

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

на тему: «Розвиток маркетингового управління діяльністю промислового підприємства (на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О», м. Хмельницький)»

ДРБА. 19080.01.08.ПЗ

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність

073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

Бізнес-адміністрування

Виконав:

студент 2 курсу група БАмз-19-1

Підпис

А.О.Флінта

Ініціали, Прізвище

Керівник:

к.е.н., доцент

Підпис, дата

Т.В.Назарчук

Ініціали, Прізвище

Нормоконтролер:

До захисту допускаю:

Зав. кафедри ЕМА

к.е.н., професор

Підпис, дата

Н.М.Тюріна

Ініціали, Прізвище

_____ 201__ р.

Хмельницький, 2020

АНОТАЦІЯ

Флінта А.О. Розвиток маркетингового управління діяльністю промислового підприємства (на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри ЕМА Назарчук Т.В. Дипломна робота магістра: 100 с., 17 рисунків, 29 таблиць, 33 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

Досліджено теоретико-методичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства. Визначено роль і значення маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Розглянуто сутність та роль маркетингових досліджень в управлінні підприємствами. Наведено характеристику сучасних маркетингових стратегій управління підприємством.

Проведено аналіз фінансово-господарської та маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за період 2017-2019 рр.

Визначено напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О». Обґрунтовано рекомендації щодо використання системи збалансованих показників діяльності у стимулюванні маркетингової діяльності підприємства та вибору засобів маркетингових комунікацій підприємства. Рекомендовано впровадження CRM-системи для розвитку маркетингової діяльності підприємства.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Значення маркетингового менеджменту в системі управління підприємством	5
1.2 Сутність та роль маркетингових досліджень в управлінні підприємствами	13
1.3 Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством	26
Висновки до першого розділу	34
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»	36
2.1 Загальна характеристика підприємства	36
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	38
2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	41
2.4 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	47
2.5 Аналіз конкурентоспроможності підприємства	51
2.6 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	58
Висновки до другого розділу	63
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»	65
3.1 Використання системи збалансованих показників діяльності у стимулюванні маркетингової діяльності підприємства	65
3.2 Обґрунтування вибору засобів маркетингових комунікацій підприємства	75

3.3 Впровадження CRM-системи для розвитку маркетингової діяльності підприємства	84
Висновки до третього розділу	91
ВИСНОВКИ	93
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	97
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

У сучасних економічних умовах для машинобудівних підприємств дуже важливим стає питання просування продукції на ринок, яке неможливо здійснювати без розвитку маркетингу, як інструменту впливу на зовнішнє середовище підприємства. Маркетингові комунікації сприяють доведенню до цільової аудиторії інформації щодо діяльності виробника, розробки та виведення його продукції на ринок, основних перевагах та новаціях.

Головними маркетинговими тенденціями на сьогодні є їх зростаюча роль в усіх сферах людської діяльності, значний вплив на поведінку та свідомість споживачів. Ці тенденції вимагають від підприємств постійно удосконалювати власні маркетингові стратегії та технології, адаптувати їх до динамічних умов ринкового середовища.

Посилення конкуренції, насичення ринків продукцією, підвищення вимог та запитів споживачів у результаті покращення їх поінформованості вимагають від підприємств швидкого реагування на ринкові зміни.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних і практичних підходів до удосконалення маркетингової діяльності машинобудівного підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

Об'єкт дослідження – процеси управління маркетинговими складовими машинобудівного підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і методичних положень щодо формування та управління ефективної маркетингової діяльності промислового підприємства.

Основними завданнями дипломної роботи були:

- дослідити теоретико-методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств;
- проаналізувати фінансово-господарську та маркетингову діяльність машинобудівного підприємства ТОВ «Р.І.Н.О»;
- розробити комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності та маркетингових комунікацій ТОВ «Р.І.Н.О» з метою підвищення ефективності його діяльності.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Значення маркетингового менеджменту в системі управління підприємством

Зміни, які відбуваються сьогодні у свідомості споживача, налаштованого на якнайкраще задоволення власних потреб з мінімальними витратами грошей і часу, вимагають від виробників переосмислення підходів до ведення господарської діяльності. Якщо раніше основне завдання виробників полягало в удосконаленні виробництва, закупівельної діяльності та фінансів, то сьогодні в економічно розвинутих країнах усе змінилося. Економіка цих країн характеризується завищеною пропозицією. Центральною проблемою стало залучення споживачів, а не задоволення попиту. Такі зміни у зовнішньому середовищі вимагають від топ-менеджерів адаптування до цих змін діяльності всього підприємства та його стратегій, щоб відповідати вимогам часу.

Саме в такій ситуації головним фактором успішної діяльності підприємства має стати маркетинг, а управління підприємством, за умов непередбачуваного та нестабільного попиту, має відповідати принципам маркетингу – тобто бути маркетинговим управлінням підприємством.

Маркетинг має впливати на внутрішньовиробничі відносини підприємства з метою приведення їх у відповідність до вимог ринку за якістю, ціною та терміном появи товару, щоб задовольнити потреби споживача. А ринкова економіка вимагає, щоб керівна функція маркетингу була спрямована на роботу з ринком та роботу менеджменту підприємства, поєднуючи їх на підставі дії

закону вартості, щоб забезпечити підвищення рентабельності діяльності підприємства як зовні, так і всередині підприємства. До того ж координація та управління підприємством у практичній діяльності має відбуватися з одного центру – служби маркетингу, яка єдина має вихід на зовнішній контур діяльності підприємства.

Щодо роботи всередині підприємства, то маркетинг є однією з функцій управління цим підприємством, розробляючи свої суто функціональні завдання. Крім того, маркетинг є керуючою системою, розробляючи завдання для всіх інших функціональних підрозділів підприємства, спрямовуючи їхню діяльність на задоволення потреб ринку.

Отже, усередині підприємства плани маркетингу мають пов'язувати цілі, фінанси, виробництво та продаж товарів підприємства в єдине ціле (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Місце маркетингу в системі менеджменту підприємства

Щодо роботи зовні, то маркетинг аналізує, визначає та задовольняє споживчий попит, спрямовує ресурси підприємства на виробництво товарів і надання послуг, які потрібні споживачам, адаптується до змін в їхніх характеристиках та потребах.

Отже, ефективна робота маркетингу підприємства має полягати у вирішенні цілого комплексу питань і прийнятті рішень щодо:

- установа двосторонніх відносин між продавцем (виробником або його торговим посередником) і покупцем;
- визначення параметрів виробництва залежно від потреб споживачів та їхньої купівельної спроможності;
- координація всієї роботи підприємства щодо задоволення потреб споживачів як головної мети діяльності підприємства за ринкових умов.

Базовими елементами концепції маркетингового менеджменту є:

- вся діяльність підприємства, у тому числі здійснювані ним капіталовкладення, виробництво, науково-технічні дослідження, використання робочої сили, збуту, сервісного обслуговування споживачів, обов'язково повинна базуватись на точному і вивіреному знанні потреб цільового ринку, оцінці й врахуванні усіх умов виробництва та збуту як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді;
- кожне підприємство живе задля ринку і завдяки ринку, а тому він є відправною точкою усієї ділової активності підприємства;
- завдяки появі сучасних систем зворотного зв'язку, з'являються та реалізуються можливості детальнішого вивчення кінцевих споживачів, мотивів їхньої поведінки й вибору товарів чи послуг, підключення до безпосереднього створення продукції;
- відбувається перехід від розуміння підприємства як відокремленої ланки господарювання до необхідності створення мереж взаємодіючих підприємств і окремих суб'єктів ринку, які спільними зусиллями беруть участь у розробленні,

розподілі, доведенні цінностей до кінцевих споживачів, в одержанні й розподілі вигоди від цієї діяльності;

– маркетингова діяльність будь-якого підприємства неможлива без відповідної інфраструктури (реklamних, збутових, консалтингових, інформаційних агентств, засобів збору і передачі інформації), а також без висококваліфікованих фахівців;

– реалізація системи маркетингового менеджменту потребує необхідних і достатніх інвестицій, досконалого вивчення ресурсів власного підприємства, можливостей трансформації його діяльності у відповідності до вимог ринку.

Отже, маркетингове управління підприємством – це сукупність процесів визначення, передбачення та створення конкурентних споживчих потреб (бажань) й організація усіх ресурсів підприємства для задоволення цих потреб з найбільшим (а реально – оптимальним у існуючих умовах) зиском для підприємства та споживача.

Ключовим визначенням маркетингового управління підприємством є твердження, що маркетинг – це інвестиції, а не додаткові витрати.

Маркетинг – це рух назустріч, який направляє в розпорядження підприємства інформацію про бажання покупців з тим, щоб воно могла зробити і запропонувати йому необхідні товари та послуги, при цьому підприємство має, безумовно, виконувати й інші функції – з установлення цін, упаковки, обслуговування, реклами, доставки товарів.

Ринкові умови функціонування підприємств змінюються швидше, ніж, власне, маркетинг. Тому на сьогоднішній день більшість класичних маркетингових підходів є застарілими. Котлер Ф. виділяє такі елементи традиційних (класичних) і нових маркетингових підходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Традиційні та нові маркетингові заходи управління підприємством

Традиційний підхід	Новий підхід
Організація товарними одиницями	Організація споживчими сегментами
Фокусування на вигідних трансакціях	Фокусування на цінностях, дійсних протягом усього життя споживачів
Оцінка виконання, орієнтована, перш за все, на фінансові результати	Оцінка виконання як за маркетинговими, так і за фінансовими показниками
Фокусування на задоволенні акціонерів	Фокусування на задоволенні кількох груп акціонерів
Маркетинг – прерогатива відділу маркетингу	Усі в компанії займаються маркетингом
Формування брендів насамперед способом рекламування	Формування брендів завдяки всій діяльності компанії
Акцент на знаходження споживачів	Акцент на утримання споживачів
Вимірювання задоволення споживачів	Вимірювання цінності і лояльності споживачів
Обіцяти занадто багато, щоб отримати замовлення	Менше обіцяти, більше надавати
Зробити фірму одиницею замовлення	Зробити ланцюжок цінностей одиницею аналізу

Отже, «маркетингове управління» – це управління діяльністю усіх функціональних підрозділів підприємства із орієнтуванням їх відповідно до маркетингових цілей і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно, беручи до уваги думку науковців, під терміном нам слід розуміти систему управління підприємством, яка, досліджуючи потреби і бажання споживачів, адаптує до них власну діяльність, створюючи таким чином продукт цінність якого є вищою для споживача

Роль та місце маркетингової діяльності в системі менеджменту підприємства наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Місце маркетингового менеджменту в системі управління підприємством

Отже, маркетингове управління як діяльність, спрямована на реалізацію маркетингових управлінських рішень стосовно адаптації внутрішнього середовища підприємства до зовнішніх умов господарювання з метою отримання стійких конкурентних переваг за рахунок надання більш вищої цінності споживачам на цільових ринках.

1.2 Сутність та роль маркетингових досліджень в управлінні підприємствами

Маркетинг є однією із систем управління підприємством, що передбачає врахування всіх процесів, які відбуваються на ринку, для прийняття господарських рішень. Однак основою для ухвалення обґрунтованих і ефективних управлінських рішень є результати, отримані в ході проведення маркетингових досліджень. Таким чином, головним способом отримання інформації, який використовує система маркетингу на підприємстві, є маркетингові дослідження. Вони є систематичним заходом щодо отримання оперативної інформації, які описують поточний або перспективний (прогнозний) стан маркетингового оточення, а також аналіз і результати даних, необхідних для вирішення стратегічних і тактичних завдань, що стоять перед підприємством.

Проведені маркетингові дослідження дають можливість отримувати конкурентні переваги, знижувати фінансові та комерційні ризики підприємницької діяльності, визначати відношення покупців до наданої послуги, оцінювати стратегію і тактику діяльності фірми, підвищувати ефективність комунікаційних ринкових заходів, визначати оптимальні сегменти позиціонування послуг, визначати характер життєвого циклу послуг.

Маркетингові дослідження є функцією забезпечення управлінських рішень необхідною інформацією. Результатом маркетингових досліджень є інформація, яка, залежно від її якості, впливає на розвиток підприємства. Тому маркетингові дослідження розглядаються як інструмент отримання інформації для прийняття управлінських рішень із метою досягнення поставлених завдань.

Маркетингове дослідження - це різновид соціологічного дослідження, сфокусованого на вивченні ринкової ситуації, бажань, уподобань і поведінки споживачів та інших гравців ринку. На практиці воно складається з системного

пошуку, збору та аналізу інформації для того, щоб прийняти правильні управлінські рішення в області виробництва і збуту продукції компанії.

Поняття «маркетингові дослідження» розглядало багато зарубіжних та вітчизняних науковців у свої працях, нажаль на сьогодні їхні думки різняться, що дає змогу більш детально звернути на це увагу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «маркетингові дослідження»

Автор	Визначення
Ф. Котлер	Систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією, яка стоїть перед фірмою, їх збір, аналіз звіт про результати
І. Л. Акулич	Різновид наукових досліджень, які спрямовуються на збір, обробку, відбиття та аналіз фактографічної інформації до проблем, які пов'язані з маркетингом товарів та послуг
А.В. Зозульов, С.А. Солнцев	Є систематичним процесом планування, збирання, аналізу і презентації ринкової інформації, метою якого є узгодження інтересів виробника і споживача
Е.П. Голубков	Функція, яка через інформацію зв'язує маркетолога з ринком, споживачами, конкурентами та всіма елементами маркетингового середовища
А.О. Старостіна	Систематичний процес постановки цілей дослідження, ідентифікації обсягів, збору, аналізу об'єктивної ринкової інформації і розробки рекомендацій для прийняття конкретних управлінських рішень щодо будь-яких елементів ринково-продуктової стратегії фірми і методів їх реалізації для досягнення кінцевих результатів у діяльності фірми в умовах сформованого маркетингового середовища
П.С. Завьялов	Систематичний збір, обробку й аналіз даних із тих аспектів маркетингової діяльності фірми, у рамках яких потрібно ухвалювати ті або інші рішення, а також аналіз компонентів зовнішнього середовища, що мають вплив на маркетингову діяльність фірми

Дослідження ринку - це ціла систематична діяльність, спрямована на збір, аналіз та інтерпретацію інформації про ринкові процеси. Дослідження ринку дозволяє визначити основні ринкові механізми, такі як попит, пропозиція, ціни, а також поведінка споживачів та діяльність у сфері конкуренції.

Нині дослідження ринку є основою успішного бізнесу, проведені аналізи допомагають підприємцям приймати правильні рішення, інвестувати лише в проекти з потенціалом та адаптувати маркетингову стратегію до сучасних вимог

ринку. Крім того, в епоху боротьби за якомога більшу кількість клієнтів використання маркетингових досліджень дозволить компанії ефективно функціонувати та може дати значну конкурентну перевагу [4].

Маркетингові дослідження протягом всієї своєї історії надають суспільству інформацію про потреби виробників, замовників і користувачів для оцінки, покращення і удосконалення своїх маркетингових дій. За даними Української асоціації маркетингу 70% українських підприємств використовують власні сили для маркетингових досліджень, 18% - скористались послугами інших підприємств, 12 % підприємств взагалі не проводили маркетингових досліджень [10].

Основні цілі проведення маркетингових досліджень можна об'єднати в групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Цілі маркетингових досліджень

Група цілей	Характеристика
Пошукові	Збір інформації для попередньої оцінки проблеми та її структурування
Описові	Опис вибраних явищ, об'єктів дослідження і факторів, що що впливають на їх стан
Каузальні	Перевірка гіпотези про наявність деяких причинно-наслідкових зв'язків
Тестові	Відбір перспективних варіантів або оцінка правильності прийнятих рішень
Прогнозні	Передбачення стану об'єкта в майбутньому

Принциповою особливістю маркетингового дослідження, яка відрізняє його від збору і аналізу внутрішньої та зовнішньої поточної інформації, є його цільова спрямованість на вирішення певної проблеми або комплексу проблем маркетингу.

Кожне окреме підприємство самостійно визначає тематику і об'єм маркетингових досліджень виходячи із його можливостей і потребі в

маркетинговій інформації, в зв'язку з чим види маркетингових досліджень, що проводяться різними підприємствами, можуть бути різними [3].

За цілями ринку маркетингові дослідження ринку можна поділити на:

- дослідницькі дослідження - спрямовані на розуміння суті даної проблеми, наприклад, поведінки, потреб чи споживання;
- цінові дослідження – полягають у визначенні гнучкості ціни та оптимальної ціни;
- тестові дослідження – використовуються для тестування, наприклад, нових товарів чи послуг;
- дослідження бренда – застосовуються для визначення впізнаваності бренду та іміджу;
- побутові панелі – для вивчення змін у споживанні,
- опитування – для оцінки задоволеності і лояльності клієнтів.

Залежно від даних, що аналізуються, ми можемо виділити два типи дослідження ринку: первинне та вторинне дослідження.

Залежно від способу збору даних, дослідженнями ринку можуть бути: якісні та кількісні [5].

Маркетингові дослідження, в залежності від сфери застосування, можуть розглядатися на двох рівнях:

- на першому рівні, як складова частина управління організацією, елемент розробки маркетингової стратегії підприємства;
- на другому рівні, як інструмент дослідження для вдосконалення окремих характеристик товару.

Крім того, потрібно розмежувати результати маркетингових досліджень на підприємстві і визначити межі їх діяльності, що обумовлено бажанням багатьох керівників зрозуміти, чим обмежується зона відповідальності маркетингових досліджень, і що є їх результатом (рис. 1.3).

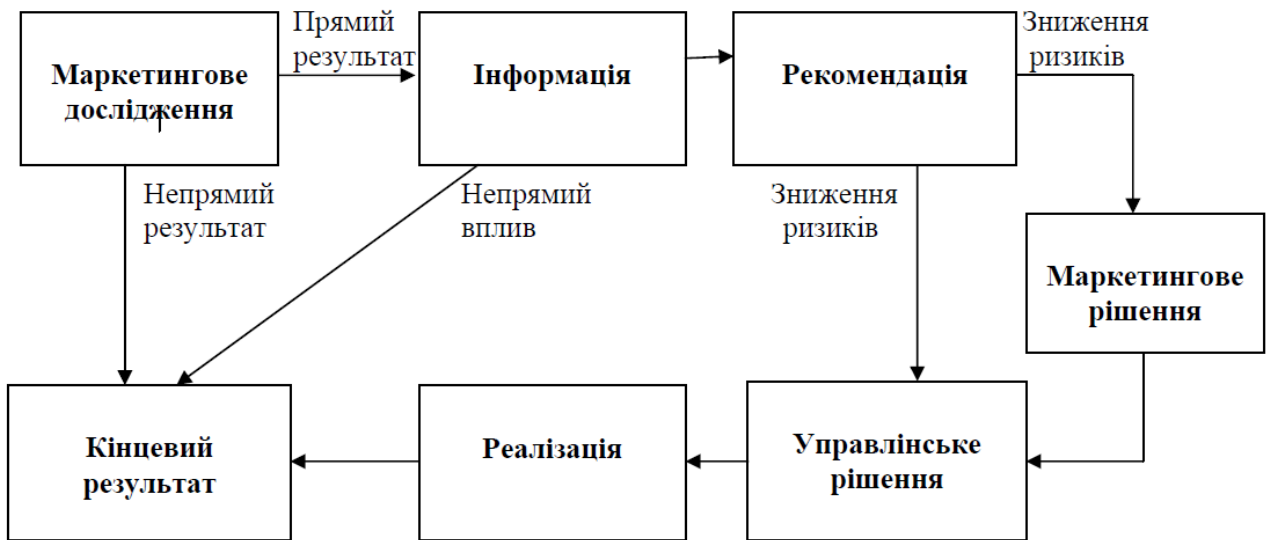


Рисунок 1.3 - Взаємозв'язок маркетингових досліджень і кінцевих результатів діяльності

Таким чином, прямим результатом маркетингових досліджень є інформація для прийняття управлінських рішень, яка спричиняє непрямий вплив на кінцевий результат діяльності організації, а відповідальність маркетингових рішень обмежена тільки рекомендаціями, на основі яких приймаються управлінські рішення для подальшої їх реалізації на підприємстві.

Основними структурними елементами маркетингового дослідження ринку повинні стати дослідження: реклами, як елементу маркетингової комунікації; економіки бізнесу, з урахуванням змін в економіці розвинених країни та України в цілому; корпоративної відповідальності, як елементу соціальних цінностей та прав споживачів; продукту (товару), як основного інструменту конкурентної боротьби; формування збуту з урахуванням ринкової частки.

В свою чергу, кожен напрям може бути конкретизований і, в залежності від особливостей діяльності підприємства, набувати своїх специфічних форм (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Напрями маркетингових досліджень

Дослідження	Елементи
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> - мотиваційні дослідження; - дослідження реклами до її масового тиражування; - дослідження комунікаційних каналів; - вивчення ефективності реклами; - вивчення реклами конкурентів
Економіка бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - короткострокове прогнозування; - довгострокове прогнозування; - вивчення напрямків зміни бізнесу; - вивчення цін; - вивчення розміщення заводів та складів; - вивчення придбань; - експорт та міжнародна економіка; - інформаційна система управління; - дослідження поточної діяльності; - дослідження діяльності працівників підприємства
Корпоративна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення права споживачів мати необхідну інформацію; - вивчення правових обмежень на рекламу та просування продукту; - вивчення соціальних цінностей та політичні дослідження
Продукт (товар)	<ul style="list-style-type: none"> - реакція на новий продукт і його потенційні можливості; - вивчення конкурентоспроможності продукту; - тестування існуючих продуктів; - дослідження упаковки: дизайн та фізичні характеристики
Збут та ринок	<ul style="list-style-type: none"> - зміна ринкового потенціалу; - аналіз ринкової частки; - визначення характеристик ринку; - аналіз збуту; - встановлення квот збуту; - вивчення каналів товароруку; - аудиторський контроль за тестуванням ринків та складського господарства; - створення споживчих панелей; - вивчення стимулювання збуту.

Слід відзначити, що, по-перше, не існує єдиної класифікації напрямів маркетингових досліджень, у результаті чого в даних різних дослідників використовуються різні їх класифікації. По-друге, внаслідок використання певної інформації обстежуваних фірм виходять різні дані щодо частоти використання одних і тих же напрямків маркетингових досліджень. По-третє, актуальність окремих напрямків маркетингових досліджень може змінюватися за часом.

Механізми споживчого і ділового ринків не є незмінними. Вони залежать і певною мірою коригуються механізмами конкуренції, що трансформують ринкову ситуацію, сприяють зростанню або ослабленню позицій її учасників.

Виділяють чотири рівні конкуренції:

- 1) конкуренція торгових марок (на рівні підприємств, що виробляють подібні товари);
- 2) галузева конкуренція (між підприємствами галузі, що виготовляють однорідну продукцію);
- 3) формальна конкуренція (конкурентами вважаються всі виробники однієї й тієї ж послуги);
- 4) загальна конкуренція (за гривну споживача).

На різних видах ринків, як правило, домінують ті чи інші з них. Для ринку споживчих товарів характерні всі чотири рівні конкуренції, при цьому так звана підсумкова загальна конкуренція визначає практичну неможливість розвитку, абстрагованого від вельми складної та суперечливої дійсності без конкуренції.

Для ринку ділових товарів дуже характерна галузева конкуренція. Разом з тим, можуть мати місце й інші рівні конкуренції.

У сучасних умовах найважливішою проблемою для багатьох підприємств є виживання, перемога в конкурентній боротьбі. Цей фактор має вирішальне значення як всередині країни, так і за кордоном, тому багато підприємств орієнтують служби маркетингу на вивчення стану справ у конкурентів. При цьому об'єктом пильної уваги є найважливіші напрямки діяльності конкурентів. Це як правило: число конкурентів і їхня частка на ринку; форма і зовнішній вигляд продукції конкурентів; конструктивні та інші особливості продукції конкурентів; популярність їхньої продукції.

На нашу думку, у цьому випадку слід також провести порівняльний аналіз власної продукції з товарами конкурентів за якістю, рентабельністю, ціною, а також з'ясувати такі питання:

- чи має продукція конкурентів зв'язок з товарами інших конкурентів або продукцією інших підприємств;
- чи достатньо конкурентам власної системи збуту, чи не використовують вони чужої;
- яка політика цін конкурентів;
- які види і засоби реклами використовують конкуренти;
- як поставлено обслуговування клієнтів у конкурентів;
- в які країни експортується продукція конкурентів, яка частка експорту по окремих країнах;
- кого використовують конкуренти в роботі за кордоном: місцевих агентів чи співробітників власної фірми;
- які економічні та політичні відносини між країнами конкурентів, між імпортерами; та ін.

Основними підходами, що використовуються у світовій практиці, до оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства, є:

- метод, що базується на теорії ефективної конкуренції;
- методи, що базуються на теорії конкурентних переваг;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі визначення конкурентоспроможності товару;
- метод бенчмаркінгу [11].

Найбільш простим і поширеним способом дослідження конкурентних переваг є об'єднаний аналіз галузі та ринку за допомогою матриці «поля бою» товар / ринок (табл.1.5).

Таблиця 1.5 - Аналіз галузі та ринку за допомогою матриці «поля бою» товар / ринок

Сегментація продукту	Сегментація споживачів		
	Група споживачів 1	...	Група споживачів n
Продукт 1	Торгові марки	...	Торгові марки

...
Продукт 2	Торгові марки	...	Торгові марки

Дана модель дає досить загальне уявлення про взаємозв'язок споживача та продукту. Разом з тим, вона не є основою для досить серйозного аналізу стратегії конкурентів, що більш докладно може бути досліджена за допомогою інших моделей матричного аналізу.

На позиції конкуруючих сторін впливають:

- кількість продавців і ступінь їх диференціації;
- бар'єри на вході і перешкоди мобільності;
- бар'єри на виході і перешкоди до скорочення;
- структура витрат;
- ступінь вертикальної інтеграції;
- ступінь глобалізації.

Оцінку позицій конкурентів можна провести за п'ятьма ключовими факторами успіху, що дає інформацію для орієнтування:

- 1) інформованість покупця;
- 2) якість продукту;
- 3) доступність товарів;
- 4) технічна допомога;
- 5) торговий персонал.

Поряд з цим, позитивно оцінюється дослідження трьох змінних:

- 1) частки ринку – долі конкретних конкурентів на ринку;
- 2) частки «розуму» – визначається відсотком споживачів, які на питання: «Назвіть компанію, що приходить вам першою на думку при згадуванні галузі» називають конкретну конкуруючу компанію;

- 3) частки «серця» – визначається відсотком споживачів, які на запитання: «Назвіть компанію, продукт якої ви воліли б купити» називають конкретну конкуруючу компанію.

Встановлюючи власну позицію на конкурентному ринку, важливо мати інформацію:

1. Хто є конкурентом підприємства?
2. Які цілі конкурентів. Яке значення надається кожній меті?
3. У чому полягають сильні та слабкі сторони конкурентів?
4. Яка стратегія конкурентів?
5. Як вони реагують на різні прийоми конкурентної боротьби?

У багатьох підприємствах на основі спостереження за конкурентами оцінка та аналіз реального і прогнозованого попиту на їхню продукцію робляться спроби визначення цінності товару, що досить важливо для аналізу сприйняття його споживачем. З'ясувавши «больові точки», обирається напрямок атаки на конкурентів.

Більшість підприємств націлюють атаки на слабких конкурентів, так як ця стратегія дешевша, менш тривала за часом. Однак це не сприяє зростанню потенціалу підприємства. Крім того, знищення слабких конкурентів звільняє «поле» для більш сильних конкурентів, тому за можливості необхідна сутичка з сильними конкурентами.

Основними складовими аналізу ринку є дослідження: товару, ринку, покупців, конкурентів, правових аспектів торгівлі на даному ринку, становища підприємства на ринку та інших факторів економічної кон'юнктури [12].

Основна мета маркетингового аналізу попиту, це – вивчення попиту на продукцію і формування портфеля замовлень. Від портфеля замовлень залежать виробнича потужність підприємства і ступінь її використання в процесі подальшої діяльності. Якщо попит на продукцію падає з будь-яких причин, то, відповідно, зменшується портфель замовлень, йде спад виробництва, ростуть собівартість продукції, збитки, і підприємство може стати банкрутом. Тому аналіз попиту на профільну продукцію підприємства має велике значення. Це один з найбільш важливих і відповідальних етапів дослідження ринку. Попит як

економічна категорія характеризує обсяг товарів, які споживач бажає і в змозі придбати за певною ціною протягом певного періоду часу на певному ринку. На рівень попиту впливають багато чинників: ціни на пропонований товар, його якість, доходи покупців, споживчі переваги, ціни на взаємозамінні товари, очікування споживачами зміни їхніх доходів і цін на товари, насиченість ринку, процентні ставки за вкладками тощо [12].

Прогноз попиту на майбутній плановий період є точкою відліку системи формування моделі випуску продукції, основою формування виробничої програми підприємства.

Для ринків країн ближнього зарубіжжя з не усталеною структурою попиту актуальним є прогнозування попиту на продукцію підприємства. Лише для небагатьох підприємств прогнози такого роду не становлять особливих труднощів. На більшості ринків рівень попиту коливається, тому вміння зробити точний прогноз – визначальний фактор успіху підприємства, і чим вища нестабільність попиту, тим точнішим повинен бути прогноз [14].

Таким чином, успішна діяльність підприємства неможлива без прогнозування попиту. Однак не існує універсальної методики кількісної оцінки найбільш істотних факторів, що впливають на попит. Основні елементи, які аналізуються в процесі дослідження попиту на товари представлені на (рис. 1.4).

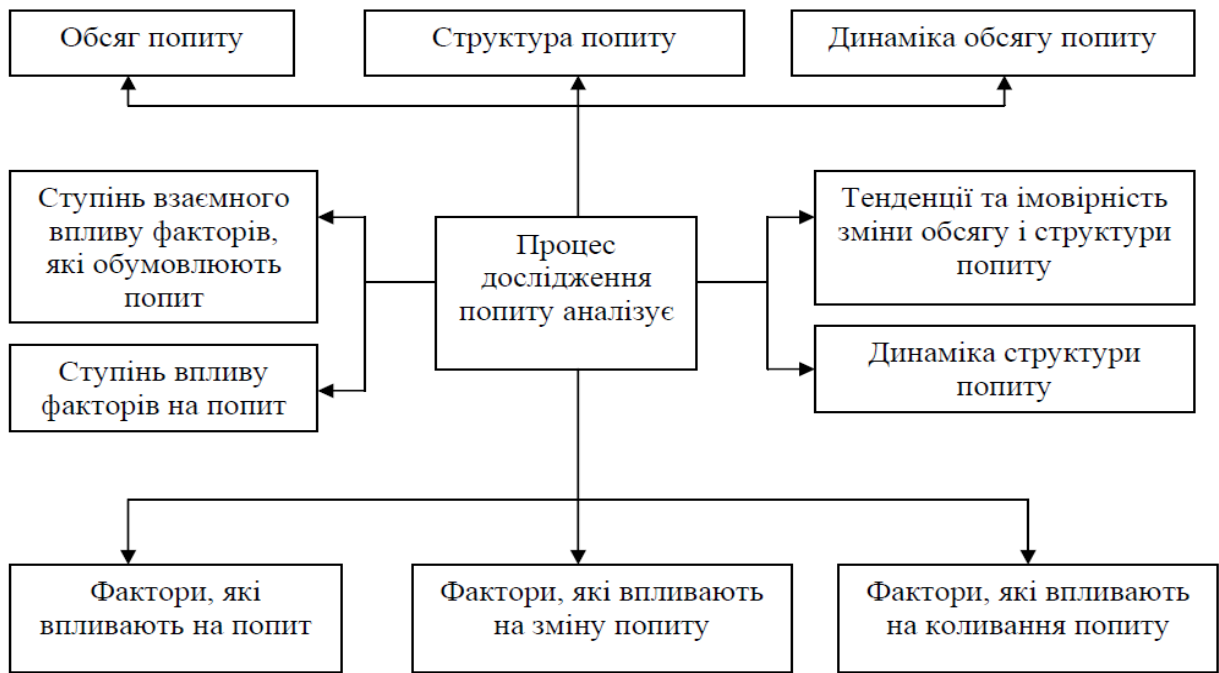


Рисунок 1.4 – Складові аналізу в процесі дослідження попиту на товари

Кількісне визначення попиту ускладнюється через відсутність концепції, що адекватно пояснюватиме закономірності його виникнення і трансформації в умовах становлення ринкових відносин; обмежується слабкою розробкою необхідних методів і моделей для прогнозування його динаміки та структури; значно ускладнюється відсутністю необхідного інформаційного забезпечення. Попит на продукцію є двоєдиним поняттям, що пов'язує кількість товару, який купується, з ціною.

Вивчення основних тенденцій попиту здійснюється з використанням факторів двох типів:

- 1) факторів, що визначають величину попиту на кожному з рівнів економіки;
- 2) факторів, що враховують специфіку розвитку виду економічної діяльності.

У процесі визначення завдань для прогнозування попиту необхідно мати на увазі, що вони вирішуються принаймні виявленням основних закономірностей і тенденцій розвитку попиту в минулому, сьогодні, за умови збереження цих закономірностей у майбутньому.

Тому важливо правильно обрати й обґрунтувати період для аналізу процесу вивчення формування попиту. Метою проведення робіт з вивчення попиту на продукцію є розробка стратегії підприємства на ринку та її оперативне коректування відповідно до змін кон'юнктури ринку.

Вибір методу прогнозування залежить від ряду чинників:

- періоду, на який необхідно скласти прогноз (методи екстраполяції найбільш ефективні в короткострокових прогнозах);
- можливості отримати відповідні вихідні дані.

В результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що аналіз ринку вимагає ґрунтовного вивчення сукупності факторів, що дозволяють у сучасних умовах насиченості ринку товарами зорієнтувати виробництво на найбільш значущі, переважні з точки зору інтересів споживачів товари. Маркетингові дослідження виконують функцію зниження ризиків по управлінським рішенням, що зачіпають розвиток компаній в цілому і вдосконалення окремих характеристик продукту зокрема.

Для проведення досліджень за перерахованими проблемами підприємство може задіяти будь-який з існуючих методів дослідження: метод опитування, метод спостереження, метод експерименту.

1.3 Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством

Глобалізація світової економіки вимагає від сучасного підприємства використання нових підходів до формування системи стратегічного управління. Зокрема, виникає потреба у більш широкому застосуванні маркетингових інструментів управління підприємством та розробку маркетингових стратегій.

Маркетингова стратегія підприємства повинна орієнтувати його діяльність на своєчасну адаптацію до мінливого та динамічного ринкового середовища для досягнення стратегічних цілей. Сучасні маркетингові тенденції вимагають від маркетологів постійного моніторингу стану ринку, зміни підходів та постійного удосконалення наявних маркетингових стратегій та технологій, адаптації їх до нових умов, а також переосмислення місця і ролі маркетингової діяльності не тільки у сучасних умовах, але й на перспективу.

Ринкові зміни зумовлені наступними тенденціями [11]:

- концентрацією у сфері дистрибуції товарів масового споживання;
- скороченням життєвого циклу продукту;
- зростанням кількості товарів в одній категорії;
- збільшенням кількості брендів товарів;
- розвитком інформаційних технологій;
- збільшенням патентів та товарних знаків;
- насиченням і фрагментацією каналів поширення реклами;

У той же час сучасний етап розвитку ринкових відносин вимагає орієнтації маркетингової стратегії підприємств на задоволення потреб споживачів. Тому ми вважаємо, що визначення потреб споживачів і подальше їх задоволення повинно бути покладено в основу поняття «маркетингова стратегія». Тракткування поняття «маркетингова стратегія» різними науковцями подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Особливості трактування поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Маркетингова стратегія – це	Підходи до визначення поняття
	основний метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі	стосовно інструментів маркетингу
	генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках	управлінський; програмний
	основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації	управлінський
Гаркавенко С.	докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей	організаційний
	сценарій дій з реалізації маркетингових цілей	управлінський
Зав'ялов П.	засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися усі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку і продукту для ринку	управлінський; стосовно інструментів маркетингу
	приділяє головну увагу цільовим покупцям	стосовно інструментів маркетингу
	напрямок (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій	стосовно інструментів маркетингу
Лук'янець Т.	маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат	управлінський

Виходячи з зазначеного вище, маркетингова стратегія – сукупність рішень щодо способів задоволення потреб споживачів за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів підприємства.

Маркетингова стратегія займає особливе місце серед стратегій підприємства, визначаючи головний напрямок всієї виробничої та збутової діяльності. Кожна стратегія передбачає виконання у часі і просторі певної послідовності кроків для досягнення визначеної цілі. Першими кроками даної послідовності виступають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка місії і способів отримання конкретного результату. Етапи розробки маркетингової стратегії та маркетингового плану підприємства представлено на рис. 1.5.

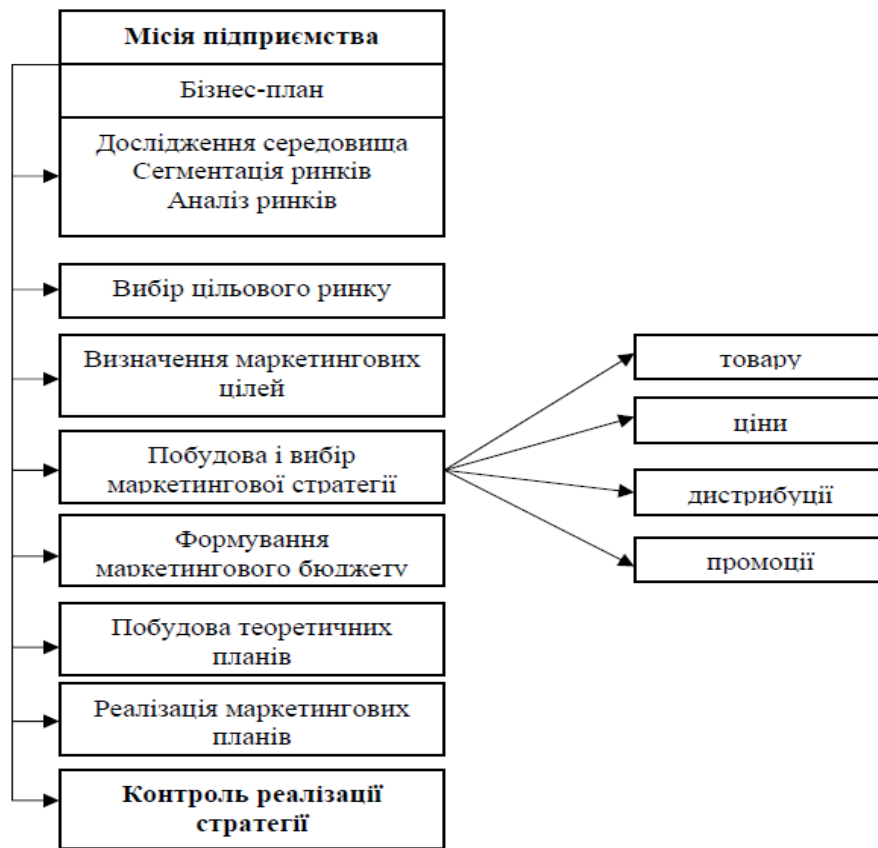


Рисунок 1.5 - Розробка маркетингової стратегії та маркетингового плану підприємства

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

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

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

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

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

Провівши детальний аналіз теоретико-методологічних аспектів класифікації маркетингових стратегій, можна зробити висновок, що найактуальнішими класифікаційними ознаками для формування маркетингових стратегій підприємств є [1-7]: термін розробки та реалізації стратегії, позиція підприємства на ринку, стан ринкового попиту, загальноекономічний стан підприємства, співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи) (див. табл. 1.7).

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

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

Таблиця 1.7 - Класифікаційні ознаки формування маркетингових стратегій підприємства

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

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

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

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

5. Підвищення інтелектуального рівня процесу розробки стратегії. Основою цих процедур повинні бути власні інновації підприємства, які мають

бути результатом творчого підходу працівників, а не шаблонами, впроваджуваними на основі використання готових моделей маркетингу. Саме це дасть змогу зробити продукти підприємства несхожими на товари конкурентів, що, у свою чергу, дасть можливість зробити унікальною свою продукцію на ринку [11].

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

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

Основними проблемами з якими зіштовхуються підприємства на шляху реалізації сучасних маркетингових стратегій є:

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

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

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

4. Неможливість точного прогнозування попиту потенційних користувачів в умовах динамічного розвитку суспільства, яке розвивається швидкими темпами.

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

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

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

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

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

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

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

– «мульти маркетинг» – багатоканальний товарорух;

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

На сьогодні, ринкова економіка України більшою мірою орієнтована на прибуток, а не на задоволення потреб людини, динамічний розвиток сучасного маркетингу відбувається саме в цих умовах. Найбільш важливими проблемними питаннями маркетингу є визначення основної мети маркетингу та маркетингової діяльності, яка полягає у тому, щоб збути, продати, реалізувати товар будь-яким способом і будь-якої якості. Така економіка ніколи не буде працювати на потреби людей, її завданням є стимуляція попиту людей на товари за допомогою реклами і моди, щоб їх реалізація приносила максимальний прибуток. Тому маркетингологи представляють інтереси не споживача, а виробника (підприємця) [11].

Сучасний маркетинг повинен базуватися на швидкому, гнучкому плануванні нововведень, у центрі яких завжди повинен бути споживач. Нові продукти можуть створити нові ринки, а на наявних ринках допомагають витіснити конкурентів. Підприємствам при розробці маркетингової стратегії слід більше приділяти уваги проблемам росту бізнесу, який забезпечував зростання ринкової вартості підприємства, наявності вільних коштів та прийнятному ризику ведення даного бізнесу.

Висновки до першого розділу

Реагуючи на зовнішні виклики, сучасне підприємство змушене направляти свою діяльність у різні напрями діяльності, що перетворює його на відносно

складну систему. Для того, щоб забезпечити ефективне управління такими системами з'являється концепція маркетингу, яка передбачає врахування складності взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств.

Зростання ролі маркетингових досліджень в управлінні підприємствами на сьогодні пов'язане з об'єктивними тенденціями посилення конкуренції, лібералізації економічних зв'язків, підвищення вибірковості споживачів. Проведення маркетингових досліджень є необхідним, тому що це є функція, яка координує діяльність підприємства на ринку за допомогою інформації. Остання використовується для виявлення і визначення ризику, потенціалу, можливостей і проблем; генерування, уточнення та оцінки маркетингових заходів; виконання маркетингового моніторингу, а також для розширення маркетингової інформаційної системи. Проведення маркетингових досліджень дозволяє визначити інформацію, потрібну для вирішення завдань; знайти метод збору інформації; здійснити процес збору даних; інтерпретувати результати і запропонувати рішення.

Маркетингові дослідження та його результати сприяють ефективній адаптації виробництва до стану ринку і вимог кінцевого споживача.

Проведення маркетингових досліджень надає істотну допомогу під час пошуку відповідей на ряд запитань: «якою підприємницькою діяльністю варто зайнятися?, які продукти чи послуги можна і потрібно пропонувати?, які технології при цьому використовуються? які ринкові сегменти необхідно виділити?, які канали товароруху повинні бути використані?». Відповіді на ці запитання мають високу значущість і визначають контекст усіх подальших рішень.

Сучасні умові вимагають від підприємства формування ефективної системи маркетингового менеджменту, здатної управляти своєю стратегічною діяльністю. Зокрема, необхідно проводити аналіз ринкових можливостей, відбирати цільові ринки, розробляти ефективну маркетингову стратегію й

успішно використовувати ринкові інструменти у своїй діяльності. Таким чином, маркетингова стратегія – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення мети підприємства з урахуванням власних можливостей, а також факторів навколишнього середовища. Саме ефективно розроблена маркетингова стратегія допоможе підприємству функціонувати у динамічному ринковому середовищі.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ "Р.І.Н.О" - це сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві складної сільськогосподарської та малогабаритної механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції.

Товариство є юридичною особою за законодавством України та набуває права юридичної особи з часу його державної реєстрації.

Товариство має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права, бути позивачем і відповідачем в господарському суді, судах загальної юрисдикції, третейському суді, самостійно здійснювати експортні та імпорتنі операції, необхідні для його господарської діяльності.

Товариство має самостійний баланс, власні основні і оборотні засоби, поточні та валютні рахунки в банківських установах, круглу печатку Товариства зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, інші печатки, кутовий та інші штампи зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, знак для товарів і послуг.

Статут Товариства розроблено у відповідності до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законодавчих актів, чинних на території України, а також на основі підприємницької ініціативи Учасників.

Товариство має право найму робочої сили, його трудова діяльність здійснюється на основі укладених трудових договорів (контрактів), а також за угодами цивільно - правового характеру.

Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Товариство не відповідає по зобов'язаннях держави, як і держава не відповідає по зобов'язаннях Товариства.

Товариство створюється з метою більш повного задоволення попиту покупців на товари, здійснення широкого спектру послуг, діяльності у сфері комерційної діяльності, іншої діяльності, передбаченої Статутом і яка не суперечить чинному на території України законодавству, а також реалізації на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників і членів трудового колективу Товариства.

Предметом діяльності товариства є виробництво:

- сільгоспмашини та адаптери;
- міні техніка;
- товари широкого вжитку;
- мед інструмент.

Підприємство виготовляє та експортує продукцію по замовленням фірм: Німеччини, Словаччини, Чехії та Польщі, Росії, Білорусі, Молдови, країн Балтії. Експорт складає більше 75% загальних об'ємів виробництва. При цьому більша частина експортних поставок виконується в Західну Європу.

Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність в порядку, передбаченому чинним на території України законодавством. Валютна виручка

зараховується на валютні рахунки Товариства і використовується ним самостійно.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

В умовах ринкової економіки для кожного підприємства необхідно мати уяву про стан власного підприємства для прийняття ефективних управлінських рішень. При цьому інструментом для отримання інформації про компанію є економічний аналіз, який дозволяє опрацювати матеріали щодо фінансового стану організації, а також робити висновки і діяти відповідно до отриманої інформації.

Аналіз відіграє важливу роль при оцінці ефективності господарської діяльності підприємства. Будь-яка підприємницька діяльність потребує постійного контролю та аналізу процесів, під дію яких потрапляє підприємство в сучасних умовах господарювання.

Фінансова звітність підприємств виступає основним джерелом інформації про майновий та фінансовий стан господарюючого суб'єкта, а також результати його діяльності за відповідний період.

Головним завданням аналізу діяльності підприємства, на основі дослідження динаміки техніко-економічних показників, - дати реальну характеристику процесам, що мають місце в середині підприємства і факторам, що мають найсуттєвіший вплив на його діяльність зовні. Також необхідно оцінити відповідність діяльності підприємства його цілям та виявити наскільки існуюча система управління сприяє економічній ефективності діяльності підприємства. Провівши аналіз тенденції зміни техніко-економічних показників та основних

чинників впливу, можна зробити прогноз розвитку підприємства в майбутньому і впливати на результати його діяльності.

Вихідні дані, необхідні для проведення аналізу динаміки основних техніко-економічних показників наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019рр

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	10866	12424	12208	1558	-216	114,3	98,3
2.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	55	53	57	-2	+4	96,3	107,5
3.	Продуктивність праці одного працівника, грн.	197,6	234,4	217,2	36,8	-17,2	118,6	92,6
4.	Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн.	3630	3752	4240	122	488	103,4	113,0
5.	Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	66,0	70,8	74,4	4,8	3,6	107,3	105,1
6.	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн.	10929	12575	12127	1646	-448	115,1	96,4
7.	Сукупні операційні витрати, тис. грн.	11250	13442	13300	2192	-142	119,5	98,9
8.	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн.	1,01	1,02	0,99	0,01	-0,03	100,1	97,1
9.	Чистий прибуток, тис. грн.	(387)	(566)	4	-	-	-	-

11.	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	3150	2820	2230	-330	-590	89,5	79,1
12.	Фондовіддача, грн/грн	3,4	4,2	5,4	0,8	1,2	123,5	128,6
13.	Фондомісткість, грн/грн	0,3	0,22	0,18	-0,08	-0,04	73,3	81,8

За результатами аналізу показників, наведених у таблиці 2.1 можемо констатувати, що за досліджуваний період підприємство працювало не стабільно. За досліджуваний період чистий дохід підприємства збільшувався не рівномірно. У 2018 році віз зріс у порівнянні із 2017 роком на 14,3%. У 2019 році спостерігаємо його падіння у порівнянні із 2018 роком на 216 тис. грн, що становило відповідно 98,3% від рівня 2018 року. Показник середньооблікової чисельності персоналу залишався майже на одному рівні (за три роки збільшився на 2 особи). Продуктивність праці у 2018 році збільшилась на 18,60% за рахунок скорочення чисельності працівників підприємства на 3,70%, а у 2019 році скоротилась на 7,40%. При цьому упродовж останніх трьох років спостерігається поступове зростання фонду заробітної плати та середньорічної заробітної плати одного працівника. Так, у 2018 заробітна плата збільшилась на 7,30%, а у 2019 році ще на 5,10%. Таке зростання відбулося на фоні зниження темпів росту продуктивності праці, що призвело до погіршення фінансово-економічної ситуації на досліджуваному підприємстві. Що стосується показника собівартості реалізованої продукції, то у 2018 році він збільшився 1646 тис. грн, або на 15,10% і це сприяло збиткової діяльності досліджуваного підприємства. У 2019 році собівартість реалізованої продукції як і загальна величина операційних витрат скоротилась і за рахунок цього підприємство змогло не значний чистий прибуток у розмірі 4 тис. грн. У 2019 році вперше за 2017-2019 рр період витрати на 1 грн реалізованої продукції становили менше 1 грн, що дозволило підприємству перейти із збиткової зони у прибуткову.

За досліджуваний період відбулося також зменшення вартості основних виробничих фондів підприємства. У 2018 році цей показник знизився на 330,0

тис. грн, або на 10,50%, а у 2019 році ще на 21,90%. Водночас це призвело до збільшення показника ефективності використання основних фондів – фондівіддачі. Зростання цього показника відбувалося упродовж всього періоду дослідження - у 2018 році на 23,50%, у 2019 році ще на 28,60%.

В загальному за результатами проведеного аналізу можемо охарактеризувати стан фінансово-господарської діяльності як не задовільний, не дивлячись не значне покращення окремих показників у 2019 році.

2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансові результати на підприємстві є наслідком певних виробничо-господарських операцій, які безпосередньо залежать від виробничих результатів. В якості фінансових результатів діяльності підприємства виступають показники, які виражають кількісну характеристику операцій по кожному з напрямків фінансових відносин на підприємстві.

Правильна і раціональна організація фінансів підприємства є одним з найважливіших факторів успішної виробничо-господарської діяльності підприємства, оскільки створює фінансові джерела підвищення організаційного і технічного рівня виробництва, модернізації, оновлення та розширення виробничого потенціалу.

Основною метою аналізу будь-якого аспекту фінансово-господарської діяльності підприємства є виявлення негативних для його фінансового стану тенденцій, пошук резервів підвищення ефективності діяльності, обґрунтування прийняття управлінських рішень, моніторинг діяльності тощо. Основними завданнями економічного аналізу фінансового стану підприємства є: об'єктивна оцінка використання фінансових ресурсів на підприємстві, виявлення

внутрішньогосподарських резервів зміцнення фінансового становища, а також поліпшення відносин між підприємствами і зовнішніми фінансовими, кредитними, контрольними органами тощо.

Результати фінансового аналізу є підґрунтям, на основі якого формується фінансова політика підприємства, розробляється сукупність заходів, відбираються відповідні фінансові механізми, необхідні для реалізації поставленої перед фінансовим менеджментом мети.

Фінансовий результат господарської діяльності підприємства, що виступає у формі прибутку або збитку, відображає ефективність його операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та служить основним критерієм вибору стратегії суб'єкта господарювання.

У таблиці 2.2 наведено динаміку основних показників, що характеризують зміну фінансового стану ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019 рр. Дані для таблиці беремо із ф.2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати».

З наведених у таблиці 2.2 показників можемо зробити такі висновки. У 2019 році вперше за останні три роки спостерігається перевищення показника чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) над показником собівартості реалізованої продукції. Таке перевищення дозволило отримати валовий прибуток у сумі 81,0 тис. грн. У 2017 та 2018 збитки підприємства склали відповідно 63,0 та 151,0 тис. грн. Собівартість продукції є важливим показником діяльності підприємства. Її рівень характеризує здатність підприємства оптимізувати свої витрати і конкурувати на ринку. А тому зниження цього показника у 2019 році сприяло підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Р.І.Н.О». У 2019 році відбулося збільшення інших операційних доходів, які зросли у 2019 році на 401,0 тис. грн. або на 189,50%. Величина адміністративних витрат у 2018 році зросла на 17,90%, а у 2019 році цей показник зменшився на 9,0 тис. грн. Витрати на збут за досліджуваний період є не значними, що пов'язано із специфікою реалізації сільськогосподарської техніки (переважно самовивіз,

або оплата доставки за рахунок покупця). Загалом, за результатами аналізу фінансових результатів діяльності підприємства можемо констатувати, що у 2017-2018 роках підприємство працювало збитково, а прибуток, отриманий у 2019 році є принципово низьким.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019 рр

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	10866	12424	12208	1558	-216	114,3	98,3
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10929	12575	12127	1646	-448	115,1	96,4
3.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	(63)	(151)	81	88	239	239,7	253,6
4.	Інші операційні доходи, тис. грн	496	448	849	-48	401	90,3	189,5
5.	Адміністративні витрати, тис. грн	692	816	805	124	-11	117,9	98,7
6.	Витрати на збут, тис. грн.	3	44	15	41	-29	146,6	34,1
7.	Інші операційні витрати, тис. грн	125	3	106	-122	103	2,4	353,3
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	(387)	(566)	4	179	570	146,2	1007,1
9.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	(387)	(566)	4	179	570	146,2	1007,1

10	Чистий фінансовий результат, тис. грн	(387)	(566)	4	179	570	146,2	1007,1
----	---------------------------------------	-------	-------	---	-----	-----	-------	--------

Неодмінною умовою успішного функціонування є здатність контролювати та оптимізувати його витрати. Управління витратами є доцільним у всіх сферах діяльності підприємства й має велике значення та цінність для всіх місць виникнення і центрів витрат.

Поточні витрати, які пов'язані з операційною діяльністю підприємства, групують за економічними елементами. Операційні витрати - повсякденні витрати компанії для ведення бізнесу, виробництва товарів і послуг.

У звіті про фінансові результати операційні витрати вказуються в прив'язці до періоду часу, протягом якого вони були понесені - місяць, квартал або рік. Групування витрат за економічними елементами відображає склад витрат відповідно до їхньої економічної сутності і передбачає облік всіх поточних витрат, які пов'язані з операційною діяльністю, незалежно від місця їх виникнення.

На сучасному етапі в основу системи управління витратами покладені міжнародні або національні стандарти бухгалтерського обліку, а саме П(С)БО №16 «Витрати».

Згідно з П(С)БО 16 «Витрати» окремі елементи витрат включають:

1. Матеріальні витрати — вартість витрачених у виробництві: сировини та основних матеріалів; купівельних напівфабрикатів і комплектуючих виробів; палива та енергії; будівельних матеріалів; запасних частин; тари і тарних матеріалів; допоміжних та інших матеріалів (продукція власного виробництва, що використовується для подальшої переробки на даному підприємстві, не включається до складу матеріальних витрат).

2. Витрати на оплату праці — заробітна плата за окладами і тарифами, премії та заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праць.

3. Відрахування та соціальні заходи — відрахування на пенсійне забезпечення, відрахування на соціальне страхування, страхові внески на випадок безробіття, відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства та відрахування на інші соціальні заходи.

4. Амортизація — сума нарахованої амортизації основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів.

5. Інші витрати — платежі на обов'язкове страхування майна і окремих категорій працівників, оплата відсотків за короткотермінові кредити і позики, витрати на сертифікацію і збут продукції, плата за оренду об'єктів у межах норм їх амортизації на повне відновлення, плата за пожежну і сторожову охорону тощо

Аналіз структури витрат показує яка доля витрат найбільш висока і де у підприємства є резерви в оптимізації витрат. Зниження та оптимізація витрат підприємства сприяє як зростанню прибутку, так і найбільш раціональній організації виробничого процесу. За допомогою аналітичної таблиці 2.3 та рис. 2.1 проаналізуємо як змінювалась структура витрат ТОВ «Р.І.Н.О» у 2018-2019 роках.

Таблиця 2.3 - Аналіз операційних витрат ТОВ «Р.І.Н.О»

Елементи витрат	2018		2019		Відхилення		
	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %	абсол., +,-	відносне, %	питома вага, %
Матеріальні витрати	7649	56,9	7321	54,9	-328,0	95,7	- 2,0
Витрати на оплату праці	4167	31,1	4429	33,2	262	106,3	2,1
Відрахування на соціальні заходи	925	6,9	972	7,3	47	105,1	0,4

Амортизація	58	0,4	59	0,4	1	101,7	-
Інші операційні витрати	643	4,8	549	4,1	-94	85,4	-0,7
Разом	13442	100	13330	100	-112	99,2	-



Рисунок 2.1 - Структура операційних витрат за економічними елементами ТОВ «Р.І.Н.О» у 2019 році

За даними, наведеними у таблиці 2.3 та на рис. 2.1 можемо зробити висновок, що структура витрат на останні два роки майже не змінилась. Найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат займають матеріальні витрати, які скоротились у 2019 році на 328,0 тис. грн, а їх питома вага знизилась на 2,0%. Витрати на оплату праці зросли упродовж досліджуваного періоду на 6,3% (на 262 тис. грн), а їх питома вага збільшилась на 2,1%. Збільшення витрат на оплату праці призвело до зростання витрат на соціальне страхування на 5,1%, а їх питома вага збільшилась на 0,4%. Що стосується витрат на амортизацію, то їхня

величина була майже не змінною як за абсолютним, так і за відносним показником, а питома вага у загальній величині операційних витрат становила лише 0,4%. Щодо інших операційних витрат, то їх зменшення у 2019 році на 94,0 тис. грн сприяло скороченню загальної величини операційних витрат, при цьому їхня питома вага також скоротилась на 0,7%.

2.4 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Результати оцінки стану ТОВ «Р.І.Н.О.» дозволяють оцінити його стан як незадовільний, про що свідчать негативна динаміка фінансових результатів, скорочення величини інвестицій в основний капітал, низький ступінь ефективності використання основних засобів, наявність не використовуваних ресурсів, не повне використання виробничих потужностей тощо.

Сьогодні у ТОВ «Р.І.Н.О.» замість маркетингового підходу в основному застосовують виробничий підхід, зорієнтований спочатку на удосконалення технології та організації у самій системі виробництва та управління і лише потім на покращання решти компонентів системи. Маркетингова діяльність для досліджуваного підприємства залишається додатковою, а не основною діяльністю в системі управління. Слабка маркетингова політика ТОВ «Р.І.Н.О.» найчастіше обмежується рекламою та збором інформації, немає можливостей проаналізувати весь маркетинговий комплекс управління підприємством. Особливостями аналітичного напрямку в діяльності маркетингової служби є спрямованість на вирішення таких проблем, як:

- упорядкування процесу скорочення обсягів виробництва;
- обґрунтування зміни номенклатури продукції, що випускається;
- обґрунтування необхідності витрат на розробку нової продукції, організацію реклами і виставок.

Особливості маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.» зводяться до такого. Кількість покупців продукції є невеликою, але обсяги покупок є значними. Попит на продукцію підприємства залежить від попиту кінцевого споживача, який задовольняється у тому числі і з використанням продукції сільськогосподарського машинобудування. Продукція ТОВ «Р.І.Н.О.» відрізняється високою складністю, має відповідати певним стандартам; ціна залежить від обсягів та частоти покупок, умов оплати, а також умов сервісного обслуговування. Канал збуту такої продукції є переважно нульовим або однорівневим. Серед заходів маркетингових комунікацій ТОВ «Р.І.Н.О.» переважають особистий продаж, реклама в ЗМІ ділового або спеціального характеру; участь у спеціалізованих виставках тощо. Велике значення має подальше обслуговування продукції шляхом надання сервісних послуг та тісної співпраці виробника зі споживачем після продажу товару.

Особливістю діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.», яка певною мірою визначає його становище, є наявність невикористаних ресурсів. Серед таких ресурсів присутні невикористовуване або використовуване частково обладнання; невикористовувані виробничі площі; неліквідні товарно-матеріальні цінності; неповна зайнятість робочого часу виробничого персоналу; інновації, що з певних причин не знайшли завершеного впровадження. Саме на використання таких ресурсів і має бути спрямована активізація маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.», у ході якої передбачається отримання відповіді на запитання: як активізувати маркетингові комунікації, як можна підвищити ефективність діяльності працівників служб маркетингу та забезпечити лояльність споживачів тощо?

Активізація маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.» залежить від впливу низки зовнішніх та внутрішніх чинників, інтенсивність якого значною мірою визначає її характеристики. Як зовнішні аналізувалися такі чинники як ринкова кон'юнктура, регуляторні заходи держави та науково-технічні чинники. Як

внутрішні вивчалися такі чинники як становлення керівництва підприємства до активізації маркетингової діяльності, наявність кваліфікованих фахівців, ступінь використання маркетингового потенціалу підприємства, стан комунікацій підприємства, механізм мотивації працівників служби маркетингу. Інтенсивність впливу наведених чинників зумовлює прийняття відповідних рішень щодо активізації маркетингової діяльності підприємства.

Основним інструментарієм маркетингової діяльності є комплекс маркетингу, який являє собою сукупність маркетингових засобів, що забезпечують досягнення поставленої мети й вирішення маркетингових завдань підприємства. Складниками маркетингового потенціалу ТОВ «Р.І.Н.О.» виступають його маркетингові можливості та маркетингові ресурси, які тісно взаємопов'язані, що визначається їх компліментарністю.

Передумовою реалізації маркетингових можливостей є обов'язкова наявність відповідних маркетингових ресурсів, до яких у діяльності досліджуваного підприємства можуть бути віднесені інформаційні, трудові, фінансові, матеріальні, інструментальні та часовий ресурси. До складу маркетингових можливостей підприємства належать можливості маркетингової інформаційної системи, маркетингового менеджменту, маркетингового персоналу, маркетингового інструментарію та інтеграційні маркетингові можливості. Маркетингові можливості ТОВ «Р.І.Н.О.» залежать від низки чинників, зокрема виду його діяльності та продукції, що випускається, а відтак його маркетингові можливості мають специфічні риси. Реалізація маркетингових можливостей досліджуваного підприємства можлива тільки за умов її підкріплення усіма видами маркетингових ресурсів.

Обстеження маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.» дозволяє зробити висновок, що керівництво підприємства не вважає доцільним оцінювати використання маркетингового потенціалу підприємства. Менеджери підприємства фрагментарно оцінюють використання маркетингового

потенціалу, проводять оцінку у межах загальної оцінки ефективності маркетингової діяльності шляхом зіставлення отриманого прибутку з витратами на маркетингову діяльність.

Розглядаючи структуру досліджуваного машинобудівного підприємства, визначено, що існує відділ збуту, який підпорядковано комерційному директору. Проте ніяких інших функцій, окрім отримання замовлень і забезпечення відвантаження готової продукції він не виконує. Отже, основні елементи маркетингової діяльності залишаються поза увагою підприємства.

Зауважимо, що маркетингова діяльність машинобудівних підприємств обмежується виконанням функцій збуту, що збіднює певним чином повноцінний управлінський процес і позбавляє розуміння маркетингової діяльності як системної та інтегрованої.

Жоден із відомих методів оцінки використання маркетингового потенціалу у ТОВ «Р.І.Н.О.» не використовується.

Підприємство не виокремлює суто маркетингові цілі, а інтегрує їх блок економічних цілей, бо маркетинг є запорукою розвитку за певними напрямками (диверсифікація, зростання частки ринку, зростання цінності продукції).

Під час аналізу було з'ясовано, що на досліджуваному підприємстві, є у наявності усі маркетингові ресурси. При цьому визначено, що стан та особливості діяльності підприємства відбиваються на величині маркетингових ресурсів, що проявляється у нестачі кваліфікованих фахівців (трудові ресурси), матеріального забезпечення (матеріальні ресурси). Але незалежно від стану та якості маркетингових ресурсів у ТОВ «Р.І.Н.О.» не використовують навіть ті маркетингові можливості, які підкріплені наявними маркетинговими ресурсами відповідної кількості та якості.

Оцінка використання маркетингового потенціалу підприємства має велике значення як обов'язкова умова активізації маркетингової діяльності, оскільки інтенсифікація використання маркетингового потенціалу підприємства можлива

лише за наявності нереалізованих маркетингових можливостей або невикористаних маркетингових ресурсів. Якщо таких немає, але завдання активізації маркетингової діяльності потребує вирішення, то мова вже має йти про створення маркетингових можливостей з відповідним підкріпленням маркетинговими ресурсами, що у низці випадків потребує збільшення операційних витрат або витрат на збутову діяльність.

Результати аналізу ТОВ «Р.І.Н.О.» показали, що в них є підґрунтя щодо активізації їх маркетингової діяльності – у наявності є значні нереалізовані маркетингові можливості. Одночасно за результатами дослідження встановлено, що більшість керівників підприємства не усвідомлюють усіх можливостей, які має маркетинговий потенціал.

Отже, маркетингова діяльність ТОВ «Р.І.Н.О.» має конкретні особливості. Невелика кількість професійних і технічно компетентних покупців при значних обсягах продажу. Попит на машинобудівну продукцію залежить від попиту кінцевого споживача. Продукція досліджуваного підприємства характеризується високою складністю та відповідністю певним стандартам. Кінцева ціна залежить від обсягів, частоти закупівель та умов оплати. Використовується канал збуту нульового рівня. Переважають такі елементи маркетингових комунікацій, як персональний продаж, реклама у ЗМІ ділового або спеціального характеру та участь у спеціалізованих виставках. Визначені особливості відіграють вирішальну роль у розробці ефективної маркетингової програми.

2.5 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, прискорення науково-технічного розвитку в усіх сферах суспільного життя зумовлюють необхідність

для суб'єктів господарювання швидкої адаптації до змінюваних умов, ефективних рішень у сфері управління виробництвом. Для будь-якого підприємства конкурентоспроможність є одним із основних факторів забезпечення його виживання в умовах нестабільності і подальшого ефективного розвитку. Для успішного функціонування машинобудівного підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимально удосконалити його стратегію функціонування.

Оцінка конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність. Оцінка конкурентоспроможності відбувається на основі вимірювання факторів, які мають порівнюватися з відповідними факторами основних конкурентів або з визначеними нормативами. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» пропонується комплексна її оцінка з побудовою відповідної моделі. Для оцінки конкуренції використовується узагальнений критерій внутрішнього суперництва підприємства та внутрішня відносна конкурентоспроможність організації. Внутрішні конкурентні переваги будуть оцінені п'ятьма експертами підприємства.

На початку виокремлюються найбільш значущі аспекти внутрішньої конкурентної переваги: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан компанії; результативність маркетингової діяльності; рентабельність продажів; імідж підприємства; ефективність менеджменту. Експертні оцінки факторів конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Оцінка факторів конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О»

Фактор	Оцінка експерта					Середній бал
	1	2	3	4	5	
Конкуренто-спроможність продукції Ф1	7	5	4	6	5	5,4
Фінансовий стан підприємства Ф2	5	6	4	5	4	4,8
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	4	5	5	4	5	4,7
Рентабельність продажів Ф4	4	6	4	5	4	4,8
Імідж компанії Ф5	9	8	6	9	7	7,8
Ефективність менеджменту Ф6	8	7	5	5	6	6,2

Для оцінки узгодженості відповідей експертів розраховується коефіцієнт конкордації, дані для його розрахунку наведені у таблиці 2.5.

Відхилення від середнього рангу розраховується за формулою:

$$d_j = \frac{\sum_{i=1}^n R_{ij}}{n} - F_j,$$

де d_j – відхилення від середнього рангу; n – кількість факторів; R_j – сума рангів, отриманих елементом F_j від усіх експертів; F_j – аналізований фактор конкурентоспроможності підприємства.

Коефіцієнт конкордації змінюється в діапазоні $0 < W < 1$ – повна неузгодженість, 1 – повна однотайність.

Значення W від 0,2 до 0,4 свідчить про слабку узгодженість експертів, від 0,6 до 0,8 – про сильну узгодженість.

Коефіцієнт конкордації визначається за формулою:

$$W = \frac{12 \times S}{n^2 \times (m^3 - m)}$$

де S – сума квадратів відхилень усіх оцінок рангів кожного об’єкта експертизи від середнього значення;

n – число експертів;

m – число об’єктів експертизи.

Таблиця 2.5 - Дані для розрахунку коефіцієнта конкордації за експертною оцінкою ТОВ «Р.І.Н.О»

Фактор	Оцінка експерта						Відхилення від середнього рангу	Квадрат відхилень
	1	2	3	4	5	Сума рангів		
Конкуренто-спроможність продукції Ф1	7	5	4	6	5	27	4,83	23,33
Фінансовий стан підприємства Ф2	5	6	4	5	4	24	7,83	61,31
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	4	5	5	4	5	40	-8,17	66,75
Рентабельність продажів Ф4	4	6	4	5	4	30	1,83	3,35
Імідж компанії Ф5	9	8	6	9	7	39	-7,17	51,41
Ефективність менеджменту Ф6	8	7	5	5	6	31	0,83	0,69
Разом						191		206,83

Під час оцінки факторів конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» (табл. 2.5) коефіцієнт конкордації W дорівнює:

$$W = \frac{12 \times 206,83}{25 \times (216 - 6)} = \frac{2481,96}{5250} = 0,47.$$

Коефіцієнт конкордації для ТОВ «Р.І.Н.О» складає 0,47 і свідчить про достатній рівень узгодженості відповідей експертів.

На другому етапі розраховуються внутрішня конкурентоспроможність і загальна конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

На початку будується багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг аналізованого підприємства. Для його побудови необхідно привести до одиниці усі числові оцінки факторів, де як одиниця виступає ідеальна оцінка кожного чинника конкурентоспроможності. Наведені оцінки факторів конкурентоспроможності зазначені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» за десятибальною шкалою і приведені до одиниці

Фактори	Десятибальна шкала	Приведена до одиниці
Конкурентоспроможність продукції Ф1	5,4	0,54
Фінансовий стан підприємства Ф2	4,8	0,48
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	8	0,8
Рентабельність продажів Ф4	6	0,6
Імідж компанії Ф5	7,8	0,78
Ефективність менеджменту Ф6	6,2	0,62

Багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг для ТОВ «Р.І.Н.О» наведено на рис. 2.2.

Обчислення об'єму піраміди характеризує реальний результат оцінки конкурентоздатності підприємства, тобто величина цього параметра визначає кількісну оцінку конкурентоздатності. Основу піраміди – багатокутник – формують шість векторів-променів, що визначають внутрішню конкурентоздатність підприємства, величину якої можна розрахувати таким способом:

$$P_{\text{багатокут}} = \frac{1}{2} \times \sin \alpha \times (\Phi_1 \times \Phi_2 + \Phi_2 \times \Phi_3 + \dots + \Phi_6 \times \Phi_1),$$

де $P_{\text{багатокут}}$ – площа основи піраміди (багатокутника конкурентоспроможності продукції); \sin – кут між векторами в багатокутнику (основі), оскільки векторів у моделі шість, то кут буде дорівнювати 60°;

Φ_1, \dots, Φ_6 – числова оцінка кожного фактора конкурентоспроможності, приведена до 1.

Кожний вектор у своєму граничному значенні являє собою радіус кола, що відповідає максимальному значенню (ідеальний варіант) оціночного показника, що дорівнює одиниці.

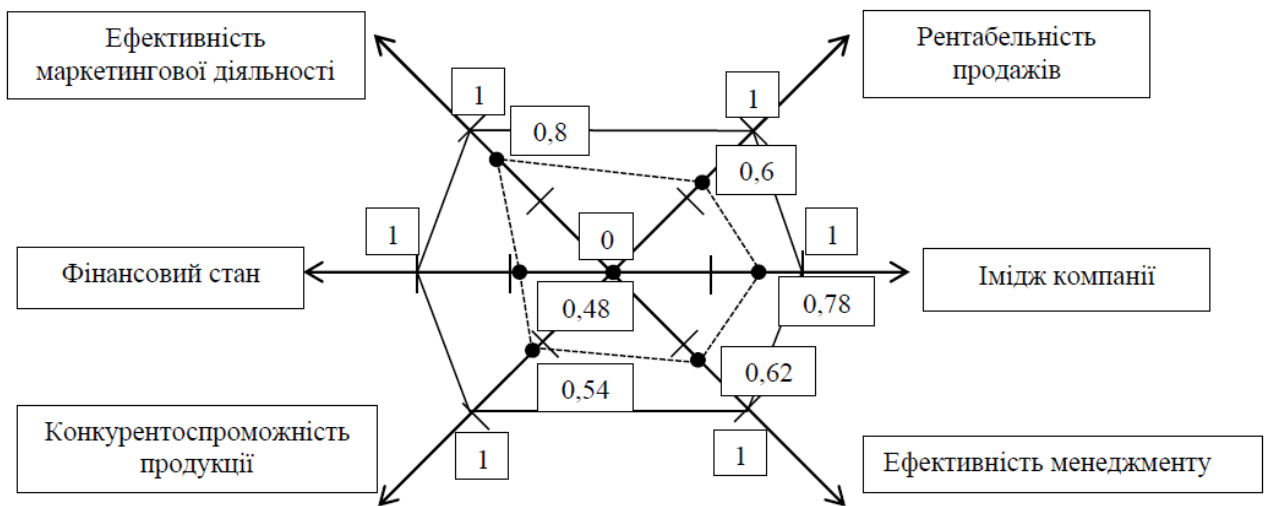


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О»

Внутрішня конкурентоспроможність ТОВ «Р.І.Н.О» дорівнює :

$$P_{\text{багатокут}} = \frac{1}{2} \times \sin 60^\circ \times (0,54 \times 0,48 + 0,48 \times 0,8 + 0,8 \times 0,6 + 0,6 \times 0,78 + 0,78 \times 0,62 + 0,62 \times 0,54) = 1,05.$$

Внутрішня конкурентоспроможність ідеалу дорівнює:

$$P_{\text{багаток}} = \frac{1}{2} \times \sin 60 \times (1 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1) = 2,61.$$

Для оцінки загальної конкурентоспроможності компанії використовується ринкова частка підприємства, яка є зовнішньою конкурентною перевагою і відображає дійсний стан компанії в конкурентному середовищі, частка ринку (Н) є висотою піраміди як оптимальний кількісний параметр.

Для розрахунку загальної конкурентоспроможності використовуємо формулу:

$$E_k = \frac{1}{3} \times P_{\text{багаток}} \times H,$$

де E_k – загальна оцінка конкурентоспроможності підприємства;

$P_{\text{багаток}}$ – площа основи піраміди (багатокутника конкурентоспроможності продукції);

H – частка ринку компанії.

Загальна конкурентоспроможність ТОВ «Р.І.Н.О» дорівнює:

$$E_k = \frac{1}{3} \times 1,05 \times 0,045 = 0,016.$$

Відносна внутрішня конкурентоспроможність підприємства розраховується за формулою:

$$K_{\text{в}} = \frac{P_{\text{п}}}{P_{\text{баз}}} \times 100\%,$$

де $P_{\text{п}}$ – внутрішня конкурентоспроможність аналізованого підприємства;

$P_{\text{баз}}$ – внутрішня конкурентоспроможність бази порівняння (конкурента або ідеалу).

Відносна внутрішня конкурентоспроможність ТОВ «Р.І.Н.О» по відношенню до ідеалу становить – 40,23 %.

Згідно з отриманими даними видно, що відносна внутрішня конкурентоспроможність ТОВ «Р.І.Н.О» нижче, ніж еталонний показник, так само як і загальна конкурентоспроможність. В основному на низький рівень конкурентоспроможності вплинули, на думку експертів, фінансовий стан підприємства, конкурентоспроможність продукції, ефективність системи менеджменту, маркетингова діяльність тощо. Саме на ці слабкі сторони керівництву досліджуваного підприємства слід найперше звернути увагу при виборі нової конкурентної стратегії та при розробці нової моделі управління конкурентними перевагами підприємства й пошуку шляхів підвищення його конкурентоздатності.

Отже, для успішного функціонування машинобудівного підприємства в умовах глибоких і швидких структурних змін міжнародного і національного ринку є обов'язковим проведення оцінки наявного рівня конкурентоспроможності. Проведення такого аналізу допоможе підприємству своєчасно виявити свої слабкі сторони, визначити приховані потенційні можливості, вловлювати тренди та тенденції, що існують на ринку і реагувати на їх вплив шляхом удосконалення стратегії функціонування.

2.6 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Будь-яке підприємство перебуває і функціонує у оточуючому бізнес-середовищі. Аналіз середовища є початковим етапом формування стратегії діяльності підприємства, оскільки забезпечує відповідну базу для визначені місії і цілей

його функціонування. Організація перебуває в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні. На них претендують багато інших організацій, що перебувають у цьому ж середовищі. Тому завжди існує імовірність того, що організація не зможе одержати потрібні ресурси зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і привести до багатьох негативних для організації наслідків. Задача стратегічно управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації із зовнішнім середовищем, що дозволяло б їй підтримувати її потенціал на рівні, що необхідний для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки організації і провести і стратегію в життя, менеджери повинні мати детальну уяву про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місця, що займає в ній організація. При цьому зовнішнє оточення вивчається стратегічним управлінням, у першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози та імовірності, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей і шляхів їх досягнення. Аналіз середовища передбачає дослідження основних чинників макросередовища середовища (таблиця 2.7).

При аналізі макросередовища підприємства був застосований метод експертних оцінок. Науково-технічне середовище є головним фактором економічного росту, який суттєво впливає на спосіб життя, поведінку, потреби та переваги споживачів. Найбільший вплив цього фактора проявляється на промисловому ринку, оскільки промислові підприємства як ніхто інші орієнтовані на пошук нових технологічних рішень у промислових процесах, направлених на зниження матеріало- та енергомісткості виробництва з одного боку, а з іншого – на якнайповніше задоволення потреб своїх споживачів. Саме інновації у різноманітних засобах виробництва роблять промислові підприємства конкурентними.

Економічний фактор – один з найважливіших для успішного функціонування підприємства, оскільки складається з чинників, що впливають на купівельну спроможність споживачів, рівень їх доходів, особливості поведінки тощо. Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким чином формуються і розподіляються ресурси суспільства. Очевидно, що ці знання є життєво необхідними для компанії, оскільки вона будує свою діяльність на використанні ресурсів. При розгляді впливу економічного середовища підприємства слід звернути увагу на наступні фактори: характер економіки і економічних процесів; система оподаткування і якість економічного законодавства; загальна кон'юнктура національного ринку; розміри і темпи зміни розмірів ринку; розміри і темпи росту сегментів ринку стосовно інтересів компанії; інвестиційні процеси тощо.

Як свідчать дані, наведені у таблиці 2.7, науково-технічне середовище має негативний вплив на ТОВ «Р.І.Н.О». Скорочення інвестицій призводить щороку до зменшення конкурентоспроможності продукції загалом, а в майбутньому загрожує витісненням експортних продуктів з ринку більш сильними конкурентами. Серед факторів, що роблять найбільший негативний вплив, слід відзначити: вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоздатність; вимоги до кваліфікації кадрів тощо.

Що стосується другої групи факторів, то фактори економічного середовища здійснюють також лише негативний вплив на діяльність досліджуваного підприємства. При цьому найбільший негативний вплив мають наступні фактори: загальний рівень економічного розвитку; система оподаткування і якість економічного законодавства; інвестиційні процеси.

Таблиця 2.7 – Оцінка впливу чинників макросередовища на діяльність ТОВ «Р.І.Н.О»

Фактор середовища	Важливість для ринку	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості
Вплив науково-технічного середовища				
Поява “технологічних проривів”	3	1	-1	-3
Питома вага наукомістких технологій у виробництві	2	2	-1	-4
Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоздатність	2	3	-1	-6
Вимоги до кваліфікації кадрів	3	3	-1	-9
Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоздатної продукції	2	2	-1	-4
Вплив економічного середовища				
Загальний рівень економічного розвитку	3	3	-1	-9
Система оподаткування і якість економічного законодавства	3	3	-1	-9
Рівень розвитку конкурентних відносин	2	3	-1	-6
Масштаби урядової підтримки галузі	2	2	-1	-4
Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів підприємства	2	3	-1	-6
Інвестиційні процеси	3	3	-1	-9

Після аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Р.І.Н.О» проведемо аналіз сильних та слабких сторін підприємства, визначимо основні можливості і загрози. Зведемо отримані висновки в матрицю SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Р.І.Н.О»

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – великий досвід роботи; – відносно низька ціна продукції; – наявність двосторонніх налагоджених стосунків у сфері міжнародної торгівлі та технологічного співробітництва в галузі машинобудування з країнами СНД; – збереження традиції та досвіду виробництва машинобудівної продукції; – наявність сировинної бази; – достатньо різноманітний асортимент продукції; – паралельно з виробництвом товарів основної спеціалізації випускаються товари народного вжитку 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – застарілі виробничі технології; – велика зношеність основних засобів; – низька ефективність виробництва; – недостатня наявність кваліфікованих кадрів, фахівців і робітників; – низька інноваційна активність; – низька інвестиційна привабливість; – недостатня підтримка галузевої науки з боку держави; – недостатня платоспроможність споживачів; – недостатня конкурентоспроможність продукції; – недостатня увага приділяється маркетинговій складовій діяльності (низька маркетингова активність).
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – використання потенціалу галузі з погляду впровадження нових технологій; – диверсифікація продукції і послуг підприємства; – розширення місткості ринку; – можливість пожвавлення внутрішнього ринку України; – можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Південної Америки; – залучення іноземних інвестицій; – збільшення інформованості споживачів про продукцію підприємства через нові джерела реклами, участь у виставках і ярмарках 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – зменшення зовнішнього попиту на вітчизняну продукцію внаслідок змін світової кон'юнктури; – активна діяльність ключових конкурентів; – подорожчання сировини та енергоресурсів; – втрати людського потенціалу в галузі; – відсутність комплексного підходу з боку держави щодо просування продукції на міжнародному ринку; – нестабільність курсу валюти; – відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудування

Із результатів проведеного SWOT-аналізу випливає, що досліджуваному підприємству притаманна велика кількість слабких сторін, ключовими серед яких є: застарілі виробничі технології; низька інноваційна активність; низька інвестиційна привабливість; недостатня підтримка з боку держави; недостатня конкурентоспроможність продукції; низька маркетингова активність тощо. У таких умовах нестабільної економіки і загостренні конкуренції як на

внутрішньому, так і на зовнішніх ринках мають бути прийняті ефективні заходи щодо виведення роботи ТОВ «Р.І.Н.О» на якісно новий рівень, запровадження політики диверсифікації продукції й сфер діяльності, розширення асортименту та номенклатури продукції, розвиток маркетингових комунікацій тощо. Запровадження цих заходів дозволить оздоровити підприємство й підняти конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Висновки до другого розділу

В другому розділі дипломної роботи нами було виконано аналіз фінансово-господарської і маркетингової діяльності машинобудівного підприємства ТОВ «Р.І.Н.О», що займається виготовленням сільськогосподарської міні техніки, а також медичного інструменту. Аналіз основних показників діяльності підприємства показав переважно негативні тенденції у зміні основних показників. За досліджуваний період підприємство працювало або збитково, або з низьким рівнем прибутку. В структурі операційних витрат найбільшу питому вагу мають матеріальні витрати, а також витрати на оплату праці.

Особливості маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.» зводяться до такого. Кількість покупців продукції є невеликою, але обсяги покупок є значними. Канал збуту такої продукції є переважно нульовим або однорівневим. Серед заходів маркетингових комунікацій ТОВ «Р.І.Н.О.» переважають особистий продаж, реклама в ЗМІ ділового або спеціального характеру; участь у спеціалізованих виставках тощо. Велике значення має подальше обслуговування продукції шляхом надання сервісних послуг та тісної співпраці виробника зі споживачем після продажу товару. Слабка маркетингова політика ТОВ «Р.І.Н.О.» найчастіше обмежується рекламою та збором інформації, тож немає

можливостей проаналізувати весь маркетинговий комплекс управління підприємством.

Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства показав, що досліджуваному підприємству притаманна велика кількість слабких сторін, ключовими серед яких є: застарілі виробничі технології; низька інноваційна активність; низька інвестиційна привабливість; недостатня підтримка з боку держави; недостатня конкурентоспроможність продукції; низька маркетингова активність тощо. У таких умовах мають бути прийняті ефективні заходи щодо виведення роботи ТОВ «Р.І.Н.О» на якісно новий рівень, запровадження політики диверсифікації продукції й сфер діяльності, реалізація ефективних управлінських технологій, розвиток маркетингових комунікацій тощо. Реалізація маркетингових можливостей досліджуваного підприємства, на нашу думку, можлива тільки за умов її підкріплення комплексом маркетингових ресурсів.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»

3.1 Використання системи збалансованих показників діяльності у стимулюванні маркетингової діяльності підприємства

Системи збалансованих показників з успіхом застосовуються у стратегічному управлінні підприємствами, а тому нам важливо обрати вірний підхід для її формування з метою стимулювання маркетингової діяльності в контексті підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О».

Збалансована система показників (Balanced Scorecard або скорочено BSC) забезпечує найпростіший метод зв'язку результатів із матеріальним заохоченням,

оскільки певний процент стимулюючої винагороди виплачується працівникам в разі досягнення деяких або всіх поставлених цілей. Використовувати систему у практичній діяльності відносно просто, проте значних зусиль потребує її розробка, оскільки вона включає значну кількість різноманітних показників, обробку яких потрібно максимально автоматизувати.

Аналіз практичного досвіду застосування системи збалансованих показників на рівні стратегічного управління підприємствами засвідчив, що у переважній більшості випадків дана система складається із чотирьох груп показників, об'єднаних за такими напрямками діяльності підприємства – це фінансова діяльність, споживачі, внутрішні бізнес-процеси та управління персоналом. За цими чотирма напрямками зазвичай і напрацьовуються показники, що стимулюватимуть потрібну поведінку працівників. Дані показники об'єднуються у стратегічну карту, яка будується з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між кінцевими цілями та показниками.

Автори методики збалансованих показників, Р. Каплан та Д. Нортон, наголошували на тому, що вона може застосовуватись не лише на рівні стратегічного управління, але й на рівні функціонального управління по відношенню до різних функціональних підрозділів підприємства. Зважаючи на те, що у сфері стратегічного управління важливою ланкою є управління підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства, вважаємо за доцільне використання методики BSC і для цілей стимулювання діяльності, спрямованої на пошук засобів підвищення конкурентоспроможності, відповідальність за ефективність яких покладена на маркетинговий підрозділ.

Зауважимо, що збалансована система показників розробляється для підприємства на один рік, за результатами якого її корегують відповідно до одержаних результатів. Як зазначалось вище, розроблення системи збалансованих показників потрібно розпочинати з створення стратегічної карти BSC. В нашому випадку стратегічна карта BSC складатиметься із чотирьох секцій: фінанси,

споживачі та маркетинг, бізнес-процеси та персонал. Проектний варіант стратегічної карти BSC наведений на рис. 3.1.

З рисунка 3.1 видно, що для секції фінанси BSC має максимізувати прибуток шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності на основі зростання виручки від реалізації, оптимізації витрат та активів. Для секції клієнти та маркетинг BSC пропонує розглядати напрямки роботи за суб'єктами цільових ринків, а саме: рішення у постачанні, стабільності пропозиції, встановлення конкурентних цін та забезпечення конкурентоспроможності продукції. Для секції бізнес-процесів головними напрямками BSC виступають розвиток і управління бізнесом та підтримка й обслуговування клієнтів. Всі запропоновані вище напрямки роботи BSC забезпечуються підтримкою розвитку персоналу.



Рисунок 3.1 - Проектний варіант стратегічної карти збалансованої системи показників ТОВ «Р.І.Н.О»

На основі запропонованої стратегічної карти BSC для кожного структурного підрозділу може бути розроблена власна стратегічна карта, що відповідатиме розробленому механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності промислових підприємств, в нашому випадку, враховуючи загальні напрямки роботи у системі збалансованих показників, для

маркетингових підрозділів промислових підприємств ми пропонуємо стратегічну карту BSC, яка зображена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Стратегічна карта стимулювання маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О»

Таким чином, запропонована стратегічна карта системи збалансованих показників для стимулювання маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» передбачає досягнення таких цілей: забезпечення зростання обсягів продажів на цільових ринках та збільшення частки цільового ринку, що забезпечуватиметься заходами у сфері маркетингу (товарна, цінова, збутова та комунікативна політики), заходами у сфері бізнес-процесів (розвиток та управління маркетинговою діяльністю), а також заходами із розвитку персоналу. На підставі

запропонованої стратегічної карти, у відповідності до зазначених секцій нами розроблена збалансована система показників ТОВ «Р.І.Н.О» , що представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Збалансована система показників для стимулювання маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О»

Напрямок стимулювання	Цілі	Показники	Критерії досягнення (норматив)	Вагомість (премія)
Фінанси	Зростання обсягів продажів на цільових ринках	1. Зростання обсягів продажів	> 20%	12%
	Збільшення частки цільового ринку	2. Розмір частки ринку	досягне 3%	12%
Споживачі та маркетинг	Зростання кількості охоплених сегментів цільового ринку	3. Кількість охоплених сегментів	збільшення на 10%	4%
	Підтримка позитивного іміджу та формування бренду підприємства	4. Кількість позивних публікацій у ЗМІ	понад 5 у місяць або 60 на рік	4%
	Розробка й реалізація ефективної цінової політики	5. Оцінка клієнтів показника «ціна-якість»	не менше 80%	8%
	Створення і подальше удосконалення власної збутової мережі	6. Забезпечення продажів продукції із фактичною оплатою	не менше 10%	9%
		7. Зростання обсягів продажів у каналах розподілу	15% і більше	8%
	Розробка і реалізація комунікативної політики	8. Зростання кількості споживачів	20% і більше	10%
Бізнес-процеси	Розвиток і розширення цільових ринків	9. Збільшення числа нових споживачів	35%	7%
	Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві	10. Оцінка ефективності прийнятих маркетингових рішень	ефективність 90% і вище	6%
	Розширення маркетингових заходів	11. Ціль ставиться на наступний період		

Працівники відділу збуту	Підвищення кваліфікаційного рівня працівників	12. Зростання кількості пропозиції щодо удосконалення продукції або маркетингових дій	10 і більше на рік	5%
	Формування організаційної культури	13. Частка працівників, що ознайомлені із стратегією підприємства	75% і більше	3%
		14. Частка працівників, що підтримують обраний підприємством напрямок розвитку	70% і більше	4%
		15. Частка висококваліфікованих працівників	Збільшення на 2%	4%

Встановлюючи критерії досягнення (нормативи) за кожним показником пропонованої системи, ми виходили із необхідності забезпечення поступального руху в напрямі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Встановлені нами нормативи розраховані на перший період роботи із системою, у наступних періодах ці нормативи можна змінити в сторону збільшення або зменшення, виходячи із поставлених цілей.

Надалі, вважаємо за необхідне, більш детально обґрунтувати причини вибору цілей, показників та розмірів встановлених критеріїв за кожним напрямом стимулювання у системі збалансованих показників.

За напрямом фінанси нами встановлено дві ключові цілі:

- зростання обсягів продажів на цільових ринках на рівні 20% та вище. Зауважимо, що це максимально можливий показник, встановлений на перший рік роботи системи.
- збільшення частки цільового ринку до трьох відсотків. Зауважимо, що це середній показник зростання в результаті маркетингової діяльності.

Необхідно додатково наголосити, що даним двом цілям підпорядковані усі інші цілі та показники, що пов'язані із координацією роботи маркетингового підрозділу зі споживачами, бізнес-процесами та працівниками.

Перша ціль за напрямом споживачі та маркетинг це зростання кількості охоплених сегментів цільового ринку. На нашу думку, на початковому етапі впровадження збалансованої системи доцільним є використання концепції концентрованого маркетингу. Показником, за допомогою якого можна досягнути даної цілі, є кількість охоплених сегментів ринку (рекомендоване значення – максимум 3 сегменти), для яких розробляється єдиний маркетинговий план. На наш погляд, необхідно розпочати з охоплення сегментів із врахуванням особливостей та асортименту продукції, що випускає підприємство.

Поряд із сегментуванням надзвичайно важливим виступає процес позиціонування продукції підприємства на цільових ринках. У випадку позиціонування продукції досліджуваного підприємства необхідно акцентувати увагу на тих ключових перевагах, які забезпечуються саме на даному підприємстві, це можуть бути конструкторські особливості, кваліфікований монтаж, обслуговування та ремонт. Позиціонування продукції повинно здійснюватися з огляду на довгострокову перспективу й формуватися, підтримуватись, захищатись у процесі роботи над підтримкою позитивного іміджу та формування бренду.

Стратегічна ціль, що полягає підтримці позитивного іміджу та формуванні бренду підприємства, досягається таким показником як кількість позитивних згадувань у ЗМІ (не менше 5 у місяць та 60 на рік), що досягається в процесі активних дій у сфері PR (ефективність PR порівняно з рекламою становить 5:1). Але не зважаючи на принципові відмінності між рекламою та PR (реклама має економічний аспект, PR – соціальний, культурний, політичний), дані концепції не повинні розроблятися окремо одна від одної. В ідеалі над ними повинен працювати єдиний колектив.

Розробка та реалізація ефективної цінової політики підприємства також є одним із найважливіших факторів впливу на вибір споживачів, для яких головним є оптимальне співвідношення показників «ціна-якість». Перевірка рівня досягнення даної цілі у кінці року проводиться на основі опитування, щоб оцінити значення та важливість продукції підприємства для споживачів (пріоритетність вибору продукції підприємства для 6% респондентів).

Потрібно надавати перевагу створенню та подальшому удосконаленню власної збутової мережі, що сприятиме збільшенню продажів продукції із фактичною оплатою (не менше 10%) без будь-яких відстрочок під час реалізації. Удосконалення системи розподілу має сприяти побудові каналу розподілу нульового або першого рівня, мета якого мінімізувати участь посередників. Оцінити дану ціль можна за допомогою показників: Зростання обсягів продажів у каналах розподілу на 15% протягом року.

Розробка і реалізація комунікативної політики також є важливим елементом діяльності підприємства у сучасних умовах, результатом якої буде зростання кількості споживачів на 20%. Особливу увагу необхідно звертати на стимулювання продажів продукції.

Такий напрямок стимулювання як бізнес-процеси представлений ціллю, що пов'язана із розвитком і розширенням цільових ринків, шляхом досягнення 35% приросту кількості нових клієнтів. Працівникам маркетингового підрозділу в даному випадку необхідно постійно займатись пошуком нових ринків та сприяти розвитку партнерських стосунків зі споживачами на існуючих.

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві в напрямку підвищення рівня конкурентоспроможності полягає в оцінці ефективності прийнятих маркетингових рішень (не менше 90%), яке має здійснюватися керівництвом підприємства.

Розширення маркетингових заходів має стати ціллю підприємства на наступний період. Сучасний ринок швидко зникає до тих або інших маркетингових заходів,

тому, ми вважаємо, що дані заходи потребують постійного перегляду та оновлення. Крім стандартних інструментів маркетингу, таких як реклама, стимулювання збуту, виставкова діяльність, необхідно використовувати й інші, які, можливо, на даний момент не характерні для даної галузі, але матимуть позитивний вплив на поведінку споживача.

Четвертий напрямок стимулювання направлений на працівників відділу збуту (маркетингового підрозділу). Маркетинговий підрозділ у структурі механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності промислових підприємств має стати рушійною силою підприємства, який обиратиме подальші шляхи розвитку, адже його основною метою є передбачення, виявлення, формування, задоволення потреб споживачів. Саме тому, треба дбати про кваліфікаційний рівень працівників, стимулюючи їх до збільшення кількості якісних пропозицій з покращення продукції, роботи та маркетингових заходів (більше 10 на рік).

Якими б не були ефективними системи стимулювання і мотивації, без належного сприйняття з боку виконавців, вони ризикують залишатися без виконання. Сприятливе належному виконанню як посадових обов'язків, так додаткового навантаження, може формування відповідної організаційної культури. Організаційна культура спонукає працівників до виконання своїх обов'язків на більш якісному, вищому рівні. Вона надає працівнику розуміння того, що він є невід'ємною складовою частиною підприємства, підвищує рівень відповідальності за прийняті або неприйняті працівником рішення.

Проте зауважимо, що основним мотивуючим фактором для працівників підприємства при використанні BSC є премія, тому вірний розрахунок відсотків премії за досягнення того або іншого показника є вкрай важливим. Розмір винагороди встановлюється у % до посадового окладу, при його перевищенні пропорційно зростає, при недосягненні критерія – винагорода за ним знімається.

Володіючи таким зручним інструментом стимулювання бажаної поведінки працівників маркетингового підрозділу, як система збалансованих показників, вважаємо за необхідне додатково запропонувати методику розрахунку фонду преміальних виплат, які отримає маркетинговий підрозділ у разі досягнення усіх, або за відповідних обставин, певної частини поставлених цілей із підвищення конкурентоспроможності продукції на окремому цільовому ринку.

В першу чергу, необхідно розрахувати суму додаткового доходу, який отримає підприємство в разі досягнення маркетинговим підрозділом поставлених цілей в системі збалансованих показників. Для проведення розрахунків потрібно володіти інформацією про суму чистого прибутку підприємства на одиницю реалізованої продукції та знати кількість додатково реалізованої за досліджуваній період продукції. Отримати на підприємстві такі дані не складно. Сума додаткового доходу розраховується за формулою:

$$D_{\text{дод}} = \text{Пр}_{(\text{ч.о.п.})} \times \uparrow Q_{\text{прод}}$$

де, $D_{\text{дод}}$ – сума додаткового доходу, грн;

$\text{Пр}_{(\text{ч.о.п.})}$ – чистий прибуток на одиницю продукції, грн;

$Q_{(\text{прод})}$ – кількість додатково реалізованої продукції, од.

Наступним кроком буде розрахунок фонду преміювання маркетингового підрозділу, що залежатиме від того, який відсоток із суми додаткового доходу буде вирішено передати маркетинговому підрозділу:

$$\Phi_{\text{прем}} = \frac{D_{\text{дод}} \times B_{\text{прем}}}{100},$$

де, прем Φ – фонд преміювання маркетингового підрозділу, грн;

прем B – відсоток відрахувань від суми додаткового доходу, %.

Право подальшого перерозподілу фонду преміювання між працівниками маркетингового підрозділу ми пропонуємо залишити за керівником підрозділу, оскільки він, безумовно, володіє достовірною інформацією про ступінь участі кожного працівника в зростанні обсягів продажів, а отже і підвищенні конкурентоспроможності продукції та, відповідно, підприємства.

Стосовно вигоди для підприємства, то в даному випадку вона виражається, в першу чергу, у зростанні обсягів продажів, збільшенні частки ринку, додатковому завантаженні виробничих потужностей, підвищенні продуктивності праці працівників тощо. Варто також зауважити, що підприємство в будь-якому разі нічого не втрачає, оскільки при розрахунку преміальних застосовується диференційований підхід. Тобто, при зростанні обсягів продажів на менший відсоток (за умови, що усі інші стратегічні цілі будуть досягнуті) фонд преміальних для маркетингового підрозділу також зменшиться, а в разі невиконання поставлених цілей маркетинговий підрозділ взагалі не отримає преміальних.

На нашу думку, саме застосування збалансованої системи показників створить передумови для успішної реалізації маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О».

3.2 Обґрунтування вибору засобів маркетингових комунікацій підприємства

Просування продукції промислового призначення і послуг сильно відрізняється від просування споживчих товарів через технічні характеристики продукції, меншу кількість потенційних покупців та їхню географічну розкиданість, тривалість процесу купівлі.

Засоби комунікації повинні досягти того, щоб покупці згадали про конкретного виробника у той момент, коли у них виникає потреба у такого роду продукції.

Основне завдання маркетингових комунікацій промислового підприємства – правильно і своєчасно донести інформацію до покупця. Інформацію про якість і конкурентоспроможність продукції підприємства необхідно доводити за допомогою комплексу засобів комунікацій, які створюють комунікативний ефект.

Компанії промислового ринку використовують декілька каналів зв'язку одночасно. По мірі того, як покупка проходить різні етапи, канали, через які покупці отримують інформацію, змінюються. Найефективнішими каналами для придбання потенційних клієнтів є виставки, пошук в Інтернеті та електронні листи. Згідно статистичних даних, більше 70% корпоративних клієнтів машинобудівної галузі використовують мережу Інтернет для пошуку інформації про товари та послуги [22]. Особистий контакт відбувається лише на пізніх стадіях процесу покупки, що також економить витрати продавця.

На рис. 3.3 наведено видову класифікацію засобів маркетингових комунікацій машинобудівного підприємства.

Маркетингова комунікаційна діяльність підприємства повинна мати більш постійний, комплексний характер, доцільно використовуючи всі необхідні засоби. Представлення продукції необхідно робити через формування та зміцнення іміджу і позиції самого підприємства з використанням ефективних засобів комунікації. При правильному виборі засобів комунікації та правильному поєднанні їх кількості, підприємство зможе значно посилити свої позиції на ринку, що є дуже важливим для ТОВ «Р.І.Н.О».

**Засоби маркетингових
комунікацій машинобудівного
підприємства**

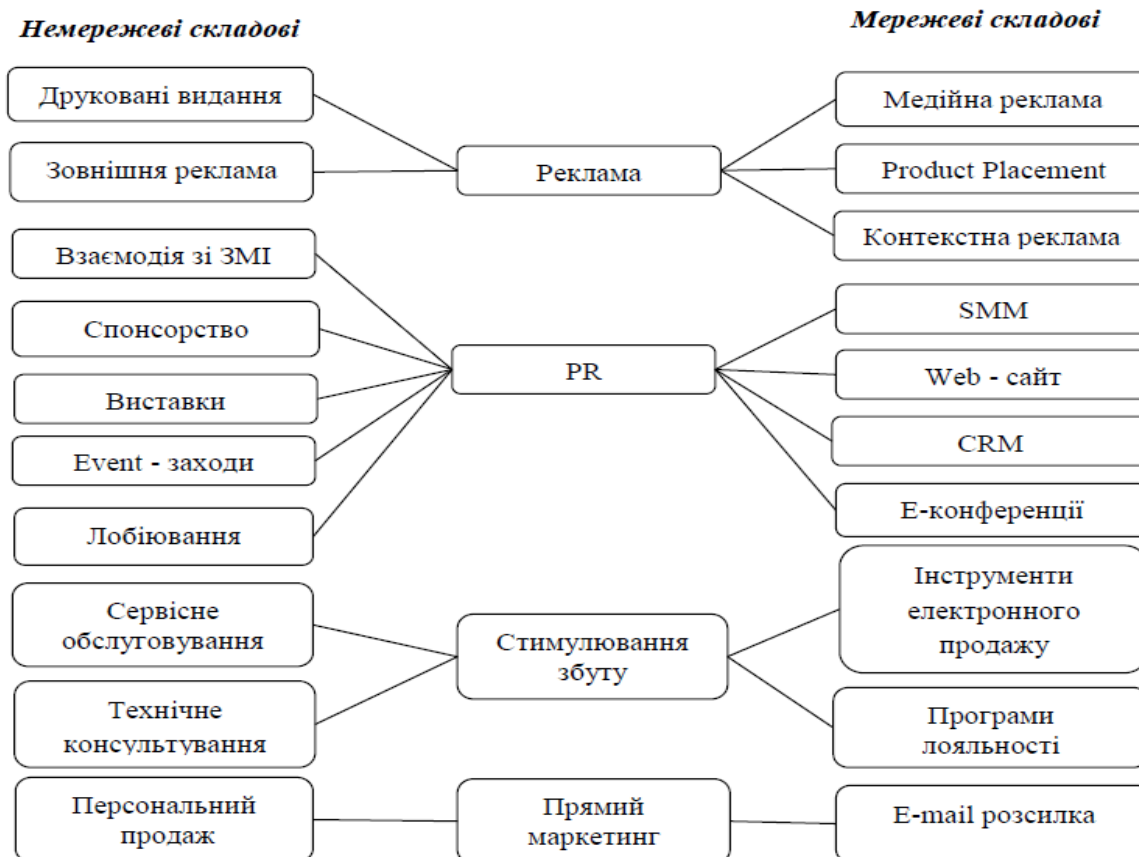


Рисунок 3.3 – Засоби маркетингових комунікацій машинобудівних підприємств

Від кожного комунікативного заходу, який використовує підприємство, повинен бути комунікативний ефект. До складових комунікативного ефекту належать: інформування аудиторії; формування думки певної аудиторії; мобілізація аудиторії на певні дії; підвищення рівня активної популярності; встановлення стійких позитивних асоціацій; збільшення лояльності клієнтів і впізнавання бренду виробника.

На основі використання методу експертних оцінок отримано ступінь важливості кожної складової комунікативного ефекту для досліджуваного підприємства (табл. 3.2), за результатами якого можна зробити висновок, що найбільш

значущою є третя складова комунікативного ефекту, коефіцієнт значущості якої складає 0,35. Вона характеризує мобілізацію аудиторії на певні дії. Четверта та шоста складові отримали коефіцієнти близькі за значенням: 0,15 та 0,17 відповідно. Значення коефіцієнта конкордації 0,92 свідчить про не випадковість відповідей експертів, тому отримані коефіцієнти значущості складових комунікативного ефекту доцільно використовувати у подальших розрахунках.

Таблиця 3.2 - Ранг важливості складових комунікативного ефекту для машинобудівних підприємств

Складові комунікативного ефекту	Ранг важливості
Інформування аудиторії	0,13
Формування думки певної аудиторії	0,1
Мобілізація аудиторії на певні дії	0,35
Підвищення рівня активної популярності	0,15
Встановлення стійких позитивних асоціацій	0,1
Збільшення лояльності клієнтів і впізнавання бренду виробника	0,17

На основі впливу кожного засобу маркетингових комунікацій на комунікативний ефект та рангу важливості складових комунікативного ефекту (табл.3.2), розрахуємо їх коефіцієнти і наведемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок коефіцієнтів комунікативного ефекту від заходів маркетингових комунікацій ТОВ «Р.І.Н.О»

Заходи маркетингових комунікацій	Розрахунок коефіцієнтів комунікативного ефекту від заходу
Реклама	$0,13+0,1+0,15=0,38$
Стимулювання збуту	$0,35+0,15=0,5$
Виставки/ярмарки	$0,15+0,17=0,32$
Персональний продаж	0,35
Event – заходи	$0,15+0,17=0,32$
Спонсорство	$0,13+0,15+0,17=0,45$
PR	$0,1+0,1=0,2$
Direct-маркетинг	$0,13+0,35=0,48$

Мерчандайзинг	$0,15+0,17=0,32$
Product Placement	$0,1+0,17=0,27$
Розповсюдження чуток	$0,1+0,35+0,15=0,6$
Customer Relationship Management (CRM)	$0,1+0,17=0,27$

За розрахунками, наведеними у табл. 3.3, побудовано матрицю заходів маркетингових комунікацій ТОВ «Р.І.Н.О» (табл. 3.4).

Матриця ілюструє результати дії спільного використання маркетингових заходів у кожному випадку.

Але на кожний захід витрачається своя частка виділених коштів. Деякі заходи вимагають значних грошових витрат, а деякі – незначних. Тому коефіцієнт комунікативного ефекту від заходу необхідно визначати, враховуючі грошові витрати на маркетингові комунікації.

На основі аналізу інформаційних джерел що характеризують розмір грошових витрат на проведення певних маркетингових заходів, визначимо коефіцієнт комунікативного ефекту від заходу з урахуванням грошових витрат на нього (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Розрахунок коефіцієнтів грошових витрат на маркетингові заходи та очікуваних коефіцієнтів комунікативного ефекту

Заходи маркетингових комунікацій	Коефіцієнт грошових витрат на маркетингові заходи	Коефіцієнт комунікативного ефекту від заходу з урахуванням грошових витрат на нього
Реклама	0,4	0,228
Стимулювання збуту	0,1	0,45
Виставки/ярмарки	0,2	0,256
Персональний продаж	0,05	0,3325
Event – заходи	0,07	0,2976
Спонсорство	0,04	0,432
PR	0,01	0,198
Direct-маркетинг	0,06	0,4512
Мерчандайзинг	0,01	0,3168

Product Placement	0,03	0,2619
Розповсюдження чуток	0,01	0,594
Customer Relationship Management (CRM)	0,02	0,2646

Відштовхуючись від найбільшої суми коефіцієнтів, розрахуємо оптимальне відсоткове співвідношення заходів на маркетингові комунікації ТОВ «Р.І.Н.О» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Розрахунок оптимального відсоткового співвідношення заходів на маркетингові комунікації ТОВ «Р.І.Н.О»

Заходи маркетингових комунікацій	Частка заходу у комплексі маркетингових комунікацій підприємства, %
Реклама	7,74
Стимулювання збуту	9,83
Виставки/ярмарки	8,01
Персональний продаж	8,73
Event – заходи	8,40
Спонсорство	9,66
PR	7,46
Direct-маркетинг	9,84
Мерчандайзинг	8,58
Product Placement	8,06
Розповсюдження чуток	5,60
Customer Relationship Management (CRM)	8,09
Разом	100,0

Результати розрахунків, наведені у табл. 3.6, вказують, що більшу частку у маркетингових комунікаціях ТОВ «Р.І.Н.О» повинні займати: стимулювання збуту, спонсорство, Direct-маркетинг, реклама та персональний продаж.

Враховуючи специфіку та особливості діяльності досліджуваного підприємства, основним важливим засобом комунікаційної політики є якісна технічна підтримка веб-сайту, де в розширеному вигляді представлено продукцію та

послуги підприємства (фото, відео матеріали), контакти, відгуки споживачів тощо. Крім того, на веб-сайті варто зробити акцент на зручності замовлення того чи іншого продукту, що створить позитивне відношення клієнта до рівня обслуговування на такому підприємстві.

Загалом вплив засобів маркетингових комунікацій на фінансовий результат ТОВ «Р.І.Н.О» наведено на рис. 3.4.

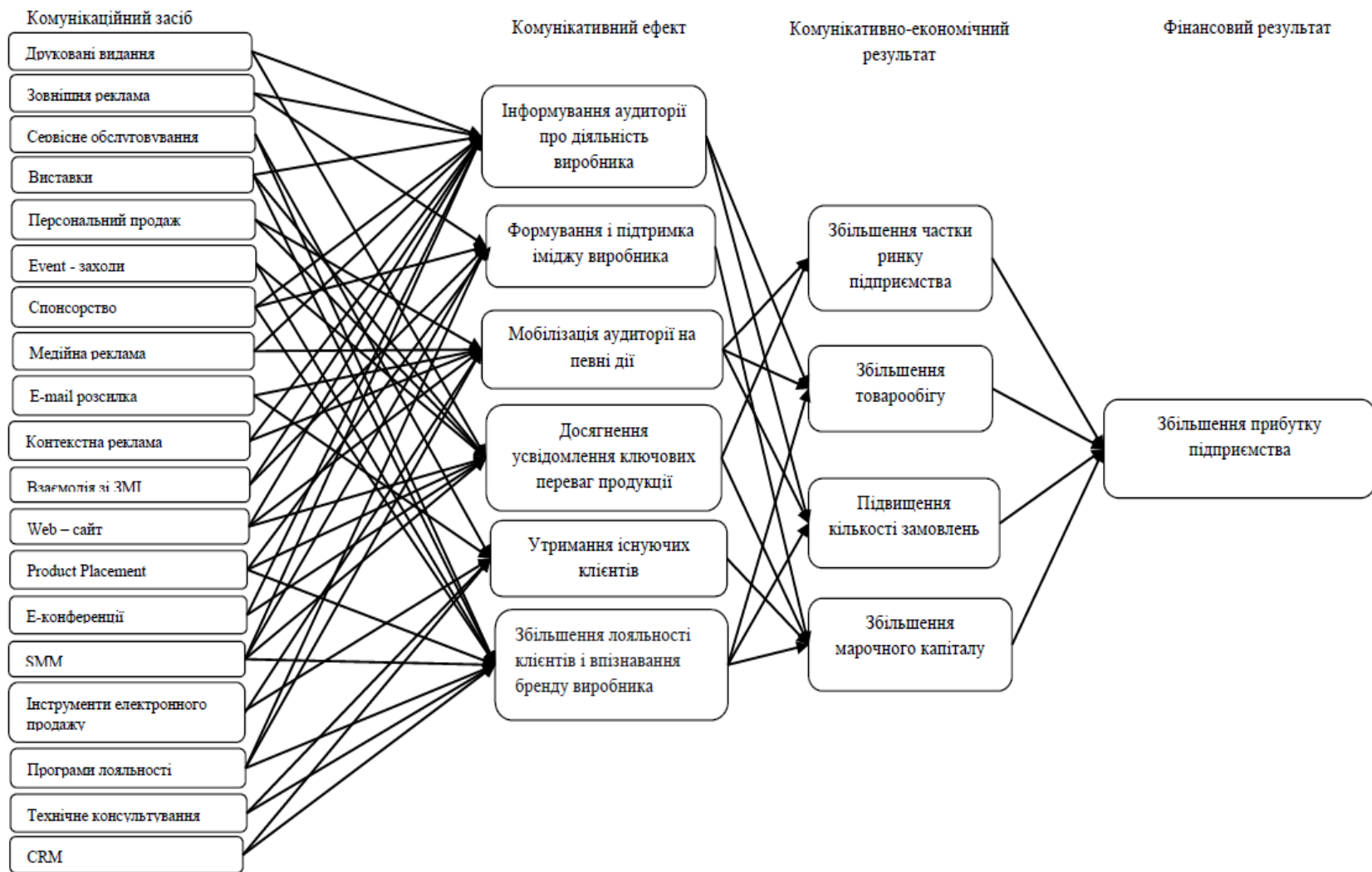


Рисунок 3.4 - Вплив дії засобів маркетингових комунікацій на фінансовий результат ТОВ «Р.І.Н.О»

Після аналізу засобів маркетингових комунікацій, які необхідні для досягнення комунікативного ефекту підприємства, розраховано їх частки у загальній кількості (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Частка засобів маркетингових комунікацій, необхідна для досягнення комунікативних цілей ТОВ «Р.І.Н.О»

Засоби маркетингових комунікацій	Реклама	PR	Стимулювання збуту	Direct маркетинг	Усього, %
Частка комунікаційних засобів, %	24,40	44,40	22,20	8,90	100,00

Від поставлених ТОВ «Р.І.Н.О» цілей, що ведуть до збільшення фінансового результату, теж залежить певний набір засобів маркетингових комунікацій (табл.3.8 -3.9).

Таблиця 3.8 - Використання засобів маркетингових комунікацій в залежності від цілей ТОВ «Р.І.Н.О»

Економічні цілі підприємства, що ведуть до збільшення фінансового результату	Засіб маркетингових комунікацій																	
	Реклама					PR							Стимулювання збуту				Direct маркетинг	
	Друковані видання	Зовнішня реклама	Медійна реклама	Контекстна реклама	Product Placement	Виставки	Event – заходи	Спонсорство	Взаємодія зі ЗМІ	Web - сайт	Е-конференції	SMM	CRM	Сервісне обслуговування	Інструменти електронного продажу	Програми лояльності	Технічне консультування	Персональний продаж
Збільшення частки ринку	+		+	+	+	+	+		+	+		+		+		+	++	+
Збільшення товарообігу	+	+	+	+	+	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Підвищення кількості замовлень	+	+	+	+	+	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Збільшення марочного капіталу	+	+			++	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Таблиця 3.9 - Частка засобів маркетингових комунікацій в залежності від цілей ТОВ «Р.І.Н.О»

Економічні цілі підприємства, що ведуть до збільшення фінансового результату	Частка комунікаційних засобів , %				Усього,%
	Реклама	PR	Стимулювання збуту	Direct маркетинг	
Збільшення частки ринку	25,00	25,00	18,75	18,75	100,00
Збільшення товарообігу	29,00	41,90	22,60	6,45	100,00
Підвищення кількості замовлень	25,00	42,86	25,00	7,14	100,00
Збільшення марочного капіталу	18,52	48,15	25,93	7,40	100,00

З табл. 3.8 видно, що для здійснення кожної економічної цілі підприємства можуть бути використані певні засоби маркетингових комунікацій у різному їх співвідношенні. Наприклад, для збільшення частки ринку ТОВ «Р.І.Н.О» необхідно застосовувати такі засоби маркетингових комунікацій, як друкована, медійна, контекстна реклама, Product Placement, приймати участь у виставках, Event-заходах, Е-конференціях, використовувати SMM, інструменти електронного продажу, здійснювати технічне консультування та Е-mail розсилку у співвідношенні 1:1, а такі засоби, як Web-сайт та персональний продаж у даному випадку необхідно використовувати у два рази більше, ніж інші.

3.3 Впровадження CRM-системи для розвитку маркетингової діяльності підприємства

Аналіз даних, одержаних під час дослідження, дав змогу виявити, що однією з ефективних Інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємства є системи управління відносинами зі споживачами (CRM-системи), під якими розуміється інформаційні системи управління відносинами зі споживачами,

спрямовані на забезпечення координації дії різних підрозділів підприємства, метою яких є оптимізація доходів, прибутковості і задоволеності споживачів на основі загальної інформаційної платформи.

Інформаційно-технічний прогрес є одним з головних факторів забезпечення ефективного функціонування маркетингового ринку та найважливішою умовою процесу його стійкого розвитку. Застосування Інтернет-технологій при організації комунікаційних процесів сучасних підприємств, із застосуванням сучасних засобів та інструментів Інтернет-комунікацій є вагомим фактором забезпечення високої ефективності функціонування системи маркетингових комунікацій підприємств

CRM – управління взаєминами з клієнтами – стратегія підприємства, спрямована на розуміння поведінки клієнтів для підвищення рівня утримання та задоволеності найбільш прибуткових з них, при одночасному зниженні витрат і збільшенні ефективності взаємодії з клієнтом. Для реалізації такого підходу використовуються CRM-технології, які пов'язані зі спеціальним програмним забезпеченням, що дозволяє автоматизувати й удосконалювати бізнес-процеси. Загалом, існуючі клієнти мають набагато більшу цінність, ніж клієнти, які є новими для підприємства, і розширення співпраці з ними має важливе значення для досягнення максимальної вартості компанії.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» дав змогу зробити висновок про необхідність використання сучасних систем управління відносинами зі споживачами з метою знаходження нових майданчиків для збуту і пошуку потенційних споживачів, які пропонують сучасні системи на основі технології CRM. Використання CRM-систем дозволить стимулювати збут шляхом агрегування всіх даних про споживачів та підсумків їх попередніх взаємодій з підприємствами, значно скоротити час і спростити процедуру укладання договорів шляхом автоматизації документообігу, підвищити лояльність споживача до машинобудівного підприємства завдяки оперативному реагуванню на зміну ринкової кон'юнктури. Також, впровадження подібних систем надає змогу підприємству підвищити ефективність маркетингової

діяльності та з меншими втратами розв'язувати поставлені завдання. З цією метою, із урахуванням аналізу технічної бази та факторів, які впливають на працездатність мережі Інтернет, були запропоновані заходи щодо удосконалення комп'ютерного забезпечення та модернізації обладнання відділів маркетингу досліджуваного підприємства.

Впровадження CRM системи у ТОВ «Р.І.Н.О» дає можливість:

- контролювати і аналізувати необхідність проведення маркетингових кампаній;
- зробити прозорими ефективність і якість маркетингових кампаній;
- оцінювати показники прибутковості будь-якого клієнта або проекту;
- збільшити лояльність клієнтів і впізнавання бренду компанії;
- скоротити час на збір і аналіз інформації при роботі з клієнтами;
- збільшити кількість повторних і перехресних продажів існуючим клієнтам;
- збільшити точність прогнозів щодо закриття угод і надходження коштів від продажу на рахунки компанії;
- мінімізувати витрати на збут та маркетинг.

Розрахунок впровадження CRM-системи для ТОВ «Р.І.Н.О» наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок витрат на впровадження CRM-системи у ТОВ «Р.І.Н.О»

Інструменти	Компанія	Витрати, грн
1. Удосконалення технічної бази	ТОВ «Р.І.Н.О»	
1.1 Маршрутизатор провідний – Mikrotik RB750		2870
1.2 Оперативна пам'ять DDR4 4 Gb (2400 MHz) Crucial Ballistix Sport LT Gray		6458
1.3 Процесор Intel Celeron G4900		2836
Разом:		12164 (одноразово)

2. Технічні послуги з інсталяції	ТОВ «ІТ Світ»	880,00 (одноразово)
3. CRM-система за технологією SaaS	1С-Bitrix24	24000,00 (рік)
Разом:		37044,00

Представлений розрахунок формує суму інвестиційних коштів на впровадження системи управління відносинами зі споживачами за технологією SaaS для ТОВ «Р.І.Н.О».

Система управління відносинами із споживачами може виступати як ва-гома перевага для підприємства, оскільки саме в ній зберігається інформація, що дозволяє підприємству отримувати прибуток зі своєї операційної діяльності. Ефективність такої інформаційної системи визначається, наповненням самої системи, зусиллями підприємства, а також якістю реалізації проекту з впровадження. При цьому головним критерієм є вигода від витрат на придбання ліцензії та її впровадження в функціональні процеси підприємства, тобто ефективність виступає як оптимізація витрат на маркетингову діяльність підприємства.

Впровадження системи управління відносинами із споживачами дозволяє отримати і інші категорії ефектів (рис. 3.5).

Практично всі компанії-розробники CRM-систем відзначають, що поліпшення якості обслуговування за рахунок впровадження інформаційних технологій на основі CRM-систем веде до збільшення відсотка утримання старих споживачів, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. Також в класичній теорії клієнт-орієнтованої маркетингової стратегії розвитку підприємства основою підвищення обсягу продажів є саме цей фактор. Аналіз різних джерел показав, що збільшення частки відсотка утримання споживачів на 5 % за рахунок впровадження CRM-системи збільшує прибуток підприємства в середньому на 50 %.

Також слід зазначити, що поліпшення якості обслуговування підвищує лояльність споживачів до підприємства, таким чином це відображається на іміджі самого підприємства. Імідж підприємства, у свою чергу, виступає як

довготривала цінність і безпосередньо впливає на підвищення обсягу продажів.

Окрему увагу варто приділити розрахунку економічного ефекту від скорочення часу на виконання рутинних операцій співробітниками відділу маркетингу, а також на спрощення документообігу (таблиця 3.11-3.12).

Таблиця 3.11 – Розрахунок очікуваних ефектів від впровадження CRM-системи ТОВ «Р.І.Н.О»

Показник	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Скорочення часу		
– від рутинних операцій, %	15	30
– від документообігу, %	30	50
Економія часу:		
– від рутинних операцій, год/міс	8,5	17
– від документообігу, год/міс	17	88
– усього, год/міс.	25,5	105
Кількість нових споживачів на місяць	8	10
Кількість нових споживачів на рік	96	120
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	13428	15870

Таким чином, економія часу дасть змогу отримати додатковий дохід від впровадження системи управління відносинами зі споживачами у ТОВ «Р.І.Н.О» за найбільш оптимістичним сценарієм на 30%, а за песимістичним на 10%.

Позитивний вплив на діяльність підприємства при впровадженні CRM-системи полягає в зниженні товарних запасів. CRM-система дозволяє постійно відстежувати переваги споживача на основі достовірних даних, за рахунок чого враховується сезонність попиту, оптимізуються товарні запаси, скорочуються витрати на обслуговування складських приміщень, що в свою чергу підвищує оборотність капіталу.

Для розрахунку очікуваної ефективності інвестиційних проектів в сучасній практиці найчастіше використовується метод чистого приведеного доходу.

Чистий приведений дохід дозволяє одержати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, тобто його кінцевий ефект в абсолютній сумі. Під чистим приведеним доходом розуміють різницю між приведеними до теперішньої вартості (шляхом дисконтування) сумою чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестованих в його реалізацію засобів.

Вкладення коштів в розвиток маркетингової діяльності на основі Інтернет технології створює можливості для приросту валового прибутку у середньому до 5 %. При цьому чим слабкіша матеріально-технічна база підприємства до впровадження, тим більший відсоток.

За основу приймаємо оптимістичний сценарій та наявність щорічного зростання, зважаючи на отримані підприємствами іноземні замовлення.

Розрахунок грошових потоків представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Розрахунок чистого приведеного доходу від впровадження CRM-системи ТОВ «Р.І.Н.О»

Показник	Значення показника
Потреба в інвестиціях, тис. грн	37,0
Період експлуатації, роки	3
Сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації, тис. грн	3291,2
Чистий приведений дохід, тис. грн	2512,56
Середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку, тис. грн	838,52
Середньорічна величина грошового потоку, тис. грн	1097
Термін окупності проекту	0,09

Отже, розрахунок чистого приведеного доходу підтвердив, що проект є ефективним та рекомендованим для впровадження на досліджуваному підприємстві. Таким чином, концепція впровадження систем управління відносинами зі споживачами повинна стати обов'язковою складовою розвитку маркетингової діяльності підприємства.

Висновки до третього розділу

Запропонована стратегічна карта системи збалансованих показників для стимулювання маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» передбачає досягнення таких цілей: забезпечення зростання обсягів продажів на цільових ринках та збільшення частки цільового ринку, що забезпечуватиметься заходами у сфері маркетингу (товарна, цінова, збутова та комунікативна політики), заходами у сфері бізнес-процесів (розвиток та управління маркетинговою діяльністю), а також заходами із розвитку персоналу. На підставі запропонованої стратегічної карти, у відповідності до зазначених секцій нами розроблена збалансована система показників ТОВ «Р.І.Н.О». Застосування збалансованої системи показників створить передумови для успішної реалізації маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Основне завдання маркетингових комунікацій промислового підприємства – правильно і своєчасно донести інформацію до покупця. Інформацію про якість і конкурентоспроможність продукції підприємства необхідно доводити за допомогою комплексу засобів комунікацій, які створюють комунікативний ефект.

На основі отриманих ступенів важливості кожної складової комунікативного ефекту для ТОВ «Р.І.Н.О» побудовано матрицю, що ілюструє результати дії спільного використання маркетингових заходів у кожному випадку. Також визначено коефіцієнт комунікативного ефекту від заходу з урахуванням витрачених на нього коштів. Розраховано оптимальне відсоткове співвідношення заходів на маркетингові комунікації. Визначено, що більшу частку у маркетингових комунікаціях ТОВ «Р.І.Н.О» повинні займати стимулювання збуту, спонсорство, Direct-маркетинг, реклама та персональний продаж.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» дав змогу зробити висновок про необхідність використання сучасних систем управління відносинами зі

споживачами з метою знаходження нових майданчиків для збуту і пошуку потенційних споживачів, які пропонують сучасні системи на основі технології CRM. Використання CRM-систем дозволить стимулювати збут шляхом агрегування всіх даних про споживачів та підсумків їх попередніх взаємодій з підприємствами, значно скоротити час і спростити процедуру укладання договорів шляхом автоматизації документообігу, підвищити лояльність споживача до машинобудівного підприємства завдяки оперативному реагуванню на зміну ринкової кон'юнктури. Також, впровадження подібних систем дасть змогу підприємству підвищити ефективність маркетингової діяльності та з меншими втратами розв'язувати поставлені завдання. З цією метою, із урахуванням аналізу технічної бази та факторів, які впливають на працездатність мережі Інтернет, були запропоновані заходи щодо удосконалення комп'ютерного забезпечення та модернізації обладнання відділів маркетингу досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Сучасні умові вимагають від підприємства формування ефективної системи маркетингового менеджменту, здатної управляти своєю стратегічною діяльністю. Саме ефективно розроблена маркетингова стратегія допоможе підприємству функціонувати у динамічному ринковому середовищі.

В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Визначено роль маркетингу в системі менеджменту підприємства. Маркетингове управління як діяльність, спрямована на реалізацію маркетингових управлінських рішень стосовно адаптації внутрішнього середовища підприємства до зовнішніх умов господарювання з метою отримання стійких конкурентних переваг за рахунок надання більш вищої цінності споживачам на цільових ринках. Однак, основою для ухвалення обґрунтованих і ефективних управлінських рішень є результати, отримані в ході проведення маркетингових досліджень. Управління маркетинговою діяльністю передбачає формування маркетингової стратегії. Реалізація маркетингової стратегії відбувається через оперативні дії і функціональну стратегічну поведінку підприємства, визначаючи її ринкову спрямованість.

В другому розділі дипломної роботи нами було виконано аналіз фінансово-господарської і маркетингової діяльності машинобудівного підприємства ТОВ «Р.І.Н.О.», що займається виготовленням сільськогосподарської міні техніки, а також медичного інструменту. Аналіз основних показників діяльності підприємства показав переважно негативні тенденції у зміні основних показників. За досліджуваний період підприємство працювало або збитково, або з низьким рівнем прибутку. В структурі операційних витрат найбільшу питому вагу мають матеріальні витрати, а також витрати на оплату праці.

Особливості маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.» зводяться до такого. Кількість покупців продукції є невеликою, але обсяги покупок є значними.

Канал збуту такої продукції є переважно нульовим або однорівневим. Серед заходів маркетингових комунікацій ТОВ «Р.І.Н.О.» переважають особистий продаж, реклама в ЗМІ ділового або спеціального характеру; участь у спеціалізованих виставках тощо. Велике значення має подальше обслуговування продукції шляхом надання сервісних послуг та тісної співпраці виробника зі споживачем після продажу товару. Слабка маркетингова політика ТОВ «Р.І.Н.О.» найчастіше обмежується рекламою та збором інформації, тож немає можливостей проаналізувати весь маркетинговий комплекс управління підприємством.

Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства показав, що досліджуваному підприємству притаманна велика кількість слабких сторін, ключовими серед яких є: застарілі виробничі технології; низька інноваційна активність; низька інвестиційна привабливість; недостатня підтримка з боку держави; недостатня конкурентоспроможність продукції; низька маркетингова активність тощо. У таких умовах мають бути прийняті ефективні заходи щодо виведення роботи ТОВ «Р.І.Н.О.» на якісно новий рівень, запровадження політики диверсифікації продукції й сфер діяльності, реалізація ефективних управлінських технологій, розвиток маркетингових комунікацій тощо. Реалізація маркетингових можливостей досліджуваного підприємства, на нашу думку, можлива тільки за умов її підкріплення комплексом маркетингових ресурсів.

В проектно-рекомендаційному розділі нами було визначено напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.». Запропоновано використання системи збалансованих показників діяльності у стимулюванні маркетингової діяльності підприємства. Розроблена нами стратегічна карта системи збалансованих показників для стимулювання маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.» передбачає досягнення таких цілей: забезпечення зростання обсягів продажів на цільових ринках та збільшення частки цільового ринку, що забезпечуватиметься заходами у сфері маркетингу (товарна, цінова, збутова та комунікативна політики), заходами у сфері бізнес-

процесів (розвиток та управління маркетинговою діяльністю), а також заходами із розвитку персоналу. На підставі запропонованої стратегічної карти, у відповідності до зазначених секцій нами розроблена збалансована система показників ТОВ «Р.І.Н.О».

На нашу думку, саме застосування збалансованої системи показників створить передумови для успішної реалізації маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» та буде мотивувати персонал до більш продуктивної праці.

Реалізація запропонованої системи збалансованих показників передбачає вибір та обґрунтування засобів маркетингових комунікацій підприємства. Після аналізу засобів маркетингових комунікацій, які необхідні для досягнення комунікативного ефекту підприємства, методом експертного оцінювання визначено рівень дії кожного засобу, які ведуть до збільшення фінансового результату досліджуваного підприємства. Для здійснення кожної економічної цілі підприємства можуть бути використані певні засоби маркетингових комунікацій у різному їх співвідношенні. Наприклад, для збільшення частки ринку ТОВ «Р.І.Н.О» необхідно застосовувати такі засоби маркетингових комунікацій, як друкована, медійна, контекстна реклама, Product Placement, приймати участь у виставках, Event-заходах, Е-конференціях, використовувати SMM, інструменти електронного продажу, здійснювати технічне консультування та Е-mail розсилку у співвідношенні 1:1, а такі засоби, як Web-сайт та персональний продаж у даному випадку необхідно використовувати у два рази більше, ніж інші.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» дав змогу зробити висновок про необхідність використання сучасних систем управління відносинами зі споживачами з метою знаходження нових майданчиків для збуту і пошуку потенційних споживачів, які пропонують сучасні системи на основі технології CRM. Використання CRM-систем дозволить стимулювати збут шляхом агрегування всіх даних про споживачів та підсумків їх попередніх взаємодій з підприємствами, значно скоротити час і спростити процедуру укладання

договорів шляхом автоматизації документообігу, підвищити лояльність споживача до машинобудівного підприємства завдяки оперативному реагуванню на зміну ринкової кон'юнктури. Також, впровадження подібних систем надасть змогу підприємству підвищити ефективність маркетингової діяльності та з меншими втратами розв'язувати поставлені завдання. Наведений розрахунок витрат на впровадження CRM-системи у систему менеджменту ТОВ «Р.І.Н.О». а також очікувані ефекти, які свідчать доцільність даної рекомендації.

