії як основна характеристика організаційної структури впливає на показники маркетингової діяльності в цілому;
- для побудови процесів вивчення ринку, виявлення тенденцій, позиціонування, тобто безпосередніх функцій служби маркетингу та збуту необхідне початкове розмежування відповідальності та повноважень між суб'єктами маркетингової системи. Побудова взаємодії всередині організаційної структури одна із головних питань в плануванні маркетингової стратегії.

В організаційному напрямі відділу маркетингу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» слід виділити напрямки для найбільш повного дослідження: посилити контроль та відповідальності за виконання делегованих повноважень на керівників вищого рівня; здійснювати систематичну мотивацію та контроль за результатами роботи структурних бізнес-одиниць; проводити заходи щодо вдосконалення планування та організації маркетингу; внести корективи в посадові обов'язки, чітко розділити повноваження, визначити відповідальність та заохочення; оптимізувати організаційну структуру (з врахуванням потреби посилення рекламної діяльності), обґрунтувати зміни організаційної структури відповідно до прийнятої стратегічної установки; забезпечити реалізацію прийнятої маркетингової стратегії всіма підрозділами підприємства.

Підвищення результативності маркетингової стратегії фірми повинно також забезпечуватись розвитком кадрового потенціалу служби маркетингу (табл. Т.1).

Звісно ж, що розв'язання цих завдань у комплексі дозволить підвищити ефективність маркетингової стратегії підприємства, як у внутрішньому, і зовнішньому ринках. Для того щоб маркетингова діяльність піддавалася аналізу і для вимірювання ефективності необхідно поставити у відповідність кожному елементу системи перелік завдань та повноважень для їх вирішення. Отже, нами пропонується запровадити систему прийняття маркетингових рішень (табл. Т.2).

На додаток до цієї системи також необхідно сформулювати систему функціональних цілей бізнесу (табл. Т.3). За допомогою системи функціональних

цілей бізнесу наочно показані подальші плани щодо стратегії розвитку підприємства та розподіл повноважень та обов'язків окремого структурного підрозділу – відділ маркетингу та збуту.

Для підвищення рівня організаційної складової маркетингового потенціалу компанії необхідно посилити службу маркетингу та збуту в напрямку рекламної діяльності та вдосконалення політики просування продукції. Кадровий склад працівників та організаційна структура відділу маркетингу та збуту (ВМЗ) ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» були досліджені у другому розділі дипломної роботи, за результатами якого запропоновано чітко виділити функцію планування рекламної діяльності і закріпити її за менеджером з маркетингу. Такий підхід до організації рекламної діяльності в компанії проілюстровано на рис. У.1.

Пошук нових замовників на ринку комерційної та офісної нерухомості, а також планування запуску у виробництво нових видів продукції, розширення асортименту металоконструкцій (наприклад, метало пластикових вікон і дверей) вимагає розробки програми рекламних заходів для стимулювання збуту продукції підприємства. Для цього при необхідності можна залучати ІТ-фахівця з групи технічної підтримки підприємства та звернутись у зовнішнє рекламне агентство.

3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності використання інструментів маркетингових комунікацій

Завершальний етап у формуванні оптимальної маркетингової стратегії – це вибір маркетингових інструментів, за допомогою застосування яких буде досягнуто цілі компанії та підвищення рівня маркетингового потенціалу.

У попередньому розділі за допомогою аналізу маркетингового середовища ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» було виявлено, що компанія має низку конкурентних переваг. Серед основних конкурентів ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» посідає четверте місце за часткою на ринку виробництва металевих конструкцій та виробів Подільського регіону. Це говорить про те, що підприємству ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» необхідно проводити більш ефективну політику

просування, фокусуючись на регіональному ринку клієнтів будівельних компаній та компаній-виробників металоконструкцій.

ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» як успішне виробниче підприємство прагне просування своєї продукції та послуг. Проте немає чіткої стратегії просування. Підприємство використовує інструменти традиційного та нетрадиційного маркетингу, але використовує їх не комплексно та не на ефективному рівні. Компанія має ресурси, хороший імідж в очах клієнтів, а також партнерів.

Для того, щоб у повною мірою користуватися конкурентними перевагами, слід реалізувати весь маркетинговий комплекс просування, починаючи з інструментів традиційного маркетингу до інструментів маркетингу взаємодії, серед яких основні види – реклама, піар, прямий маркетинг, стимулювання збуту та Інтернет-просування. Реалізація програми просування будівельної продукції може допомогти підприємству зміцнити позиції на ринку, а також зробити використання маркетингових інструментів компанією комплексним, ефективнішим.

Проведений аналіз використання інструментів маркетингових комунікацій в компанії вказує, що у структурі інструментів маркетингових комунікацій найбільшу частку займає зовнішня та внутрішня реклама, застосовується індивідуальний підхід до клієнта (замовника). Останній виявляється у диференційованому підході до постійних та спонтанних клієнтів, споживачів-прихильників та тих, що негативно ставиться до продукції підприємства.

Зовсім не застосовуються такі маркетингові комунікації як реклама в засобах масової інформації, в соціальних мережах, відсутній корпоративний сайт. Наприклад, створення офіційного сайту дасть змогу не лише підвищити попит на продукцію та послуги компанії, а й створити його позитивний імідж.

Розглянемо особливості реклами підприємства будівельних матеріалів: рекламна діяльність носить вибіркової, максимально витриманий, ненав'язливий, діловий (більш інформаційний, ніж рекламний) характер, що декларує позитивну репутацію, досвід і можливості підрядника, підтвержені конкретним, не викликає сумнівів, або фактом або цифрою, що легко перевіряється (посилання на Інтернет-сайт для отримання більш докладної інформації); форма публікації: рекламний модуль (зміст модуля не повторюється двічі, незмінним повинен залишатися

лише фірмовий стиль підприємства), інформаційно-рекламна стаття (буклет) аналітичного характеру, що узагальнює досвід роботи підприємства на будівельних об'єктах, застосовувані ним технології, методи організації робіт тощо; місця публікацій: серйозні спеціалізовані видання, розраховані на керівний склад підприємств та організацій; публікація у спеціалізованих та загальноміських довідниках має не обов'язковий, виключно іміджевий характер.

Основні функції з маркетингу, комунікацій та виставкової діяльності в підприємстві виконує менеджер з маркетингу, серед яких: організація, менеджмент та рекламно-інформаційна підтримка товаропровідної мережі; планування та здійснення рекламно-інформаційного просування на ринок будівельної продукції та супутніх послуг; забезпечення стимулювання замовлень лише на рівні кінцевих споживачів; оцінка комунікаційної та економічної ефективності реклами та маркетингу, їх впливу на поінформованість споживачів та показники реалізації.

В галузі більшість підприємств обирає стратегію низьких витрат, оскільки продукція є стандартизованою, диверсифікація торкається лише сфер надання додаткових послуг, швидкості та якості обслуговування. Враховуючи те, що на підприємстві попередні роки виділялась мінімальна сума витрат на просування продукції, пропонуємо оптимальні, на нашу думку, засоби основних елементів комунікаційної політики:

1. Розробка та реалізація рекламних заходів: оновлення корпоративного сайту; розробка версії електронних рекламних видань з просування власної продукції та інтеграція оновленої версії у корпоративний сайт; розміщення web-сторінки компанії на спеціалізованих серверах в Інтернеті (банерна реклама), інформаційних, ділових порталах; e-mail маркетинг: встановлення двостороннього зв'язку між підприємцем і споживачем за допомогою індивідуально надісланих електронних повідомлень про характеристики продукції, діяльність фірми, нові проекти; event marketing (подієвий маркетинг): проведення семінарів, вебінарів, форумів, навчання працівників та клієнтів щодо номенклатури, нових виробів, переваг над конкурентними виробами; участь в організації та проведенні виставок

регіонального і національного значення; створення та випуск каталогів продукції; інформаційно-технічні листівки на нові вироби, сувенірна продукція; реалізації реклами в ЗМІ та спеціалізованих виданнях.

2. Використання аналітичної програми для більш глибокого вивчення поведінки користувачів на сайті (tracking) – Google Analytics з додатковими сервісами-партнерами (GoogleTagManage, SocialAnalytics), зокрема GoogleAdwods, щодо рекламних компаній.

3. Створення баз даних на основі CRM-програм.

Для здійснення оптимальної маркетингової стратегії орієнтація переважно на розробку власного сайту, рекламу у ЗМІ та спеціалізованих виданнях, участь в організації та проведенні виставок регіонального і національного значення, що дасть змогу не лише інформувати споживачів підприємства, а й активізувати збут.

За результатами аналізу організації рекламної роботи в ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» визначено подальші шляхи з підвищення та покращення рекламної діяльності на підприємстві:

1) Вдосконалення рекламного контенту та його поширення в Інтернеті.

Розробити версії електронних рекламних видань з просування власної продукції та інтегрувати покращення у корпоративний сайт (офіційну WEB-сторінку компанії).

Розробка стратегії Інтернет – маркетингу.

Основним інструментом Інтернет-маркетингу досліджуваного підприємства виступає корпоративний сайт, тому початковим завданням є вдосконалення сайту компанії. У світі більшість взаємодії з найважливішими суб'єктами зовнішнього середовища підприємства виконується у вигляді Інтернет-мережі. Для ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» важлива наявність якісного сайту з постійним його оновленням, а також актуальним контентом та максимально доступною інформацією. Планується наймання ІТ-компанії для реалізації цього заходу. Цей захід орієнтований на підвищення якості взаємодії з: – клієнтами; – партнерами.

Витрати на вдосконалення сайту – 17 тис.грн (додаткові витрати на розкрутку – 7 тис.грн).

2) Наступне завдання, яке потребує вирішення – вибір та підключення аналітичної програми, яка надаватиме компанії необхідні метрики для більш глибокого вивчення поведінки користувачів на сайті (tracking).

Google Analytics є найбільш підходящою аналітичною програмою за такими критеріями: є безкоштовним сервісом протягом усього періоду використання послуги; має безліч додаткових сервісів-партнерів (GoogleTagManage, SocialAnalytics), зокрема GoogleAdwords, щодо рекламних компаній; має глибоке налаштування аналітики, зручний збір даних і складання звітів.

Основні цілі: відстежувати аудиторію та їхню поведінку на сайті, тим самим покращити «юзобильність» сайту; налаштувати більш глибоке націлення та ремаркетинг, для збільшення залучення користувача; сегментувати відвідувачів з гендерних, вікових, геолокаційних та інших факторів; відстежувати джерела трафіку; зручне формування звітів для складання подальшої стратегії.

Прийняті рішення та стратегії: Usability. В ході аналізу сайту було ухвалено рішення внести деякі зміни спрямовані на покращення інтерфейсу та «юзобильності» майданчика для оформлення замовлень. Основні зміни були спрямовані на скорочення часу заходу клієнта на сайт та здійснення замовлення, збільшення лояльності клієнтів та спільної роботи сайту загалом.

Мобільна версія сайту. В ході аналізу трафіку, що приходить на сайт, було зроблено висновок. Зробити адаптивний дизайн сайту орієнтований на мобільні пристрої (смартфони та планшетні ПК).

Спільна архітектура сайту. Перенести існуючі посилання на соціальні мережі у верхню частину екрана, тим самим покращивши зв'язок клієнта з іншими сервісами компанії.

Зворотний дзвінок. Ця функція дозволить заощадити кошти користувачеві, цим демонструючи увагу з боку фірми, сприяючи збільшенню лояльності клієнтів.

Он-лайн консультант. Вікно чату, за допомогою якого відвідувач сайту зможе швидко зв'язатися з менеджером компанії, отримавши відповіді на свої запитання та визначитись із вибором проекту металокопункції.

Рейтинг та відгуки. Слід дати можливість користувача залишати коментарі та оцінювати якість продукту, щоб вплинути на конверсію реалізації продукції.

Реєстрація. Провести необхідні зміни у розділі «Реєстрація», а саме: 1) Провести редизайн полів уведення. 2) Скоротити кількість полів, залишити справді необхідні поля, решту інформації доповнювати після дзвінка менеджера клієнту. 3) Додати миттєву перевірку правильності введення, для скорочення часу на реєстрацію. 4) Додати автоматичну реєстрацію після здійснення замовлення незареєстрованих користувачів.

Супровід замовлення. На сторінці товару додати розділ «Схожі проекти». Додати функцію «Продовжити оформлення замовлення». Тим самим виникає можливість по необхідності перенаправляти користувача на необхідну сторінку, вказуючи на іншу продукцію зі списку.

Розсилка. Додати вікно, що впливає, яке пропонує підписатися на розсилку листів, пропонуючи користувачеві цікавий контент, підвищивши його залучення.

Зменшити швидкість завантаження сторінки. Згідно з результатами досліджень, 30 відсотків користувачів залишають сайт, якщо він завантажується понад 5 секунд. Також швидкість завантаження впливає на ранжування сайту в пошукових системах.

3) Створення баз даних на основі CRM-програм. Інструмент – підвищення ефективності роботи з клієнтами та партнерами за рахунок наявності оперативної інформативності у базах даних. Ефект – впровадження основного інструмента взаємодії з партнерами та клієнтами.

Захід передбачає встановлення програмного забезпечення для двох суб'єктів: партнерів та клієнтів. Перша база даних буде встановлена для групи партнерів, в якій зберігається інформація про клієнтів, договори про їх терміни та умови, а також додаткова конфіденційна інформація, що поширюється лише серед партнерів. Другий вид бази даних буде орієнтований на збирання та зберігання інформації щодо клієнтів з одностороннім доступом. Цей захід орієнтований на взаємодію з: – партнерами; – клієнтами.

Впровадження CRM-систем: програмний продукт amoCRM поставляється за моделлю SaaS (Софт як послуга), тому користувач платить за нього лише тоді, коли ним користується. Це забезпечує мінімальні витрати на ліцензії, обладнання та впровадження CRM системи на підприємство. Для застосування використовується п'ять кроків від amoCRM (див. додаток Ф, табл. Ф.1).

Витрати використання і використання CRM системи – 7 тис.грн на рік.

4) Для обґрунтування ефективності запропонованих заходів необхідно розрахувати ефективність розроблених заходів з урахуванням трьох прогнозних сценаріїв.

Розрахунок прогнозів економічних показників діяльності підприємства ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» після реалізації нової стратегії просування продукції на основі інструментів маркетингових комунікацій та маркетингу взаємодії можна визначити за допомогою песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв. За базовий показник розрахунку береться обсяг виручки ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» у 2020 році, який становив 137 242,9 тис.грн.

Відповідно до песимістичного прогнозу збільшення виручки підприємства становитиме 3%, згідно з реалістичним прогнозом – на 5%, та згідно з оптимістичним – на 8% (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Основні економічні показники, що рекомендуються для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Варіанти прогнозу		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Виручка за 2020 рік, тис.грн	137 242,9	137 242,9	137 242,9
Відносний показник економічною ефективності, %	3	6	9

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів:

Песимістичний прогноз (3%):

$$137\,242,9 \times 0,03 = 4\,117,29 \text{ (тис.грн)}$$

Реалістичний прогноз (5%):

$$137\,242,9 \times 0,06 = 8\,234,57 \text{ (тис.грн)}$$

Оптимістичний прогноз (8%):

$$137\,242,9 \times 0,08 = 10\,979,43 \text{ (тис.грн).}$$

Таблиця 3.2 - Прогнози відносної величини приросту виручки під час впровадження програми просування

Показник	Варіанти прогнозу		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Приріст виручки, тис.грн	4 117,29	8 234,57	10 979,43

У таблиці 3.2 представлено три прогнози відносної величини приросту виручки. При песимістичному варіанті приріст становитиме 4 117,29 тис.грн, при реалістичному – 8 234,57 тис.грн, при оптимістичному – 10 979,43 тис.грн.

Для того, щоб оцінити економічну ефективність розроблених заходів, необхідно порівняти приріст прибутку, отриманого від реалізації заходів та відповідний приріст витрат. Показник, що дозволяє оцінити економічну ефективність, що розраховується за формулою:

$$E = A/R, \quad (3.1)$$

де E – показник економічної ефективності;

A – потенційний ефект (прогнозний приріст виручки), тис.грн;

R – ресурси на реалізацію, тис.грн.

Загальні витрати на реалізацію маркетингової стратегії просування ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» розраховані в табл. Ц.1.

Підставимо значення показників у формулу та розрахуємо економічну ефективність для кожного прогнозу:

$$\text{Песимістичний прогноз: } E = 4\,117,29/158 = 26,06$$

$$\text{Реалістичний прогноз: } E = 8\,234,57/158 = 52,12$$

$$\text{Оптимістичний прогноз: } E = 10\,979,43/158 = 69,49.$$

Отримані значення більше одиниці при всіх типах прогнозу і говорять про те, що розроблені та запропоновані заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії просування підприємства ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» ефективні. На

одну гривню, витрачену на реалізацію запропонованих заходів при песимістичному сценарії повернеться 26,06 грн, реалістичному сценарії 52,12 грн, оптимістичному сценарії 69,5 грн.

Прогнозні значення щодо величини приросту виручки подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозні значення щодо величини приросту виручки

Показник	Варіанти прогнозу		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Показник економічної ефективності	26,06	52,012	69,49

Отримані показники свідчать про те, що навіть за песимістичного прогнозу рівень ефективності запропонованих заходів досить високий, а за оптимістичного варіанта прибуток перевищує витрати майже у 70 разів, що є чудовим показником. Це говорить про те, що реалізація програми просування вигідна підприємству ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» і має невеликі ризики.

Висновки до розділу 3

В проектно-рекомендаційному розділі визначені шляхи підвищення маркетингового потенціалу ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

1. Для вдосконалення стратегічного управління маркетинговим потенціалом підприємства:

- сформовані етапи процесу управління маркетинговим потенціалом, що враховують структуру та зміст стратегічних альтернатив розвитку, внутрішні та ринкові фактори;

- за елементами внутрішнього маркетингового середовища фірми виявлено у маркетинговому потенціалі компанії значні резерви для збільшення – у напрямку використання маркетингового інструментарію та програмного забезпечення;

- визначено стратегією бізнесу для ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ», для управління маркетинговим потенціалом обрана стратегія збереження або обмеженого зростання маркетингового потенціалу (просте відтворення);

- сформована маркетингова стратегія підприємства та основні завданнями реалізації стратегії в сфері маркетингу; стратегічна мета ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» – підвищення лояльності клієнтів та забезпечення зростання обсягів реалізації власної продукції в результаті своєчасного постачання якісних металічних конструкцій та виробів; визначені маркетингові завдання та дії для досягнення стратегічної мети;

- наведена характеристика профілів сегментів споживачів ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»;

- сформовані цілі маркетингу на основі збалансованої системи показників (ЗСП) (Balanced Scorecard) за принципом блоку цілепокладання на основі ЗСП;

- представлений план маркетингу відносин на основі моделі 4R для цільового сегмента «ключові споживачі» ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ», загальний бюджет на реалізацію плану маркетингу становив 40 000 грн;

- визначено основну мету формування системи управління маркетингом промислового підприємства на основі концепції маркетингу відносин та переваги запропонованої системи управління маркетингом.

2. Розроблені рекомендації щодо розвитку організаційного та кадрового потенціалу маркетингу підприємства: проведення заходів щодо вдосконалення планування та організації маркетингу; здійснення систематичної мотивації та контролю за результатами роботи структурних бізнес-одиниць; визначення відповідальності та заохочення служби маркетингу та збуту; проведення оптимізації організаційної структури; визначення основних напрямків розвитку кадрового потенціалу компанії; запровадження системи прийняття маркетингових рішень на підприємстві; представлено плани щодо стратегії розвитку підприємства та розподіл повноважень та обов'язків відділу маркетингу та збуту.

3. Представлені пропозиції щодо підвищення ефективності використання інструментів маркетингових комунікацій, в тому числі, визначено перелік маркетингових інструментів для досягнення цілей компанії – зміцнення позиції на ринку та підвищення рівня маркетингового потенціалу.

Отримані показники свідчать про те, що реалізація програми просування вигідна підприємству ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» і має невеликі ризики.

ВИСНОВКИ

В умовах зростаючої конкуренції впровадження і обґрунтоване застосування тих чи інших видів інноваційних маркетингових інструментів роблять можливим для підприємства передбачення і подальшу коригування ринкових моделей поведінки основних споживчих груп, його контрагентів, підприємств-конкурентів, що набуває особливої актуальності в умовах бізнес-середовища, що відрізняється високою динамічністю, вибірковістю і неоднорідністю.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління маркетинговим потенціалом підприємства на прикладі ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ». Об'єкт дослідження: маркетинговий потенціал підприємства. Предмет дослідження: система управління маркетинговим потенціалом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

Головними напрямками діяльності компанії ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» є виробництво і монтаж металоконструкцій і будівництво «під ключ» виробничо-складських та торговельних комплексів, магазинів, логістичних комплексів і мультітемпературних складів, а також індустріальної та складської нерухомості класу В, А, А+. За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності у 2018-2020 рр. зроблені наступні висновки: фірма працювало прибутково та ефективно, проте в 2019 та 2020 роках відмічається скорочення чисельності працюючих, зростання собівартості продукції, зменшення фондівіддачі та середньорічного виробітку, зниження рентабельності виручки та виробництва при уповільненні темпів росту чистого прибутку.

На основі методики оцінки маркетингового потенціалу (за Ковтуненко М.Н. [21]), в аналітико-дослідницькому розділі проведено:

1) оцінку потенціалу внутрішнього маркетингового середовища фірми, в тому числі: аналіз організаційного та кадрового потенціалу управління маркетингом підприємства; аналіз маркетингового фінансового потенціалу та ефективності управління службою маркетингу; аналіз потенціалу програмного забезпечення маркетингу; аналіз застосування маркетингового інструментарію;

2) аналіз потенціалу зовнішнього маркетингового середовища компанії: мікросередовище маркетингу фірми (постачальники, споживачі, конкуренти); макросередовище маркетингу (ринок металоконструкцій та тенденції розвитку).

3) для проведення аналізу потенціалу внутрішнього та зовнішнього середовища маркетингу компанії використовували метод SWOT-аналізу. Визначено основні фактори макросередовища, які відкривають можливості або можуть становити загрозу для формування і розвитку маркетингового потенціалу фірми, а також можливі сильні та слабкі ознаки підприємства ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» з погляду стратегічного аналізу маркетингового потенціалу.

В проектно-рекомендаційному розділі визначені шляхи підвищення маркетингового потенціалу ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

1. Для вдосконалення стратегічного управління маркетинговим потенціалом:
 - сформовані етапи процесу управління маркетинговим потенціалом з врахуванням структури та змісту стратегічних альтернатив розвитку;
 - визначено стратегією бізнесу для компанії (для управління маркетинговим потенціалом обрана стратегія збереження або обмеженого зростання маркетингового потенціалу) та завдання реалізації стратегії в сфері маркетингу;
 - визначені маркетингові завдання та дії для досягнення стратегічної мети;
 - сформовані цілі маркетингу на основі збалансованої системи показників (ЗСП) Р. Каплана та Д. Нортон (Balanced Scorecard);
 - представлений план маркетингу відносин на основі моделі 4R для цільового сегмента «ключові споживачі», бюджет плану маркетингу – 40 000 грн;
 - визначено основну мету формування системи управління маркетингом підприємства на основі концепції маркетингу відносин.

2. Розроблені рекомендації щодо розвитку організаційного та кадрового потенціалу маркетингу підприємства.

3. Представлені пропозиції щодо підвищення ефективності використання інструментів маркетингових комунікацій.

Отримані показники свідчать про те, що реалізація програми просування вигідна підприємству ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» і має невеликі ризики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств / М. О.Багорка, Н. І. Юрченко // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – 2020. – Вип. 2(76). – С.137-145.
2. Бергер А.Д. Методичний підхід до формування маркетингового потенціалу підприємств м'ясопереробної галузі / А.Д. Бергер // Наукові праці НУХТ. – 2018. – Т. 24. – №1. – С.96-100.
3. Бойко Р.В. Формування ефективної політики просування продукції підприємства на ринку / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – №6. – Т. 1. – С. 42–48.
4. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємоз'язок з економічним потенціалом підприємства / В.М. Божко // Економічний форум. – 2012. – №1. – С. 157-165.
5. Бутенко Н. В. Організаційно-економічні та методичні засади формування маркетингового потенціалу промислового підприємства // Вісник Хмельницького національного університету, 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 53-57.
6. Васильківський Д. М. Сучасні засади управління маркетинговим потенціалом / Д. М. Васильківський // Наука й економіка. – Хмельницький: Хмельницький економічний університет. – 2011 - №2. – С. 60-64.
7. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг : навч. посіб. / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. – Київ: ІНК ОС, 2017. – 255 с.
8. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – К.: Алерта, 2018. – 478 с.
9. Григор'єва Л.В. Формування маркетингового потенціалу промислових підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Л.В. Григор'єва. – Хмельницький, 2011. – 208 с.

10. Деревльов В. Л. Роль маркетингового потенціалу у забезпеченні розвитку підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2018. – Випуск 3-1 (46). – С. 118–123.
11. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві / А.В. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.. – 2019. – № 5. – С. 126–134.
12. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві / А.В. Карпенко // Держава та регіони. – 2017. – № 1. – С. 135–136.
13. Ковалевська А. В. Стратегія підприємства: навч. посібник у тестах. / А. В. Ковалевська, В. Б. Родченко, Ю. Ю. Леонт'єва; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 282 с.
14. Коваль Л.І. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11340/1/11.pdf> (дата звернення 15.10.2021)
15. Коваль Т.О. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства / Т.О. Коваль, В.П. Яхкінд // Бізнес Інформ. – 2016. – № 9. – С. 112–118.
16. Кохан М. М. Формування системи діагностичних показників маркетингового потенціалу фармацевтичного підприємства // Бізнес Інформ. – 2015. – № 2. – С. 302–308.
17. Левків Г.Я. Оцінка ефективності маркетингового управління підприємства / Г.Я. Левків // Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки : монографія. – Дніпропетровськ : Пороги, 2016. – С. 440–463.
18. Лисенко К.М. Маркетинговий потенціал підприємства та його економічна сутність / К.М. Лисенко // Вісник Національного університету харчових технологій. Серія: Економічні науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/66274.doc.htm (дата звернення 10.11.2021)

19. Мороз Л., Лебідь Т. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. – Львів: вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – С. 45–50.
20. Нечепуренко М. Проблеми економічного розвитку підприємств // Питання економічних наук. – 2016. – № 1 (17). – С. 23–25.
21. Олексюк О. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України / О. Олексюк // Маркетинг в Україні. – 2011. – № 4. – С. 12–18.
22. Олійник О.В., Іваненко В.О. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України / О.В. Олійник, В.О. Іваненко // Вісник ЖДТУ. – 2016. – № 1 (75) / – С. 97-103.
23. Пипенко І.С. Обґрунтування об'єкту при управлінні маркетинговим потенціалом підприємства / І.С. Пипенко. Наукове мислення, 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/19-menedzhment-i-marketing/11-obgruntuvannya-ob-ektu-pri-upravlinni-marketingovim-potentsialom-pidpriemstva> (дата звернення 10.10.2020)
24. Поліщук І.І. Етапізація управління маркетинговим потенціалом сучасного підприємства // Вісник ХНТУ. – 2019. – № 3 (70). – С. 189-193.
25. Поліщук І.І. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства / І.І. Поліщук, В.В. Шарко // Економіка та суспільство. – 2016. – № 4. – С. 207–215.
26. Рябенко В. В. Вартісна оцінка маркетингового потенціалу підприємства / В. В. Рябенко // Нові ідеї в харчовій науці - нові продукти харчовій промисловості : міжнародна наукова конференція, присвячена 130-річчю Національного університету харчових технологій, 13-17 жовтня 2014 р. – К.: НУХТ, 2014. – С. 781.
27. Рожко Н., Бурліцька О. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах сучасного ринку / Н. Рожко, О. Бурліцька // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2 (27). – С. 60–63.

28. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2017. – 352 с.
29. Соколов О.Є. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування / О.Є. Соколов. – 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/6286/1/vestnik_NPI_2012_6_Sokolov_Shliakhy.pdf (дата звернення 10.10.2020)
30. Українська Л. О. Концептуальні підходи до визначення економічної сутності маркетингового потенціалу підприємства / Л. О. Українська, В. П. Яхкінд // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Вип. 254. – Т. I. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2011. – С. 244–248.
31. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2014. – 316 с.
32. Шарко В. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства / В. Шарко // Економіка і суспільство. – 2016. – № 4. – С. 207–215.
33. Яхкінд В. П. Планування маркетингового потенціалу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В.П. Яхкінд. – Харків, 2010. – 20 с.