

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Управління підприємством на засадах маркетингу»

Виконала: студентка 4-го року

навчання,

спеціальності 073 Менеджмент

Шелестова Аліна Олександрівна

Керівник

старший викладач

Бурбело Наталія Олексіївна

Рецензент

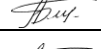
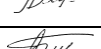
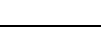
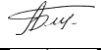
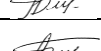
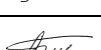
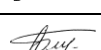
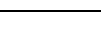
д.е.н., проф. І.В. Новікова

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

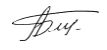
Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 20____ р.

№ з/ п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	20 жовтня		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	28 листопада		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	28 листопада		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – квітень	грудень-квітень		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	лютий		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	лютий – травень		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	грудень-січень	15-18 лютого		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)	лютий-квітень	24 квітня		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)	квітень-травень	28 травня		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	10 червня		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	до 17 червня		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	17 червня		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня	22 травня		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня	23 травня		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня	15 червня		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

Графік узгоджено «20» жовтня 2021 р.

Науковий керівник Бурбело Наталія Олексіївна 

Виконавець кваліфікаційної роботи Шелестова Аліна Олександрівна 

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітня програма **Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри **Пічик К.В.**

“___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Шелестової Аліни Олександрівни

1. Тема роботи «Управління підприємством на засадах маркетингу»

керівник роботи старший викладач Бурбело Наталія Олексіївна

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року

№__

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи: визначення теми дослідження, формування плану роботи, пошук джерел інформації за темою дослідження, опрацювання та систематизація теоретичних матеріалів про маркетинговий менеджмент, вивчення обраного об'єкта дослідження, робота з документацією підприємства, аналіз його діяльності і оцінка ефективності економічних показників, опрацювання матеріалів першого розділу кваліфікаційної роботи, систематизація аналітичних даних до другого розділу, робота над рекомендаціями третього розділу, формування загальних висновків, оформлення документу згідно встановлених рекомендацій.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ.....	6
1.1. Основні концепції менеджменту підприємства.....	6
1.2. Поняття маркетинговий менеджмент	15
1.3. Процес управління маркетингом в системі менеджменту.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БУДМОНТАЖ»	29
2.1. Загальна організаційно-управлінська характеристика підприємства.....	29
2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності та оцінка фінансового стану підприємства	34
2.3 Виявлення проблем зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ.....	50
3.1. Обґрунтування механізму створення служби маркетингу на підприємстві	50
3.2. Рекомендації по вдосконаленню маркетингової політики компанії	57
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлено складністю управління підприємством, через велику кількість завдань для підтримки конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Необхідно оцінювати ринкові можливості, визначати перспективні цільові ринки, розробляти та управляти планом маркетингу. В той же час, велика увага приділяється організації виробництва товарів, забезпечення рентабельності підприємства та його стабільного становища на ринку. У такій ситуації, застосування маркетингового менеджменту дає змогу для всебічного аналізу стану підприємства, більше можливостей розвитку та формування ринкових відносин.

Маркетинг – це комплексний підхід до організації та управління розробкою, виробництвом і реалізацією товарів (послуг) з метою пріоритетного положення цих товарів (послуг) на ринку по відношенню до потреб і потреб споживачів і дій конкурентів.

Роль маркетингу у комерційній діяльності підприємства визначається тим, що маркетинг розкриває потенційні можливості виробництва та збуту товару, розробляє оптимальну товарну політику, визначає набір інструментів для стимулювання попиту, створює ефективну систему товароруху, дозволяє вивчити та прогнозувати стан та розвиток ринку.

Перед сучасним маркетингом як ринковою концепцією управління стоять такі завдання: ретельно та всебічно вивчати ринок, попит, смаки та бажання споживачів; пристосовувати виробництво до цих вимог, випускати товари, що відповідають попиту; впливати на ринок та суспільний попит на користь фірми. У зв'язку із виявленими функціями та завданнями маркетингу особливо гостро ставиться питання визначення змісту та методів маркетингової діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – план маркетингу підприємства ТОВ «Будмонтаж».

Предмет дослідження – система управління підприємством на засадах маркетингу.

Мета дослідження – розробити план маркетингу ТОВ «Будмонтаж», визначити бюджет і витрати на маркетинг.

Завдання дослідження:

- охарактеризувати основні концепції менеджменту підприємства;
- визначити поняття маркетинговий менеджмент;
- описати процес управління маркетингом в системі менеджменту;
- проаналізувати загальну організаційно-управлінську характеристику підприємства;
- провести аналіз основних економічних показників діяльності та оцінка фінансового стану підприємства;
- виявити проблеми зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- обґрунтувати механізм створення служби маркетингу на підприємстві;
- навести рекомендації по вдосконаленню маркетингової політики компанії.

Структура роботи. Логіка дослідження зумовила структуру дипломної роботи: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел з 38 найменувань. Загальний обсяг 66 сторінок, з яких 60 сторінок основного тексту.

Методи дослідження. Під час виконання дослідження були використані методи аналізу наукової літератури, синтезу, узагальнення, математичного обчислення та моделювання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

1.1. Основні концепції менеджменту підприємства

У сучасних умовах становлення ринкових відносин перспективний розвиток та ефективне функціонування підприємств неможливі без застосування сучасних управлінських концепцій. Водночас практика підприємств свідчить, що впровадження сучасних, більш інноваційних управлінських концепцій в управлінні підприємством базується насамперед на вдосконаленні управлінських підходів, вплив яких створює середовище та умови діяльності. Слід також зазначити, що особливу роль в управлінні підприємствами відіграють керівники, рівень кваліфікації та професіоналізму яких є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей і завдань підприємств.

З огляду на існування різноманітних підходів до організації управління підприємства, Арустамов Е.А. [2, с. 15] із низки сучасних підходів виокремлює важливість процесного підходу, який базується на засадах взаємопов'язаних та безперервних функцій, що реалізуються для забезпечення розвитку і здійснення діяльності підприємствами. Своєю чергою, за дослідженнями науковця, на основі процесного підходу активно розробляються та застосовуються на підприємствах такі сучасні концепції менеджменту:

1) концепція процесного управління (чи концепція процесно-орієнтованого управління): націлена на визначення бізнес процесів, що проходять на підприємствах і забезпечує результативне управління ними;

2) концепція управління за цілями: спрямована на виконання поставлених у процесі управління цілей та завдань діяльності підприємств і впливає на мотивацію менеджерів та інших працівників у контексті забезпечення ефективного розвитку та функціонування підприємств;

3) концепція контролінгу: орієнтована передусім на досягнення цілей діяльності підприємств, зокрема у напрямку економічного зростання, та реалізується на засадах порівняння фактичних і планових показників;

4) концепція управління якістю: націлена на забезпечення належного рівня якості продукції чи послуг, які виготовляються та надаються підприємствами.

Розглядаючи підхід застосування концепції управління якістю на підприємствах, слід зауважити, що результати, отримані у ході такого застосування, дозволяють не тільки підвищити якість виготовленої продукції та/чи послуг, але і провести загальний моніторинг діяльності підприємств із визначенням відповідності такої діяльності міжнародним стандартам ISO [5, с. 28].

Водночас Вайсман В.О., Колеснікова К.В. та Натальчишин В.В. [1, с. 17] наголошують на важливості впровадження концепції проєктно-орієнтованого командного управління в контексті досягнення цілей та мети діяльності підприємств. Слід зазначити, що концепція проєктно-орієнтованого командного управління, запропонована науковцями, має базуватися на засадах комплексного командного менеджменту, в основу якого закладена ідея тотального менеджменту якості. З огляду на це, менеджмент на засадах проєктно-орієнтованого командного управління має бути націлений на перехід до системи комплексного управління підприємствами та відходити від системи ієрархічного управління процесами.

Такої ж позиції, як Вайсман В.О., Колеснікова К.В. та Натальчишин В.В. дотримується Іванова Л.О. [9], однак зазначає, що проєктний менеджмент на підприємствах потрібно застосовувати у комплексній взаємодії із процесним та функціональним підходами. В основі функціонального підходу має лежати функціональна спеціалізація, завдяки якій забезпечуватиметься здійснення найнижчих витрат з поміж можливих для виконання бізнес процесів.

Виноградова О.В. [7, с. 74] за результатами проведених досліджень виділяє такі сучасні концепції менеджменту, які на сьогодні застосовуються як

вітчизняними, так зарубіжними підприємствами: 1) концепція реінжинірингу бізнес процесів; 2) концепція контролінгу; 3) концепція логістики; 4) концепція знань; 5) концепція ресурсів; 6) концепція управління фінансами.

Науковець також пропонує об'єднати зазначені вище концепції менеджменту підприємства у єдину інтеграційну концепцію менеджменту. Так, інтеграційна концепція менеджменту підприємства дозволить не тільки визначати перспективні шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств, але і пристосовувати підприємства до впливу змін та умов невизначеності середовища функціонування. [7]

Дослідження доводять, що застосування сучасних концепцій менеджменту на підприємствах сприяє зростанню економічних результатів діяльності та підвищенню їх конкурентоспроможності.

У ключі зазначеного слід відмітити, що на сьогодні підприємствами застосовуються ще такі концепції менеджменту, які базуються на процесному підході [4, с. 41]:

1) концепція кайдзен менеджменту, основна спрямованість якої полягає у безперервності реалізації процесу планування, контролювання та регулювання діяльності і бізнес процесів, що проходять на підприємствах;

2) концепція тотального контролю за якістю продукції та послуг;

3) концепція бенчмаркінгу, в основу якої закладено встановлення, аналізування і впровадження технологічних, технічних та організаційних інструментів оптимізування бізнес процесів на підприємствах, базуючись при цьому на досвіді підприємств конкурентів;

4) концепція LEAN технологій, яка націлена на: а) зниження та поступове усунення витрат, пов'язаних із недосконало організованою виробничою діяльністю; б) удосконалення структури виробничих запасів підприємств; в) посилення взаємодії між підприємствами та їх партнерами; г) реагування в контексті виявлення змін у попиті на продукцію чи послуги підприємств; д) вивчення ланцюга формування доданої вартості.

Що стосується досвіду застосування концепцій менеджменту зарубіжними підприємствами, то згідно з інформацією, поданою Казущик А.А., досить ефективними є:

1) концепція ощадливого виробництва або концепція Lean Manufacturing, що спрямована на покращення процесів виробництва продукції та надання послуг підприємствами;

2) концепція реінжинірингу бізнес процесів або концепція Business Process Reengineering, яка характеризує відхід підприємств від послідовної до паралельної специфіки процесів проектування виробництва продукції та/чи надання послуг;

3) концепція бенчмаркінгу або концепція Bench marking - допомагає краще опанувати процес виробництва конкурентоспроможної продукції та/чи надання конкурентоспроможних послуг, вивчаючи та аналізуючи при цьому продукцію та послуги інших підприємств конкурентів;

4) концепція управління ефективністю бізнесу або концепція Business Performance Management, що є однією із найбільш нових концепцій та націлена на підвищення здатності підприємств функціонувати в невизначених ринкових умовах за рахунок правильної оцінки фінансової спроможності та об'єднання менеджерів різних рівнів управління задля забезпечення ефективного управління підприємствами;

5) концепція збалансованої системи показників (індикаторів) або концепція Balanced Scorecard: виступає важливим інструментом стратегічного управління підприємствами та полягає в оцінці результативності та ефективності діяльності підприємств за спеціальними показниками.

Якщо говорити про вітчизняні підприємства, то на сьогодні в Україні ефективно застосовуються підприємствами концепція управління ефективністю бізнесу та концепція збалансованої системи показників (індикаторів) [11, с. 9].

У ході розкриття специфіки застосування сучасних концепцій менеджменту на підприємствах, слід зауважити, що зараз підприємствами

досить активно використовується модель управління діяльністю, побудована на засадах тайм менеджменту.

Так, опираючись на дослідження Афанасьєвої О.П.[3, с. 12], треба зауважити, що впровадження тайм менеджменту на підприємствах дозволяє не лише покращити процеси планування, організування, контролювання та координування діяльності, але і сприяє вирішенню низки проблем, зокрема дозволяє визначити пріоритетність та першочерговість завдань, які необхідно досягти, правильно розподілити робочий час та повноваження менеджерів.

Окрім тайм менеджменту, на підприємствах також широко застосовується ризик менеджмент, в основі якого лежить концепція управління ризиками.

Відповідно до інформації, поданої Дурович А.П. [8, с. 11], основу ризик менеджменту становлять такі компоненти:

- 1) стратегічне управління, елементами якої є мета, цілі, завдання, процеси, ресурси, технології, комунікації, інформація, взаємовідносини, база знань тощо;
- 2) впровадження управлінських рішень, елементами яких є термін, кваліфікованість управлінського персоналу, процес прийняття управлінських рішень відповідно до правових засад тощо;
- 3) моніторинг і аналіз, елементами яких є здатність своєчасно реагувати на ризики, характер та вплив ризиків на діяльність тощо;
- 4) покращення бізнес процесів, елементами яких є миттєве реагування на зміни та невідповідності, внесення коригуючих дій, реорганізація, впровадження інновацій.

Дослідження також показують, що компанії часто впроваджують концепцію гнучкого менеджменту, оскільки сьогодні їх діяльність відбувається в умовах діджиталізації та швидкого розвитку техніки та технологій.

Концепція гнучкого менеджменту спрямована передусім на персонал підприємств, результат їх управлінських дій, якість виготовленої продукції

та/чи наданих послуг. Позитивний практичний досвід впровадження такої концепції представлений компанією «Тойота» [12, с. 27].

Розглядаючи специфіку застосування на підприємствах тайм менеджменту, ризик менеджменту, гнучкого менеджменту, слід виділити ще один вид управління підприємствами, в основі якого лежить процес формування та управління брендом продукції чи послуг, що виготовляються чи надаються підприємствами. Так, практика показує, що застосування бренд менеджменту на підприємствах дозволяє значно підвищити збут продукції та/чи послуг, що позитивно позначається на результатах діяльності підприємств. Окрім того, впровадження бренд менеджменту сприяє успішній реалізації цінової, збутової, товарної та комунікативної політик підприємств, у результаті чого досягаються як тактичні, так і стратегічні цілі діяльності підприємств, що передбачені метою їх функціонування [10, с. 52].

Вивчення практичного досвіду діяльності нафтогазових підприємств України засвідчує, що на сьогодні для покращення показників їх діяльності пропонується застосовувати у ході управління підприємствами концепцію реінжинірингу бізнес процесів. Впровадження такої концепції на підприємствах дозволить:

- 1) оптимізувати бізнес процеси;
- 2) знизити витрати на управління матеріальними потоками у логістичній системі підприємств;
- 3) знизити витрати на транспортування та зберігання продукції нафтогазових підприємств, зокрема нафти та газу;
- 4) ефективно організовувати виробничий процес із дотриманням на цій основі спеціальних норм та стандартів діяльності;
- 5) підвищити ефективність діяльності внаслідок підвищення обсягів видобутку нафтової та газової сировини [7, с. 98].

Окрім того, застосування концепції реінжинірингу бізнес процесів підприємства сприятиме відходу від неефективних та застарілих правил і процедур ведення бізнесу до більш нових, інноваційних.

Практика показує, що сьогодні для управління підприємством все частіше використовуються інноваційні системи менеджменту, які базуються на використанні сучасних інформаційних та інтерактивних технологій, а також методів та інструментів проектного менеджменту у ході управління підприємством.

Тому для вирішення цієї проблеми та підвищення рівня ефективності застосування підприємствами сучасних концепцій менеджменту пропонується кваліфікована, професійна та фахова підготовка менеджерів – майбутніх управлінців.

З огляду на це, сьогодні існує міцний взаємозв'язок, що виражається у спільній співпраці підприємств та вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку майбутніх менеджерів. Результати такої взаємодії сприяють залученню до управління підприємствами кваліфікованих і професійно обізнаних менеджерів, які володіють усіма сучасними інструментами та методами ведення бізнесу.

Таким чином, огляд видів та специфіки сучасних концепцій менеджменту, які застосовуються на підприємствах, дозволяє їх узагальнити в єдину цілісну систему управління діяльністю підприємств, яка представлена на рисунку 1.1.

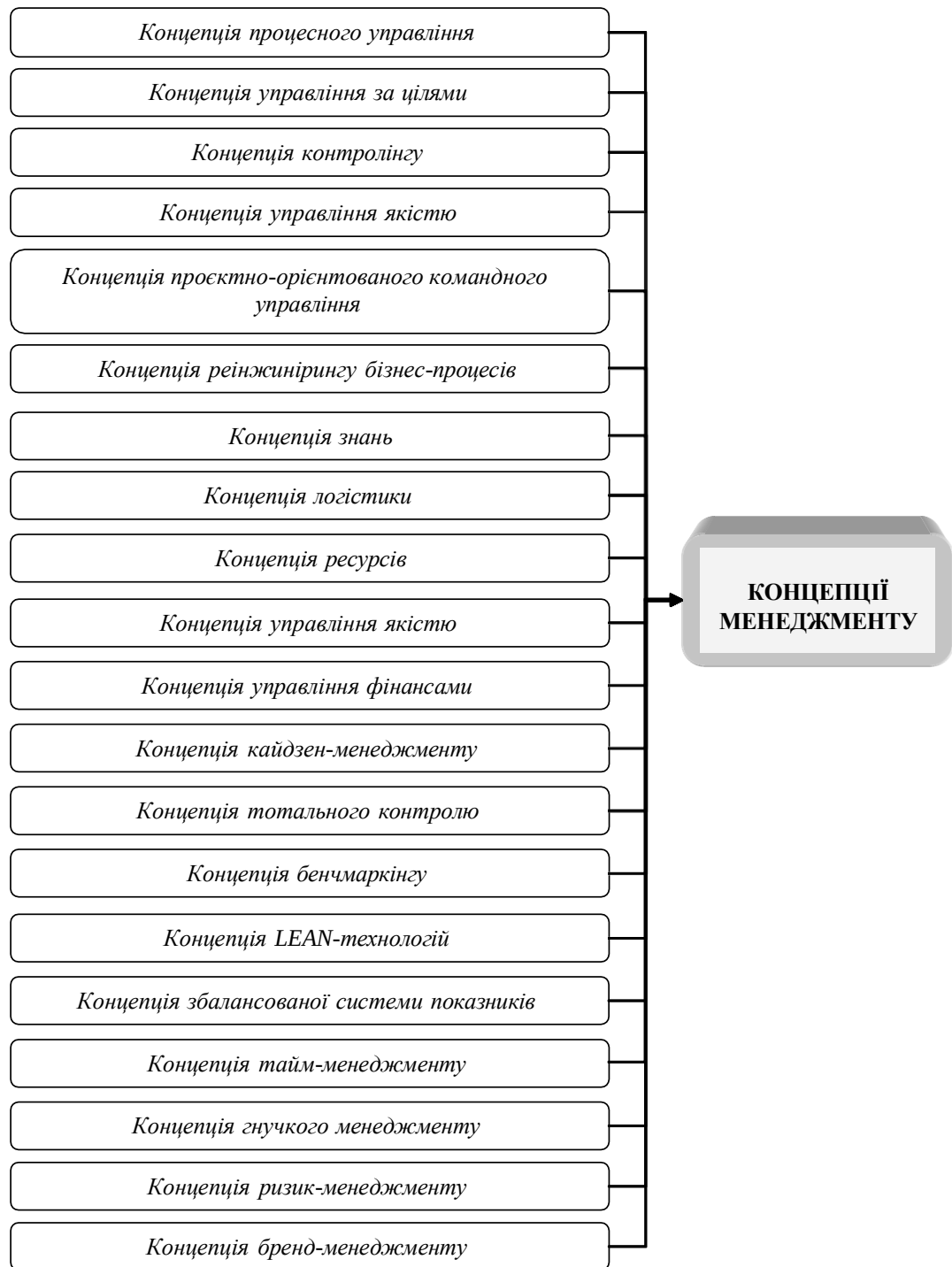


Рис. 1.1 – Сучасні концепції менеджменту підприємств [5].

Дослідження виявило, що сьогодні головною перешкодою, до якої не можна ефективно застосувати сучасні концепції управління підприємством, є, насамперед, невизначеність та неоднозначність стратегій розвитку, які передбачають довгострокове планування діяльності підприємств.

Що стосується практичного досвіду застосування сучасних концепцій менеджменту, то до прикладу ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» на сьогодні активно впроваджує у діяльність концепцію реінжинірингу бізнес процесів, оскільки намагається тимчасово припинити використання хабової моделі діяльності, спростити тарифну політику, знизити далекомагістральний флот та зменшити питомі витрати [6, с. 123].

За результатами представлення концептуальних основ формування та розвитку сучасних управлінських концепцій та їх застосування на підприємствах встановлено, що сьогодні підприємства активно використовують такі концепції управління, як концепція управління процесами, концепція управління цілями, концепція контролінгу, управління якістю, концепція, проектно-орієнтована концепція, управління командою, концепція реінжинірингу бізнес-процесів, концепція знань, концепція логістики, концепція ресурсів, концепція управління якістю, концепція фінансового управління, концепція управління кайдзен, концепція повного контролю, концепція порівняльного аналізу, концепція технології LEAN, концепція збалансованої системи показників, гнучка концепція управління, час, ризик концепція управління, концепція управління брендом.

Встановлено, що застосування сучасних концепцій на підприємствах дозволяє:

- визначити бізнес-процеси, що відбуваються на підприємствах, та забезпечити ефективне управління;
- для досягнення цілей, поставлених у процесі управління підприємством;
- забезпечувати належний рівень якості продукції та послуг, що виробляються або надаються підприємствами;
- оцінювати результативність та ефективність діяльності підприємств за спеціальними показниками;
- удосконалювати процеси планування, організації, контролю та координації діяльності;
- ефективно управляти ризиками підприємств;

- збільшення обсягів реалізації продукції та/або послуг, що позитивно впливає на результати діяльності підприємств.

1.2. Поняття маркетинговий менеджмент

У сучасних умовах успішна діяльність підприємств можлива за умов ефективного управління маркетингом. З його допомогою забезпечується цілеспрямована ринкова орієнтація фірм, реалізація курсу компанії на стратегічний підхід у маркетинговій діяльності, мобілізація структурних підрозділів підприємства на виконання поставлених цілей і завдань.

Що таке маркетинговий менеджмент? Щоб дати правильну відповідь на поставлене запитання, потрібно спочатку з'ясувати суть менеджменту в цілому. Слово «менеджмент» в перекладі з англійської (management) означає «управління». Зародилося воно досить давно. Його історія обчислюється декількома тисячоліттями. Вважається, що промислова революція XVIII століття, характерною ознакою якої був перехід до створення великих підприємств, стала могутнім поштовхом до подальшого розвитку управління [5, с. 13].

На сучасному етапі розвитку економіки поняття менеджменту та управління взаємопов'язані, вважаються рівнозначними. Нині із системи менеджменту виділено ряд її видів: виробничий (оперативний), фінансовий, маркетинговий, інвестиційний, ризик-менеджмент та інші. Таким чином, маркетинговий менеджмент є однією з різновидів системи менеджменту як управління.

Маркетинговий менеджмент (анг. marketing management) – це процес, основаними складовими якого є аналіз, прогнозування, реалізація планів та контроль за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення, зміщення і підтримання взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей підприємства (отримання прибутку, збільшення обсягів збуту, збільшення частин ринку тощо) [1, с. 31].

Ф. Котлер вважає, що маркетинговий менеджмент – це процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, продуктів, послуг, спрямованих на здійснення обміну для задоволення потреб як індивідів, так і організацій в цілому [6, с. 71].

Відомий маркетолог Пітер Дойль під маркетинговим менеджментом розуміє діяльність по виявленню цільових ринків, вивченню потреб визначених споживачів, розробці товарів, встановленню ціни на них, визначенню способів просування і розподілу з метою здійснення обміну для задоволення потреб зацікавлених осіб [6, с. 77].

Американська маркетингова школа розглядає маркетинговий менеджмент як мистецтво і науку вибору цільових ринків, збереження і залучення нових споживачів шляхом створення, постачання і здійснення комунікацій для значимих їм цінностей [4, с. 23].

У вітчизняній літературі маркетинговий менеджмент часто розглядається як маркетингове управління. У даному випадку він трактується як процес управління маркетинговою діяльністю фірми, побудований на принципах маркетингу. Оскільки маркетингове управління реалізується через виконання певних функцій, маркетинговий менеджмент ці автори розглядають як управління всіма функціями підприємства. Для підтвердження наводиться його визначення, яке запропоновано Л.В. Балабановою. Цей науковець зазначає, що маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу [5, с. 13].

Таким чином, під маркетинговим менеджментом слід розуміти логічно структурований послідовний процес управління, який є основним типом системи менеджменту, спрямованої на досягнення маркетингових цілей підприємства та спрямованої на задоволення потреб цільового ринку та досягнення його цілей.

В літературі маркетинговий менеджмент трактується як управління:
– діяльністю;

- функцією;
- попитом [6, с. 18-19].

Управління маркетингом як управління бізнесом полягає в тому, що підприємства розглядаються як відкрита система. Для цього потрібна зміна мислення. Управлінська діяльність підприємства спрямована на ринок з урахуванням вимог споживачів, змін на ринку, його кон'юнктури і т. д. При прийнятті управлінських рішень враховується стан зовнішнього маркетингового середовища та внутрішні можливості підприємств.

Підхід до маркетингового менеджменту як управління функціями полягає у забезпеченні тісних зв'язків на ринку через виконання різних функцій фірми: маркетингу, постачання, інновацій, виробництва, фінансів та інших. При цьому його призначення — задоволення потреб споживачів, що гарантує підприємству прибуток.

Маркетинговий менеджмент як управління попитом передбачає створення ринку і, відповідно, формування у менеджерів нових уявлень про нього. При цьому приймаються стратегічні та оперативні рішення щодо цільових сегментів ринку та розробляються для них елементи комплексу маркетингу.

У своєму становленні маркетинговий менеджмент пройшов ряд етапів. Вони тісно пов'язані безпосередньо з розвитком маркетингу. На думку П. Друккера маркетинг вперше з'явився у Японії в 1650 році. У цей період в Токіо Міцуї відкрив магазин, який за всіма ознаками відповідав універмагу. Його діяльність базувалась на принципах, які за своєю суттю нагадують принципи, що властиві сучасному маркетинговому управлінню:

- закупівля для свого магазину тих товарів, які потрібні покупцям;
- значне розширення асортименту товарів відповідно до потреб споживачів;
- пошук коштів і джерел для виробництва потрібних покупцеві товарів;
- введення практики безумовного повернення грошей покупцеві за повернений ним товар [6, с. 89].

Інші великі торгові фірми почали проводити подібну маркетингову політику лише через 250 років. Це перший етап маркетингового менеджменту і його можна назвати початковим, локальним і зразковим.

Другий етап маркетингового менеджменту пов'язаний з виходом маркетингу і маркетингового менеджменту за національні межі. Для нього характерним є застосування в маркетинговому управлінні маркетингових інструментів. З початку XX століття і до його середини вони почали використовуватися майже у всіх країнах світу з ринковою економікою. Зазначені інструменти трансформувалися у різні концепції управління маркетингом: виробничу, товарну, збутову, концепцію традиційного маркетингу, соціально-відповідального маркетингу, маркетингу взаємодії.

На цьому етапі необхідно створити на підприємствах маркетингові організаційні структури управління. У 1911 р. у США з'явилися перші відділи управління маркетингом - відділи маркетингу та реклами. Це було відображенням реакції маркетингового менеджменту у відповідь на зростаючі вимоги практики. З часом відділи маркетингу вдосконалювалися, пройшовши у своєму розвитку п'ять етапів – від відділу збуту, який займався організацією маркетингових досліджень та реклами, до формування сучасного відділу маркетингу.

Третім етапом є етап сучасного ефективного маркетингового менеджменту, який ґрунтується на філософії холістичного (цілісного) маркетингу. Його основу складають:

- інтегрований маркетинг. Відповідно до нього, перед суб'єктами маркетингового менеджменту стоїть завдання розробки маркетингових заходів, які б були інтегровані в маркетингову програму. Зазначені заходи охоплюють так званий маркетинг-мікс. Інтегрована маркетингова програма передбачає пропозицію певного товару чи послуги за відповідними цінами, просуванням, каналами розподілу для конкретної цільової аудиторії;

- внутрішній маркетинг. Він полягає в забезпеченні діяльності кожного співробітника компанії, включаючи і вище керівництво, на маркетингових

принципах. В цьому відношенні внутрішній маркетинг представляє собою дворівневу систему. Перша включає безпосередньо маркетингові підрозділи. Виходячи із свого призначення, вони прямо реалізують функції по задоволенню потреб споживачів [15, с. 93].

До другого рівня входять інші підрозділи підприємства. Їхня діяльність також повинна бути пронизана філософією ринку. Інакше кажучи, працівники цих підрозділів, незалежно від характеру та специфіки своїх послуг, повинні орієнтуватися на ринок, враховувати його вимоги.

Таким чином, у цьому випадку за допомогою маркетингового менеджменту діяльність всієї фірми повністю підпорядковується потребам ринку;

- маркетинг партнерських відносин. Він має на меті встановити довготривалі сприятливі стосунки між основними ринковими партнерами: споживачами, посередниками, роздрібними торговими підприємствами, постачальниками, рекламними організаціями, найманими працівниками і т.п. Наслідком побудови маркетингової партнерської мережі є якісне забезпечення потреб споживачів і отримання виробником належного прибутку;

- соціально-відповідальний маркетинг. Він вимагає врахування при здійсненні маркетингового менеджменту не тільки інтересів виробника і споживача товарів, але й соціального, етичного, екологічного та правового характеру здійснюваних маркетингових заходів [6, с. 93].

Таким чином, ґрунтуючись на концепції холістичного маркетингу, в процесі маркетингового менеджменту забезпечується спрямування діяльності всієї компанії на потреби ринку, комплексний підхід до реалізації маркетингових заходів і програм, а також найбільш повне задоволення потреб цільових ринків з врахуванням інтересів суспільства.

1.3. Процес управління маркетингом в системі менеджменту

Багато концепцій і моделей, розроблених вітчизняними та зарубіжними маркетингологами, сьогодні зазвичай вже не актуальні. Саме тому відбувається постійне коригування теорій маркетингу з метою забезпечення їх відповідності поточним ринковим умовам та можливості створення довгострокових прогнозів. В основному це пов'язано з тим, що товарні ринки набули ряду нових суттєвих характеристик, які потребують коригування раніше затверджених підходів для підвищення ступеня адаптації виробництва до нестабільних умов маркетингового середовища.

До найсуттєвіших змін, на мою думку, потрібно віднести:

- недостатня пропозиція, яка була характерна для початку формування ринку, змінилась різноманітною і досить насиченою пропозицією;
- властивості і особливості товарів, що пропонуються на сучасному ринку нерідко змінюються частіше, ніж у тому є потреба споживачів; споживач просто не встигає за змінами, що пропонують постачальники, а деякі зміни і зовсім є незатребуваними;
- якщо на початковому етапі розвитку ринку споживчі потреби лише формуються і вони відносно невибагливі, то на етапі насиченого ринку мотиви і процедури покупки досить різноманітні і постійно трансформуються;
- все більш явною стає тенденція зменшення високої лояльності до торгових марок (довіра бренду);
- оскільки зростає рівень вимог споживача до продукції, принципово важливим стає вивчення образу ідеальної продукції, ідеального бренда; потім, під виявлені характеристики створюється нова продукція;
- відбувається зміщення акцентів в самому предметі маркетингу – з процесу покупки на процес задоволення потреб [19, с. 223].

В таких умовах виникають не досить адаптовані маркетингові концепції на кшталт «латерального маркетингу» і «маркетингу відчуттів», а підприємства, керуючись в основному інтуїцією, лише експериментують, намагаючись методом спроб і помилок віднайти своє місце на ринку [1, с. 67].

Таким чином, більшість компаній в даний час використовує дуже обмежений набір конкурентних стратегій: «продавати дешевше за інших», «зробити свій продукт відмінним від інших», «орієнтуватися на якість». Ці, здавалося б, універсальні рецепти успіху досить прості, але з точки зору маркетингу вони нікуди не ведуть.

Справа в тому, що орієнтація на продукт відмінно працювала в ХІХ–ХХ сторіччях, але у ХХІ сторіччі вона практично перестала працювати. Процеси активного розвитку і насичення ринків, значна диференціація товарів сформували принципово нове середовище, в якому можуть вижити лише підприємства, що використовують маркетингову концепцію задоволення потреб [16, с. 188].

Традиційна орієнтація на товар передбачає простий і зрозумілий підхід – товар пропонується споживачам на відповідному ринку. Однак із збільшенням глибини й широти асортименту продукції та зростанням конкуренції успіх чи невдача бренду залежить від багатьох, включаючи випадкові фактори, які майже не контролюються продавцем.

Навпаки, суб'єкти господарювання, що ставлять за мету задоволення конкретних потреб, спочатку за допомогою маркетингових досліджень фіксують незадоволену потребу у сегменті, наділеному платоспроможним попитом, а потім пропонують товар або послугу, як спосіб її реалізації. Досить поглянути на ринок з точки зору цієї концепції, як радикально змінюється вся система координат, змінюється назва ринку – тепер це вже не ринок товарів і послуг, а ринок задоволення потреб [4, с. 98-99].

Варто зазначити, що звичайний ринок товарів і послуг насправді існує, насправді, скоріш віртуально, для аналізу, а ніж реально, де потенційні споживачі приймають рішення про купівлю, виходячи з потреб, обмежених рівнем платоспроможності. У сучасному світі підприємці мають справу з ринком задоволення потреб. Виходячи з цього, немає потреби визначати обсяг товарного ринку та частку конкретного підприємства у ньому. У цьому випадку необхідно розрахувати частку ринку пропозицій. Відповідно, можна не збирати

інформацію про багатьох конкурентів, яка зазвичай лише віддалено нагадує реальну картину, оскільки конкурентами є вже не продавці схожих товарів, а компанії, які задовольняють ті самі потреби.

Саме такий методологічний підхід до організації маркетингу забезпечить адекватну інтеграцію підприємств у ринкове середовище та дасть їм можливість реально управляти попитом. Реалізація такого підходу можлива на основі маркетингового менеджменту, який є системною концепцією управління маркетингом в умовах збільшення пропозиції продукції та посилення конкуренції.

Ефективне впровадження та використання маркетинг-менеджменту компанії вимагає перш за все чіткого розуміння сутності та змісту маркетингового менеджменту, а також цілей його застосування, функцій та етапів його формування.

Для поглибленого розуміння поняття «маркетинг-менеджмент» багато вітчизняних вчених розглядають маркетинг і менеджмент як окремі системи знань.

Маркетинг як теорія і система методологічних, теоретичних та практичних знань сформувався на початку XX століття. Застосування маркетингу почалося наприкінці 50-х – на початку 60-х років XX століття [14, с. 13].

Так, Філіп Котлер зазначає: «Маркетинг – це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення попиту й потреб за допомогою обміну» [6, с. 88].

Пітер Друкер, професор Гарвардського університету дає таке визначення маркетингу: «Маркетинг – це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитам, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити» [18, с. 28].

Маркетинг в умовах ринкової економіки є засобом підвищення ефективності системи управління, методології функціонування ринку, що визначає стратегічні та тактичні цілі фірми в умовах ринкової конкуренції. При

цьому основним завданням суб'єкта господарювання в ринкових умовах має бути орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів.

Американська асоціація маркетингу характеризує маркетинг, як функцію підприємства, яка включає сукупність процесів створення, просування та постачання споживчих цінностей за допомогою управління зв'язків зі споживачами, в результаті чого підприємство ризикує та отримує вигоду [15, с. 21].

Охарактеризувавши суть поняття «маркетинг», розглянемо визначення терміну «менеджмент».

Багато науковців користуються визначення менеджменту, зазначеним у тлумачному Оксфордському словнику англійської мови, де це поняття характеризується як:

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- особливого роду вміння й адміністративні навички;
- влада й мистецтво управління;
- орган управління, адміністративна одиниця [16, с. 55].

Відповідно до сучасних умов господарювання, менеджмент – це процес управління матеріальними та людськими ресурсами, що забезпечує їх найефективніше використання для досягнення поставленої мети.

Маркетинг, який в Україні майже до середини 90-х років минулого сторіччя розглядався лише як інструмент розподілу і продажу товарів, став перешкодою в умовах розвиненої конкуренції, формування ринку товарів та послуг, створення комунікативних взаємозв'язків в системі взаємодії суб'єктів маркетингової системи. Вимоги соціальної спрямованості маркетингових процесів ще більше обмежили застосування збутової концепції керування маркетингом. Це означає, що поряд із функціями збуту, реклами, розподілу та ціноутворення у сфері маркетингової діяльності виникла й сформувалася інтегративна маркетингова функція — управління всією системою маркетингу на кожному ієрархічному рівні економіки.

Управління маркетингом слід розглядати в загальній системі управління фірмою, тобто в цілісній системі управління бізнесом, яке здійснюється цією фірмою. Виходячи з сутності маркетингу як однієї з основних функцій бізнесу і, водночас, як концепції управління фірмою досить повним буде наступне визначення маркетинг-менеджменту:

Маркетинг-менеджмент – це управлінська діяльність, пов’язана з плануванням, організацією, координацією, контролем, аудитом і стимулюванням заходів по інтенсифікації процесу формування і відтворення попиту на товари і послуги, збільшення прибутку. Маркетинг-менеджмент виступає і як філософія бізнесу, і як інструмент інтенсифікації маркетингової діяльності, основною метою якої є не просто збут і стимулювання продажів, а керування попитом [7, с. 44].

Отже, згідно з цим визначенням і загальними поняттями функцій менеджменту до основних функцій маркетинг-менеджменту належать:

- аналіз ринку - визначення його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, оцінювання конкурентів тощо і ринкових можливостей підприємства з урахуванням його ресурсів;
- планування - формування виробничо-збутових маркетингових програм на основі ринкових і кон'юнктурних прогнозів, оцінок розвитку науково-технічного прогресу тощо;
- організація – формування організаційної структури маркетингу на підприємстві, реалізація встановлених планів через розробку конкретних завдань, визначення повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів тощо;
- мотивація – розробка і реалізація матеріальних і моральних стимулів для працівників фірми з метою підвищення ефективності їх праці;
- контроль і аналіз виконання маркетингових планів.

Цілі маркетинг-менеджменту визначають і формують на основі загальних цілей фірми, і насамперед її місії. Як відомо, місія — це основна загальна мета організації, яка визначає чітко окреслену причину й необхідність її існування.

Місія публічно проголошує пріоритети й цінності, турботу про своїх працівників, політику зростання та фінансування фірми, напрямки задоволення потреб споживачів та ін. З позиції маркетингового менеджменту важливо те, що в місії загалом визначаються ринки, на яких працюватиме компанія, а також методи її виходу і функціонування на ринку [12, с. 24].

Орієнтуючись на місію, можна визначити цілі маркетинг-менеджменту в загальній системі цілей менеджменту фірми. Деякі з них наведено у визначенні маркетингового менеджменту - це зокрема отримання прибутку, збільшення обсягів збуту, збільшення частки ринку. З позиції маркетинг-менеджменту перелік цілей можна доповнити такими, як завоювання нових ринків, підвищення конкурентоспроможності фірми та її товарів, успішне впровадження нових товарів, поліпшення обслуговування споживачів, підвищення ефективності, тощо.

Якщо мета є кінцевим станом або бажаним результатом, що прагне досягти організація, то завдання – це кількісно вимірювані рубежі. Загалом поняття завдання в менеджменті можна визначити як запропоновану роботу, серію робіт або частину роботи, яку необхідно виконати наперед встановленим способом у заздалегідь визначені строки. А це означає, що конкретні завдання формуватимуться виходячи з намічених цілей маркетингового менеджменту на основі властивих йому функцій [22, с. 123].

Наведемо розширений перелік функцій маркетинг-менеджменту як основу для формування його завдань:

- створення системи маркетингової інформації на підприємстві: визначення джерел маркетингової інформації, організація її збирання, обробки, тощо;
- визначення цільових ринків підприємства на основі ретельного маркетингового дослідження, їх місткості та кон'юнктури;
- дослідження характеристик і поведінки суб'єктів цільових ринків фірми: споживачів, постачальників, посередників, конкурентів та ін.;
- прогнозування збуту товарів (послуг) фірми;

- аналіз конкурентних можливостей фірми з урахуванням її ресурсів;
- розробка маркетингових стратегій і тактик;
- розробка маркетингових програм підприємства;
- формування товарної, цінової, розподільної і комунікаційної політик фірми;
- управління розробкою товарів, підвищення конкурентоспроможності, оптимізація асортименту, подовження життєвого циклу товарів, тощо;
- управління ціноутворенням - визначення базової ціни, динаміка і коригування цін, акційні програми;
- управління каналами товароруку підприємства, організація ефективного збуту продукції;
- управління процесом комунікацій підприємства;
- створення й застосування системи контролю маркетингової діяльності фірми;
- розробка й застосування системи управління торговим персоналом фірми та ін. [23, с. 77].

Одночасно маркетинг-менеджмент є цілеспрямованою діяльністю, що пов'язана з процесом забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку, що включає такі стадії, як аналіз зовнішнього середовища, ситуаційний аналіз, прогноз ринку і можливостей організації, розробка цілей і стратегій поведінки на ринку, планування маркетингових цілей і тактики поведінки організації в конкретній ситуації, розробка плану «маркетинг-мікс», організація, управління, контроль за реалізацією маркетингових заходів і оцінку результатів маркетингової діяльності.

Варто зауважити, що маркетинг-менеджмент як функція повинна розглядатись не лише у взаємозв'язку з задачами в межах процесу маркетингу, але й із задачами управління трудовими ресурсами, що відповідають за досягнення цілей підприємством.

Отже, маркетинг-менеджмент інтегрує функціональний та інституціональний зміст управління маркетинговою діяльністю на будь-якому ієрархічному рівні соціально-економічної системи.

У функціональному значенні маркетинг-менеджмент розглядається як діяльність або процес формування, організації будь-якого рішення, а потім його здійснення.

В інституціональному значенні маркетинг-менеджмент – це інструмент управління, який на основі правових і організаційних повноважень розподіляє між окремими працівниками або групами працівників розпорядження і задачі, які повинні бути обов’язково виконані.

Таким чином, маркетинг-менеджмент формує комплекс довгострокових і короткострокових управлінських рішень для всіх підрозділів і керівників, що взаємодіють у сфері маркетингу, а вплив забезпечує інтенсифікацію маркетингових зусиль по досягненню цілей маркетингу і, відповідно, запланованих результатів діяльності підприємства.

В якості інструментарію розробки стратегії і тактики маркетинг-менеджменту виступають комплекс «маркетинг-мікс» і методи мотивації всіх суб’єктів, що входять до системи маркетинг-менеджменту. Інтеграція маркетингу і менеджменту створює управлінську складову ефекту в структурі синергетичного ефекту маркетингу. Таким чином, поряд з ефектом впорядкованого впливу всіх суб’єктів маркетингової системи, що виникає в процесі задоволення потреб споживачів, проявляється додатковий ефект від створення і впорядкування системи маркетинг-менеджменту [17, с. 93].

Цілісне уявлення про маркетинг-менеджмент, поєднавши в собі переваги різних сучасних наукових концепцій і відповідної практики, виходить з того, що управління діяльністю суб’єкта на ринку базується, по-перше, на принципах стратегічного планування; по-друге, на принципах управління інвестиційним портфелем, в якому кожен напрям діяльності суб’єкта, або його бізнес-одиниця, володіє своїм потенціалом отримання прибутку, що приймається за основу розподілу ресурсів суб’єкта; і, по-третє, на принципах безпосередньо

маркетингу, що дозволяє оцінити перспективи реалізації рішень, що приймаються на основі перших двох принципів, і безпосередньо планувати, організовувати і контролювати їх виконання, використовуючи системний маркетинговий інструментарій.

Тому безпосередньо маркетинговий процес, що включає аналіз можливостей, розробку стратегій, планування програм. розробку системних інструментів, організацію виконання і контроль маркетингової діяльності, тісно пов'язується зі стратегічним корпоративним плануванням через визначення корпоративної місії, визначення стратегічних бізнес-одиниць, розподіл ресурсів між ними, планування нових видів діяльності, а також плануванням на рівні стратегічної бізнес-одиниці: визначення місії стратегічної бізнес-одиниці, виявлення можливостей і загроз, стратегічний аналіз, формулювання цілей, стратегії, програми бізнес-одиниці і контроль їх реалізації [25, с. 73].

Підводячи підсумок вищесказаного, слід зазначити, що маркетинговий менеджмент відіграє ключову роль у господарській діяльності підприємства. Маркетинговий підхід до прийняття управлінських рішень дозволяє розробити цілі, стратегії, тактику діяльності підприємства на ринку та його товарну, цінову, збутову, комунікативну стратегії. Використання маркетингового менеджменту дозволить компаніям краще адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечити стратегічний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БУДМОНТАЖ»

2.1. Загальна організаційно-управлінська характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будмонтаж» було засновано 28.12.2016 року. Юридична адреса підприємства: Україна, 19402, Черкаська обл., Черкаський р-н, місто Корсунь-Шевченківський, вул. Уколова, будинок 1.

ТОВ «Будмонтаж» діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками. Основний вид діяльності: 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Код ЄДРПОУ: 41057734. Статутний капітал: 1 000 000 грн.

Власники: Кірічек Василь Васильович засновник 1 000 000 грн. (100%). Возна Ольга Миколаївна – бенефіціар. Директор Возна Ольга Миколаївна.

ТОВ «Будмонтаж» – одне з провідних підприємств міста Корсунь-Шевченківський та області з виробництва залізобетонних виробів та конструкцій (ЗБК) [31].

Номенклатура основних виробів підприємства:

- опори залізобетонні;
- перемички;
- прогони;
- плити стрічкових фундаментів ФО;
- плити балконні ПБ;
- колодязі зв'язку ККЗ, панелі, блоки бетонних стін підвалів ФБС, плити парпетні АП;
- плити перекриттів теплотрас П-8-8, сходові марші ЛМ, сходові майданчики ЛП та багато іншого.

ТОВ «Будмонтаж» – це підприємство, що займається виготовленням продукції, що використовується в будівельних та дорожніх роботах із застосуванням високоміцного залізобетону. Якість продукції, що виготовляється заводом залізобетонних виробів, відповідає стандартам України та світовим стандартам якості. На сьогоднішній день залізобетонні вироби використовуються у різних сферах. В основному вони використовуються в будівництві, а так як на даний момент це одна з галузей, що динамічно розвиваються, в якій використовується залізобетон, то і вимоги до якості залізобетонних виробів постійно зростає [37].

Залізобетон є поєднанням бетону і сталевих арматур, до складу якого входять сталеві прутки і пучки дроту. Вироби із залізобетону сьогодні широко застосовують у всіх галузях будівництва. Підприємство виготовляє палі залізобетонні за ДСТУ [29, с. 6]. Опори залізобетонні призначені для пальових фундаментів будівель та споруд у всіх кліматичних районах. Палі залізобетонні мають високу якість.

Підприємство випускає деякі види продукції, які не мають аналогів у Черкаській області, такий, як наприклад «Пустотна плита Елематік». Але ринкова частка невелика у порівнянні із конкурентами. Відсутні інвестиції у маркетинг та стимулювання збуту продукції.

ТОВ «Будмонтаж» зі створення був організований по традиційній лінійно-функціональній структурі: у кожній базовій функції був свій відділ, до складу якого входили дрібніші структури. Кожен керівник відповідає лише за свій підрозділ, а повноваження та право прийняття рішень загалом в організації належали генеральному директору.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Будмонтаж» побудована за лінійно-функціональним типом (рис. 2.1).

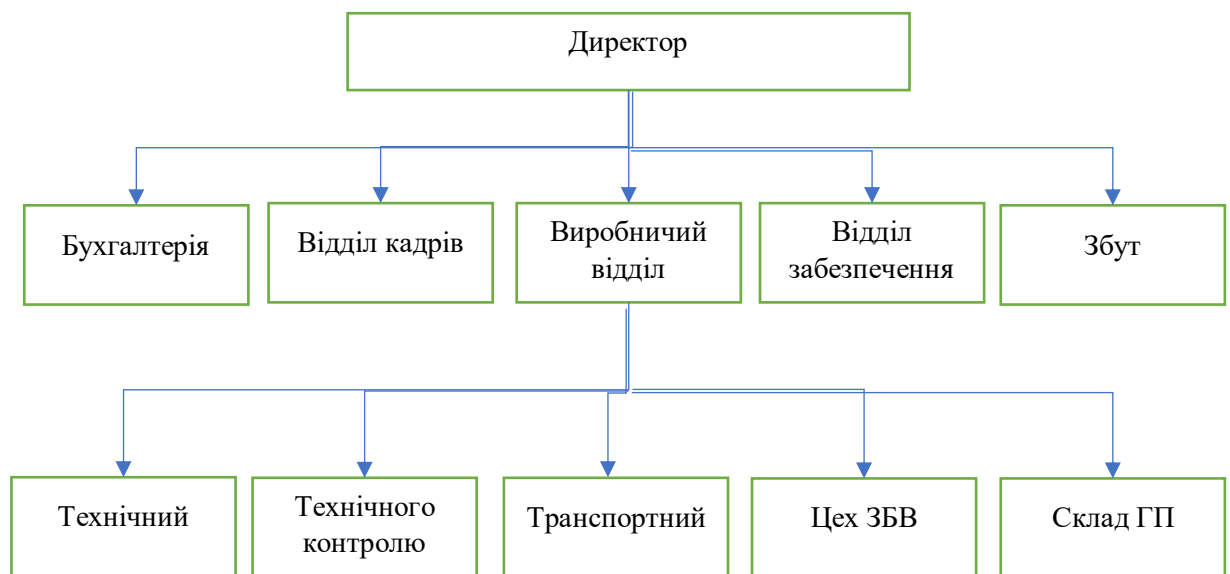


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Будмонтаж»

Як випливає з представленої схеми, в організації присутні такі підрозділи:

- виробничий відділ;
- технічний відділ;
- відділ технічного контролю;
- транспортний відділ;
- цех ЗБВ;
- цех «Елематік»;
- відділ постачання;
- відділ збуту
- склад готової продукції.

Апарат управління складається з наступних відділів:

- відділ кадрів;
- планово-економічний відділ;
- бухгалтерія;
- відділ праці та заробітної плати;
- відділ техніки безпеки [36].

Метою діяльності ТОВ «Будмонтаж» є отримання прибутку шляхом збуту конкурентоспроможної продукції.

Проаналізувавши управлінську діяльність на ТОВ «Будмонтаж» можна дійти висновку, що вона потребує вдосконалення. Незважаючи на те, що організаційна структура відповідає напрямку виробничої діяльності підприємства, все ж таки існують деякі недоліки в координуванні дій лінійних підрозділів.

З розвитком виробництва та кооперації праці в управлінні, з появою нових проблем, що вимагають творчого підходу, стали чітко помітні недоліки такої структури.

Таким чином, спостерігається відсутність гнучкості та динамічності, що ускладнює досягнення поставленої мети; тривалий час проходження інформації, прийняття та виконання рішень; можливість спотворення інформації. Це призводить до уповільнення термінів реалізації цілей, уповільненого прийняття управлінських рішень та зростання управлінських витрат. Існуюча система організації управління потребує вдосконалення.

ТОВ «Будмонтаж» не є монополістом на ринку і в підприємства достатньо конкурентів, що випускають аналогічну продукцію.

Основними конкурентами ТОВ «Будмонтаж» у Черкаській області:

- ТОВ «Альфа-Гарант»;
- ВАТ «Євробуд»;
- ТОВ «Гермес»
- інші підприємства [36].

Частку ринку кожного підприємства визначили спеціальні маркетингові дослідження, проведені експертами – маркетологами з «Пробізнесконсалтинг» (рис. 2.2).

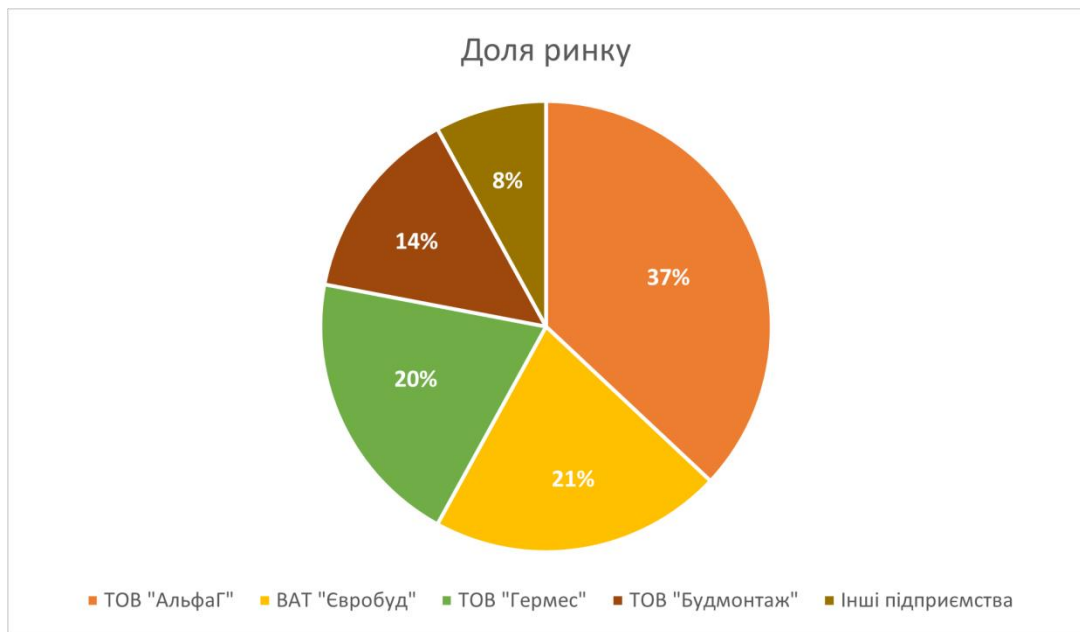


Рис. 2.2 – Частка ринку підприємств, що випускають з\б вироби у м.
Корсунь-Шевченківський

Дослідження показали, що найвищу частку ринку займає підприємство ТОВ «Альфа-гарант» – 37%. Частка ТОВ «Будмонтаж» на ринку невелика – близько 14%. Підприємства – конкуренти становлять загрозу, оскільки вони ведуть ефективнішу цінову боротьбу на ринку, інвестують кошти на просування продукції, завойовуючи цим потенційних клієнтів.

Однак, незважаючи на ситуацію всередині підприємства та на зовнішньому ринку, керівництво позначило мету на перспективу – домогтися того, що збут продукції на зовнішній ринок становив близько 50% у загальній структурі збуту до 2023 р. Тим більше у 2022 р, на думку експертів, галузь будівництва Черкаської області зросте від 11 до 20% за найоптимістичнішими показниками. Отже, попит на будівельні матеріали зросте. Отже ринок надасть всі можливості для збільшення обсягів збуту продукції. Досягти такого результату буде важко, не переглянувши маркетингову діяльність підприємства, інакше в конкурентній боротьбі підприємство ризикує опинитися в аутсайдерах. Аналізу потребують асортиментна політика, збутова та закупівельна діяльність [36].

2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності та оцінка фінансового стану підприємства

Для детального і всебічного аналізу діяльності підприємства, виявлення слабких місць доцільно застосовувати методику системного аналізу, що передбачає дослідження цілої низки показників. В першу чергу доцільно оцінити динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «Будмонтаж» за 2019-2021 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Будмонтаж»

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 г.	2021 г.	2021 р. до 2019р., %
1.	Виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	55084	65425	123396	224,0
2.	Собівартість проданих товарів, тис. грн.	45408	48487	108838	239,7
3.	Витрати на 1 грн. виручки, грн.	0,82	0,74	0,88	107,0
4.	Валовий прибуток (+) / збиток (-), тис. грн.	9676	16938	14558	150,5
5.	Прибуток (+), збиток (-) від продажу, тис. грн.	9676	16938	14558	150,5
6.	Чистий прибуток, тис. грн.	7353,8	12873	11064,1	150,5
7.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	272,5	295	288,5	105,9
8.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	33139	33546	32548	98,2
9.	Фондовіддача, грн.	1,37	1,45	3,34	244,0
10.	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	45861	75720	104279	227,4
11.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,2	0,9	1,18	98,5
12.	Фонд оплати праці, тис. грн.	23166	33699	42465	183,3
13.	Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн.	85,0	114,2	147,2	173,1
14.	Продуктивність праці одного працівника, грн./чол.	202,1	221,8	427,7	211,6
15.	Отримано чистий прибуток, тис. грн.				
	- на одного працівника	26,99	43,64	38,35	142,1
	- на один оборот оборотних коштів	24,54	30,90	36,37	148,2
16.	Рентабельність %:				
	- поточних витрат	0,33	0,48	0,23	x
	- продажів	0,13	0,20	0,09	x
	- основних фондів	0,2	0,4	0,3	x
	- оборотних коштів	0,16	0,17	0,11	x

Проаналізувавши дані таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки: у 2021 р. виручка підприємства зросла у 2,24 рази в порівнянні з 2019 р. і склала 123 396 тис. грн. Разом с тим собівартість відвантаженої продукції збільшилася у 2,4 рази й у 2021 р. становить 108838 тис. грн. Це спричинило збільшення витрат на 1 грн. виручки на 7%.

Незважаючи на кризову ситуацію в країні та світі, підприємству вдалося її подолати та при цьому покращити свої показники. Чистий прибуток за аналізований період підприємства збільшився на 50,5%. Зростання прибутку пов'язані з участю підприємства у державній програмі «Доступне житло», що передбачає гарантований приплив коштів із бюджетів різних рівнів.

За аналізований період вартість основних виробничих фондів (ОВФ) незначно знизилася (на 1,2%), але показник фондівдачі зріс у 2,44 рази у 2021 р. порівняно з 2019 р. (3,34 та 1,37 грн. відповідно).

Це означає, що у 2021 р. на 1 грн. витрачених у виробництві основних фондів припадає 3,34 грн. виробленої продукції, що є позитивною тенденцією та вказує на те, що ОВФ на підприємстві використовуються ефективно.

Середньорічна вартість оборотних коштів за аналізований період зросла в 2,27 рази і склала в 2021 р. 104279 тис. грн. Водночас коефіцієнт оборотності знизився на 1,5%, що безпосередньо пов'язано зі збільшенням дебіторської заборгованості та запасів продукції на складі.

Середньооблікова чисельність на кінець аналізованого періоду збільшилася на 5,9%, а фонд оплати праці зріс на 83,3%. Отже, відбулося збільшення середньорічної заробітної плати одного працівника на 73,1% та у 2021 р. склала 147,2 тис. грн.

У 2021 р. чистий прибуток склав 11064,1 тис. грн., що на 50,5% більше у порівнянні з аналогічним показником за 2019 р. (7353,8 тис. грн.). Враховано зі збільшенням обсягів виробництва та продажів при одночасному зниженні ціни на основну сировину (цемент, пісок, арматура).

На кінець аналізованого періоду спостерігається зниження всіх показників рентабельності (крім рентабельності основних фондів), що пов'язано

зі значним зниженням обсягів виробництва у 4-му кварталі 2021 р. року через кризу у галузі будівництва та виробництва будівельних матеріалів загалом.

Суттєвий вплив на кінцеву результативність діяльності здійснюють фактори забезпечення і використання трудових ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Трудові ресурси організації та ефективність їх використання

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. %
1	Виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	55084	65425	123396	224,0
2	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	272,5	295	288,5	105,9
3	Відпрацьовано працівниками протягом року, чол. - год.	540640	587640	577000	106,7
4	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	202,1	221,8	427,7	211,6
5	Трудомісткість, чол. – год./грн.	0,0098	0,0090	0,0047	47,6
6	Фонд оплати праці, тис. грн.	23166,4	33698,7	42464,7	183,3
7	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	85,0	114,2	147,2	173,1
8	Чистий прибуток, тис. грн.	7353,76	12872,88	11064,08	150,5
9	Отримано прибутку, тис. грн.:				
	- на 1 працівника	27,0	43,6	38,4	142,1
	- за 1 чол. – год.	0,014	0,022	0,019	141,0

Станом на кінець 2021 р. персонал підприємства налічує близько 274 осіб. З 2019 р. спостерігалось збільшення чисельності персоналу, що було пов'язано з розширенням виробництва та збільшенням обсягів продукції, введенням нової виробничої лінії «Елематик» з випуску пустотних плит.

Наразі персонал підприємства становить понад 280 осіб. Проаналізувавши таблицю 2.2 можна дійти висновку у тому, що у цілому спостерігаються позитивні тенденції:

1. Продуктивність праці одного працівника протягом усього аналізованого періоду зростає і у 2021 р. становить 427,7 тис. грн., що у 2,1 рази вище за аналогічний показник за 2019 р. Водночас ФОП збільшився на 83,3%, а середньорічна заробітна плата одного працівника на 73,1%.

2. Позитивним є й те, що показник трудомісткості у 2021 р. знизився на 52,4%, тобто майже вдвічі знижуються витрати фізичних одиниць часу на 1 грн. продукції, що випускається. Прибуток на 1 людину-годину збільшився на 41% відсоток у 2019 р. або на 5 грн.

Наступним етапом доцільно проаналізувати склад, структуру та динаміку чисельності персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Будмонтаж», їх складу та структури

Категорії працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р., %
	чол.	% до підсумку	чол.	% до підсумку	чол.	% до підсумку	
Весь персонал	287	100	303	100	274	100	95,5
1. Виробничий персонал:							
1.1 Робітники	230	80,1	238	78,5	221	80,7	96,1
1.2 Фахівці	52	18,1	55	18,2	48	17,5	92,3
1.3 За договором підряду	1	0,3	4	1,3	1	0,4	100,0
2. Сумісники:							
2.1 Робітники	1	0,3	2	0,7	2	0,7	200,0
2.2 Фахівці	3	1,0	4	1,3	2	0,7	66,7

Проаналізувавши дані таблиці 2.3 можна зробити такі висновки:

1. За аналізований період чисельність всього персоналу знизилася на 4,5% та на кінець 2021 р. становила 274 особи.

2. У структурі персоналу найбільшу частку займають робітники – у 2019 р. – 80,1%; у 2020 р. – 78,5% та у 2021 р. – 80,7% від усього персоналу підприємства.

3. На підприємстві задіяно таку категорію працівників як сумісники: серед робітників – слюсарі ремонтно-механічної ділянки, серед спеціалістів – інженери-програмісти.

4. З 2019 р. по 2021 р. відбувається деяке зниження чисельності всіх категорій персоналу:

- чисельність робітників знизилася на 3,9%, спеціалістів на 7,7%, спеціалістів-сумісників на 33,3%,

- кількість робітників-сумісників зросла у 2 рази.

Рентабельність підприємства залежить також від забезпеченості основними фондами і ефективним використанням їх. Основні фонди – це сукупність матеріально-речових цінностей, що використовуються як засоби праці та діють у натуральній формі протягом тривалого часу, як правило, більше 1 року. Аналіз забезпеченості ОВФ та ефективності їх використання на підприємстві ТОВ «Будмонтаж» представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
1.	Виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	55084	65425	123396	224,0
2.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.:	33139	33546	32548	98,2
	В тому числі: активна частина	27186	27872	26722	98,3
	пасивна частина				
	Фондовіддача, тис. грн.	5953	5674	5826	97,9
3.	Фондоозброєність, тис. грн./чол.	1,37	1,45	3,34	244,0
4.	Фондомісткість, тис. грн.	121,6	113,7	112,8	92,8
5.	Рентабельність основних фондів, %	0,73	0,69	0,30	41,0
6.	Показники	0,2	0,4	0,3	153,2

Проаналізувавши таблиці 2.4, можна зробити наступні висновки:

1. Середньорічна вартість ОВФ у період з 2019 р. до 2021 р. дещо знизилася – на 1,8%, причому активна частина ОВФ знизилася на 1,7%, а пасивна частина – на 2,1%.

2. Показник фондовіддачі збільшився у 2,4 рази або на 1,97 грн. Тобто у 2021 р. на 1 грн. витрачених у виробництві припадає 3,34 грн. виробленої продукції. Це свідчить про те, що основні фонди для підприємства використовуються ефективно.

3. Показник фондомісткості на кінець 2021 р. знизився на 59%. Це зворотний показник ефективності і він має знижуватись у перспективі. Отже, на кінець 2021 р. на 1 грн. виробленої продукції витрачається 0,3 грн. основних фондів, що нижче за показник 2019 р. на 0,43 грн.

4. Показник фондоозброєності за аналізований період знизився на 7,2%. Тобто на кожного працівника у 2021 р. році припадає ОВФ на 7,2% менше, ніж у 2019 р. або на 8,8 тис. грн./чол.

5. Рентабельність підвищилася на 53,2%, отже, ОВФ використовуються ефективно.

Аналіз складу та структури основних виробничих фондів підприємства дозволяє виявити, що різні види основних засобів беруть різну участь у процесі господарської діяльності підприємства. Виробнича потужність визначається лише величиною промислово-виробничих основних засобів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Склад та структура основних виробничих фондів ТОВ «Будмонтаж»

№	Види основних фондів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р., %
		тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	
1	Виробничі основні фонди (ОВФ) – всього, в т.ч.:	33139	100	33546	100	32548	100	98,2
1.1	Будинки	3402	10,3	3337	9,9	3272	10,1	96,2
1.2	Споруди	2551	7,7	2337	7,0	2554	7,8	100,1
1.3	Машини та устаткування	26843	81,0	27494	82,0	26361	81,0	98,2
1.4	Транспортні засоби	317	1,0	292	0,9	267	0,8	84,2
1.5	Інструмент, виробничий та господарський інвентар	26	0,1	86	0,3	94	0,3	361,5
2	Зі складу ОВФ:							
2.1	- активна частина	27186		27872		26722		98,3
2.2	- пасивна частина	5953		5674		5826		97,9

Аналіз наведених даних дозволяє зробити наступні висновки:

1. У структурі основних фондів найбільшу частку займає активна частина: машини та обладнання, транспортні засоби, інструмент та виробничо-господарський інвентар – 82,1% (у 2019 р.), 83,2% (у 2020 р.) та 82,2% (у 2021р.). За аналізований період частка машин та устаткування знизилася на 1,8%, частка транспортних засобів – на 15,2%. Навпаки, частка інструменту та виробничо-господарського інвентарю підвищилася у 3,6 разів на кінець року.

2. У структурі пасивної частини ОВФ спостерігається зниження частки будівель на 3,8% чи 130 тис. грн. Одним із важливих моментів аналізу господарської діяльності підприємства є аналіз оборотних коштів.

Оборотні кошти – це матеріально-речові цінності, використовувані як предметів праці, і навіть як кошти, необхідні задля їхнього придбання з метою безперебійної організації виробничого процесу. Тому потрібно розглянути склад та структуру оборотних коштів підприємства ТОВ «Будмонтаж» на кінець року (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Склад та структура оборотних засобів організації ТОВ «Будмонтаж» на кінець року

№	Групи обігових коштів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р., %
		тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	
1	Оборотні виробничі фонди усього, зокрема:	30977	66,46	34256	32,68	31422	30,29	101
1.1	Виробничі запаси	29713	63,75	30973	29,55	27612	26,62	93
1.2	Незавершене виробництво	1264	2,71	3283	3,13	3808	3,67	301
1.3	Витрати майбутніх періодів	-	0,00	-	0,00	2	0,00	-
2	Фонди обороту – всього, в т.ч.:	15633	33,54	70573	67,32	72307	69,71	463
2.1	Кошти в касі та на рахунках у банку	2	0,004	8	0,01	11	0,01	550
2.2	Готова продукція на складі	10317	22,13	14693	14,02	14711	14,18	143
2.3	Дебіторська заборгованість	5314	11,40	55872	53,30	57585	55,51	1084
	Разом оборотних коштів	46610	100,00	104829	100,00	103729	100,00	223

Проаналізувавши наведені дані, можна зробити такі висновки:

1. За аналізований період відбулося значне зростання дебіторської заборгованості. До 2021 р. вона зросла порівняно з 2019 р. у понад 10 разів. Пов'язано це зі збільшенням обсягів виробленої продукції та специфікою галузі (оплата матеріалів здійснюється за фактом здачі та збуту побудованих об'єктів), що є закономірною тенденцією.

2. Незавершене виробництво збільшилося у 3 рази, що є наслідком збільшених обсягів продукції, що випускається, і збільшеної у 2,4 рази собівартості.

Оборотні кошти – це кошти суб'єкта господарювання, необхідні підприємству для його функціонування в різних формах діяльності з метою отримання прибутку, а прибуток є чи не головною причиною діяльності підприємства. Оборотні кошти також включаються до другого розділу балансу підприємства, який надає користувачам повну та достовірну інформацію про фінансовий стан підприємства на звітну дату. Для стабільного здійснення виробничого процесу на підприємстві завжди повинні бути оборотні кошти в матеріальній формі. Тому підприємство повинно мати необхідну кількість запасів сировини, нафтопродуктів та інших цінностей. При їх втрачанні збільшуються витрати на виробництво, результатом якого є створення готової продукції. Ефективне використання оборотних активів передусім передбачає встановлення оптимальної вартості, розробку варіантів фінансування та забезпечення ефективності їх використання. За складом, структурою та наявністю оборотних коштів до запланованого обсягу виробництва та реалізації підприємство здатне отримувати прибуток з мінімальними витратами.

Ефективність використання оборотних засобів досліджуваного об'єкта представлена у таблиці 2.7.

У період 2019-2021 рр. швидкість оборотності оборотних коштів знизилася на 1,5% або на 0,02 обороти. Отже, тривалість одного обороту збільшилася на чотири дні.

Таблиця 2.7

Ефективність використання оборотних коштів

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
1.	Наявність оборотних коштів початку року, тис. грн.	45112	46610	104829	232,4
2.	Наявність оборотних коштів наприкінці року, тис. грн.	46610	104829	103729	222,5
3.	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	45861	75719,5	104279	227,4
4.	Виручка від продукції, тис. грн.	55084	65425	123396	224,0
5.	Чистий прибуток, тис. грн.	7353,76	12872,9	11064	150,5
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,20	0,86	1,18	98,5
7.	Тривалість одного обороту, днів	300	417	304	101,5
8.	Рентабельність (+), збитковість (-) оборотних засобів %	0,16	0,17	0,11	-

Рентабельність оборотних коштів за аналізований період знизилася і, якщо у 2019 р. на 1 грн. оборотних коштів припадало 16 копійок чистого прибутку, то у 2021 р. цей показник знизився на 5 копійок. У цілому нині можна судити так, що ефективність використання оборотних засобів для підприємства ТОВ «Будмонтаж» знизилася.

Далі проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «Будмонтаж» за 2019-2021 рр. (табл. 2.8).

Коефіцієнт автономії, який у 2021 р. склав 0,55, свідчить про те, що 55% активів підприємства було сформовано за рахунок власного капіталу. Значення коефіцієнта знаходиться в оптимальних межах та в цілому свідчить про фінансово-незалежне становище підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності показує рівень залежності від позикових джерел. 2021 р. 45% активів підприємства було сформовано за рахунок позикових коштів. Значення коефіцієнта перебуває у межах нормативного.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансового стану підприємства

№	Показники	Оптимальне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
1	Коефіцієнт автономії	0,5-0,6	0,72	0,67	0,55	76,4
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,4-0,5	0,28	0,33	0,45	160,7
3	Коефіцієнт мобільності власного капіталу	0,3-0,5	0,33	0,36	0,41	124,2
4	Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	0,6-0,8	0,4	0,52	0,58	145,0
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат власним оборотним капіталом	0,6-0,8	1,3	0,9	1,14	87,7
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,14	0,18	0,09	64,3
7	Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,8	1,19	0,92	1,05	88,2
8	Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	1,83	1,75	1,62	88,5

Коефіцієнт мобільності власного капіталу у 2021 р. становив 0,41. Отже, власний капітал підприємства є рухомим, оскільки 41% його йде на формування оборотних активів.

Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом – один з найважливіших показників фінансової стійкості. У 2021 р. він становив 0,58, це означає, що 58% поточних активів сформовано за рахунок власного капіталу.

Ліквідність – легкість реалізації, продажу, перетворення матеріальних чи інших цінностей на кошти. Аналіз ліквідності підприємства – аналіз можливостей підприємства покрити всі його фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. становив 0,09, отже, лише 9% короткострокових зобов'язань може бути негайно погашено за рахунок власних коштів. Показник є нижчим за нормативний. Коефіцієнт проміжної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена за рахунок наявних на рахунках грошових коштів та очікуваних надходжень від дебіторів.

У 2021 р. показник склав 1,05, тобто, підприємство може повністю погасити короткострокові зобов'язання. Показник є вищим за нормативний.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 р. знизився до 1,62. Значить на 1 грн. короткострокових зобов'язань припадає 1,62 грн. оборотних активів. Показник є нижчим за нормативний. У результаті можна зробити висновок у, що це підприємство має недостатньо стійке фінансове становище.

2.3 Виявлення проблем зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Для аналізу та оцінки системи маркетингу на підприємстві необхідно вивчити його зовнішнє та внутрішнє середовище. Насамперед, для цього необхідний конкурентний аналіз. Даний метод дозволяє систематизувати інформацію щодо конкурентоспроможності фірми та основних конкурентів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Конкурентний аналіз зовнішнього середовища

Чинники конкурентоспроможності	ТОВ «Будмонтаж»	ТОВ «Альфа-Гарант»	ВАТ «Євробуд»
Персонал - досвід та кваліфікація; - система навчання; - мотивація праці;	А А Б	А Б Б	Б В А
Виробництво - Розташування; - технологія; - зв'язки із постачальниками; - контроль за якістю;	А А В А	А Б А Б	Б А А Б
Маркетинг - реклама продукту; - ступінь охоплення ринку; - система стимулювання збуту;	В Б В	А А А	Б Б Б
Товар - якість; - технічні характеристики; - унікальність; - ціна	А А А Б	Б А Б А	Б А Б В

Причому А – лідер у галузі, Б – підприємство відстає за декількома параметрами, В – аутсайдер. З табл. 2.9, можна зробити висновок про те, що:

- персонал підприємства має високу кваліфікацію нарівні з ТОВ «Альфа-Гарант», але на аналізованому підприємстві сильніша система навчання, що дає можливість навчання, підвищення кваліфікації як у нових працівників, і у вже наявних;

- підприємство займає найбільш вигіршне становище серед конкурентів, оскільки знаходиться в територіальній близькості від лідера ринку – ТОВ «Альфа-Гарант», нарівні з ВАТ «Євробуд» використовує передові технології виробництва, але є найгіршим за параметром «зв'язку з постачальниками», оскільки конкуренти закупають сировину на найбільш вигірдних умовах. На підприємстві працює найкраща серед конкурентів система контролю якості продукції;

- за маркетинговими показниками, ТОВ «Будмонтаж» є найгіршим із аналізованих, оскільки на підприємстві відсутня служба маркетингу. Частину функцій виконують планово-економічний відділ та відділ збуту. Але маркетингова діяльність не реалізується у належному обсязі;

- підприємство є лідером за якістю продукції, тому що непогано налагоджена система контролю, а також за унікальністю продукції. Наприклад, на підприємстві випускається пустотна плита, яку виготовляють на фінському обладнанні, яка не має аналогів серед конкурентів. Ціни на продукцію, що випускається, вищі, ніж у ТОВ «Альфа-Гарант».

Отже, підприємство ТОВ «Будмонтаж», маючи найвигірдне місце розташування, випускаючи якісну продукцію, що не має аналогів, є аутсайдером на ринку збуту. Вирішення проблеми може бути у створенні служби маркетингу для підприємства.

Аналіз асортименту продукції входить до базових завдань, які виконує відділ маркетингу. Розглядаючи кожен окремий вид продукції, можна зробити висновок, чи затребувана дана продукція на ринку збуту. Також оцінюється динаміка збуту. Якщо вона позитивна – слід проводити маркетингові заходи на

утримання та подальше поліпшення позиції на ринку, якщо ж динаміка продажів негативна – слід докладніше оцінити позицію конкретного виду продукції та порушити питання про доцільність його випуску.

Далі потрібно провести аналіз найперспективніших асортиментних одиниць. Потрібно визначити параметри, значення яких характеризуватимуть кожен групу продукту, і які надалі будуть використовуватись для модифікації матриці БКГ замість класичних «частка ринку-зростання ринку».

Як характеристику кожної групи продукту (горизонтальної осі модифікованої матриці) пропонується взяти параметр К – «питома вага групи продукту в загальному обсязі збуту підприємства» протягом базового періоду (найбільш характерний період – 1 рік). Як обґрунтування можна висунути наступні міркування:

- як зазначалося вище, чисельно і досить точно розрахувати частку ринку (навіть регіонального) нині надзвичайно важко, якщо взагалі можливо;
- обсяг збуту підприємства і є обсягом його (підприємства) ринку в кожний конкретний період;
- для кожного підприємства ключовим завданням є абсолютне зростання власних обсягів збуту, навіть якщо при цьому частка ринку скорочується (що, в принципі, є можливим);
- в умовах динамічних і не завжди передбачуваних змін обсягів ринку можлива ситуація, коли частка ринку може зростати під час падіння обсягів збуту.

Параметр К позбавлений зазначених вище недоліків, що робить його цілком придатним для середньострокового стратегічного аналізу значущості груп продукту у загальному асортименті продукції підприємства.

Для кожної групи продукту параметр обчислюється за формулою:

$$K_i = Y_i / Y_0 * 100\%,$$

де Y_0 – сумарний обсяг збуту у грошовому обчисленні за базовий період;

Y_i – обсяг збуту продуктів і групи за той самий період. У цьому, природно, $Y_0 = \sum Y_i$.

Для наочності треба надати кожній товарній групі свого номеру:

- «Перемичка» (ПБ) – Група 1;
- «Плита пустотна Елематік» (НВК) – Група 2;
- «Плита покриттів» (ПП) – Група 3;
- «Пінобетонний блок» (БСПХV) – Група 4;
- «Стіновий блок» (ФБС) - Група 5.

Виручка від продажів підприємства у 2021 р. склала 123 396 тис. грн. Продажі за перерахованими вище товарними групами склали близько 95% від виручки із зовнішнього ринку або 117226 тис. грн.

Треба визначити параметри К кожної групи товарів.

$$K_{\text{група1}} = 18373,4 / 117226 * 100 \% = 16,1\%$$

$$K_{\text{група2}} = 54627,3 / 117226 * 100 \% = 46,6\%$$

$$K_{\text{група3}} = 14418,8 / 117226 * 100 \% = 12,3\%$$

$$K_{\text{група4}} = 9612,5 / 117226 * 100 \% = 8,2\%$$

$$K_{\text{група5}} = 19694 / 117226 * 100 \% = 16,8\%$$

Як другий характеристики групи продукту (вертикальній осі матриці) пропонується параметр Т – «питома вага групи продукту в темпі зміни обсягів збуту підприємства» протягом базового періоду з лінійного тренду. Параметр Т обчислюється для кожної групи за формулою:

$$T_i = A_i / A_0 * 100\%,$$

де A_i – коефіцієнт зростання і групи продукту протягом базового періоду;

A_0 – коефіцієнт зростання сумарного збуту за той же період. Визначимо значення параметра Т кожної групи товару:

$$\sum A_0 = -9,6 + 45 + 11,9 - 10,4 + 17,3 = 54,2;$$

$$T_1 = -25,8 / 103,6 * 100\% = -17,8\%;$$

$$T_2 = 115,3 / 103,6 * 100\% = 83,1\%;$$

$$T_3 = 6,4 / 103,6 * 100\% = 22\%;$$

$$T_4 = -9,6 / 103,6 * 100\% = -19,2\%;$$

$$T_5 = 10,7 / 103,6 * 100\% = 31,9\%.$$

Таким чином, було отримано для кожної групи продукту простір координат, де одна з них – характеризує частку кожної групи в обсязі збуту («частка ринку»), а інша – частку в темпі зміни обсягу збуту («зростання ринку»), причому значення координат для кожної групи піддаються точного обчислення на підставі даних про реалізацію підприємства за певний період. Обчисливши ці значення кожної групи продукту і представивши їх графічно (тобто максимально зручно для сприйняття) отримуємо параметричний графік (стратегічну матрицю), який характеризує кожну групу продуктів асортименту (виробничої програми) і побудований виходячи з внутрішньої інформації підприємства (рис. 2.3) .

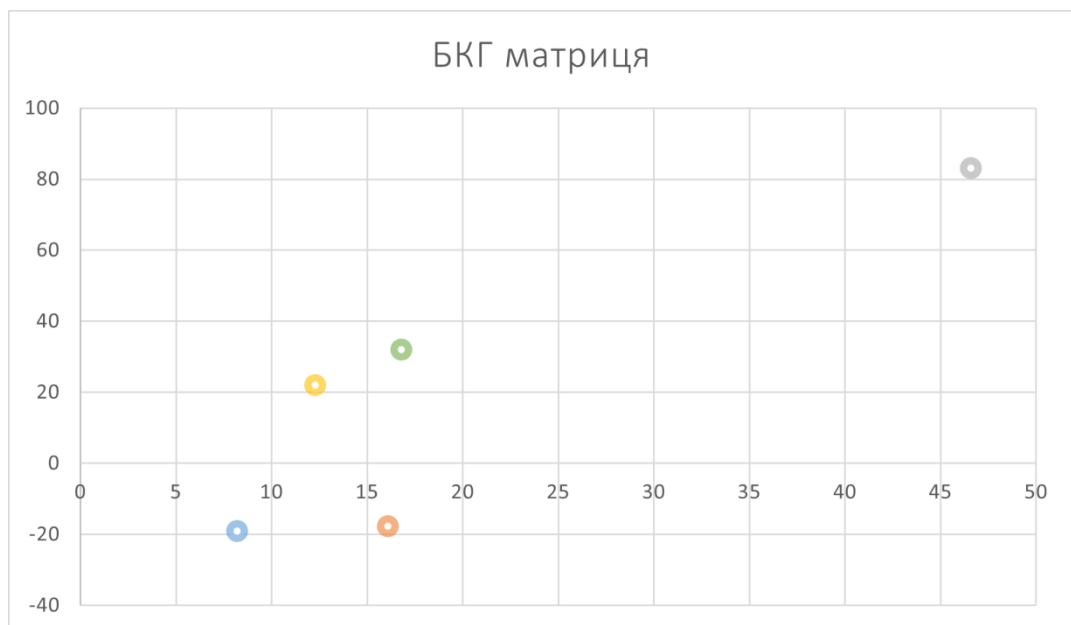


Рис. 2.3 – Модифікована БКГ – матриця

Аналізуючи отриманий графік, слід розбити його на квадранти шляхом поділу поля за значеннями Т і К, що дорівнює 20%. За такого поділу, зберігаючи термінологію БКГ, маємо яскраво-виражену «зірку» – група «Плита Елематік» (правий верхній квадрант). Також є два «знаки питання» – групи «Плита покриттів» та «Стіновий блок» і дві «собаки»: яскраво-виражена – група «Пінобетонний блок» і менш виражена – група «Перемичка».

Тож, аналіз економічних показників ТОВ «Будмонтаж» показав, що незважаючи на те, що організаційна структура відповідає напрямку виробничої

діяльності підприємства, все ж таки існують деякі недоліки в координуванні дій лінійних підрозділів.

За маркетинговими показниками, ТОВ «Будмонтаж» є найгіршим із аналізованих конкурентів, оскільки на підприємстві відсутня служба маркетингу. Частину функцій виконують планово-економічний відділ та відділ збуту, але маркетингова діяльність не реалізується у належному обсязі. Конкурентний аналіз ТОВ «Будмонтаж» показав, що підприємство, маючи найвигідніше місце розташування, випускаючи якісну продукцію, що не має аналогів, є аутсайдером на ринку збуту. Вирішення проблеми може полягати у створенні служби маркетингу для підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

3.1. Обґрунтування механізму створення служби маркетингу на підприємстві

При аналізі зовнішнього середовища ТОВ «Будмонтаж» ми помітили, що за маркетинговими показниками, підприємство є найгіршим з аналізованих, оскільки в них відсутня служба маркетингу. Частину функцій виконують планово-економічний відділ та відділ збуту, але маркетингова діяльність не реалізується у належному обсязі.

Для вирішення цієї проблеми потрібно створити відділ маркетингу, який буде комплексно вивчати ринок, формувати асортиментну політику підприємства, визначати цінову політику підприємства та займатися управлінням ціноутворенням. Також служба маркетингу буде створювати маркетингові канали та обирати методи продажу продуктів компанії та планувати стратегічні задачі розвитку підприємства ТОВ «Будмонтаж».

Однією з характеристик стабільного становища підприємства служить його фінансова стійкість. Стійке фінансове становище підприємства – це результат вмілого управління всією сукупністю виробничих і господарських факторів, що визначають результати діяльності підприємства. Фінансова стійкість обумовлена як стабільністю економічного середовища, в рамках якого здійснюється діяльність підприємства, так і від результатів його функціонування, його активного та ефективного реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Наведені нижче коефіцієнти фінансової стійкості, характеризують незалежність по кожному елементу активів підприємства і по майну в цілому, дають можливість виміряти, чи достатньо стійка компанія у фінансовому відношенні.

Коефіцієнт автономії, який у 2021 р. склав 0,55, свідчить про те, що 55% активів підприємства було сформовано за рахунок власного капіталу. Значення

коефіцієнта знаходиться в оптимальних межах та в цілому свідчить про фінансово-незалежне становище підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності показує рівень залежності від позикових джерел. 2021 р. 45% активів підприємства було сформовано за рахунок позикових коштів. Значення коефіцієнта перебуває у межах нормативного.

Розташування: передбачається виділити окреме приміщення для розміщення відділу маркетингу. Кабінет знаходиться на поверсі управлінського корпусу. Площа кабінету 16 кв.м., достатня для розміщення трьох осіб та необхідної техніки. Приміщення не потребує ремонту, проведено всі комунікації.

Потреби проєкта у фахівцях може бути задоволені з допомогою жителів регіону, тому що ринок праці має широку пропозицію необхідних кваліфікованих фахівців. Буде створено три додаткові робочі місця. Працівники можуть бути прийняті відповідно до результатів співбесіди за направленням Центру зайнятості населення, або за рекомендацією приватних рекрутингових компаній після відповідного підбору.

План капітальних вкладень. Для досягнення оптимальної роботи відділу та забезпечення нормальних умов праці працівників необхідно придбати таке обладнання (табл. 3.1).

Основну частину вкладень планується зробити протягом першого місяця роботи відділу маркетингу. Загальна сума капіталовкладень закладена у межах 197,5 тис.грн.. Основними статтями витрат мають стати засоби виробництва.

Таблиця 3.1

План капітальних вкладень

№ п/п	Статті витрат	Кількість	Ціна за од., грн.	Сума, грн.
1	Комп'ютери та програмне забезпечення	4+1	20000+78000	152000,00
2	Канцелярські товари	-	-	15000
3	Багатофункціональний пристрій (принтер, ксерокс, сканер, факс)	1	5000	5000
4	Телефонний апарат	2	1000	2000
5	Стіл, обладнаний для роботи за комп'ютером	4	1500	6000
6	Допоміжний стіл для оргтехніки	1	1500	1500
7	Стілець для роботи за комп'ютером	4	2000	8000
8	Стілець для відвідувачів	2	1000	2000
	Разом:			197500

План персоналу. На сьогоднішній день персонал підприємства ТОВ «Будмонтаж» повністю укомплектований. При здійсненні цього проєкту планується внесення наступних змін до штатного розкладу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Потреба у кваліфікованих співробітниках

№ п/п	Посада, кваліфікація	Кількість чол.	Джерело поповнення	Оклад у міс., грн.	Зайнятість у міс. (дні)
1	начальник відділу маркетингу	1	ЦЗН, найм	12000	22
3	маркетолог-аналітик	1		8000	22
4	менеджер з розвитку ринків збуту	1		8000	22
5	Разом			28000	-

Таким чином, сума загальних витрат $197\,500 + 28\,000 * 12 = 533\,500$ грн, де 197500 грн. – це капітальні вкладення, 28000 грн. – сукупні витрати на заробітну плату персоналу служби маркетингу на місяць, 12 – кількість місяців.

Система мотивації. Оплата праці персоналу відділу маркетингу – оклад; у майбутньому планується перевести відділ на оплату за системою оклад + відсоток грошових надходжень, збільшення збуту продукції у вигляді ефективного планування маркетингової діяльності.

Використання сторонніх консультантів: можливе залучення сторонніх професійних консультантів у галузі маркетингових досліджень.

Місце відділу маркетингу у організаційній структурі підприємства.

Підприємство побудовано за лінійно-функціональним типом організаційних структур. Відділ маркетингу безпосередньо підпорядкований заступнику генерального директора з економічних питань. Щоб уникнути дублювання функцій, відділи збуту та постачання будуть включені до відділу маркетингу ТОВ «Будмонтаж».

Сам відділ будуватиметься за функціональним типом організації. Така схема є найпоширенішою схемою. Тут фахівці з маркетингу, збуту та постачання керують різними видами (функціями) маркетингової діяльності. Вони підпорядковуються начальнику відділу маркетингу, який координує їхню роботу. Ця структура найбільше підходить для підприємств з однорідною виробничою програмою. Головна перевага – простота.

Положення про службу маркетингу. Основні розділи:

- завдання служби маркетингу;
- функції служби маркетингу;
- права маркетингу. Завдання служби маркетингу.

Завдання служби маркетингу впливають з основних принципів маркетингу. Першочергові завдання:

1. збір, обробка та аналіз інформації про ринок, попит на продукцію підприємства;
2. підготовка даних, необхідних для прийняття рішень щодо ефективного використання виробничого, фінансового, збутового тощо потенціалу відповідно до вимог ринку;

3. активний вплив на формування попиту та стимулювання збуту. функції служби маркетингу.

Служба маркетингу покликана забезпечити виконання всіх функцій маркетингу у компанії:

1. Комплексне вивчення ринку:

- дослідження та аналіз основних показників ринку (ємність, кон'юнктура, конкурентне середовище тощо);
- прогнози розвитку попиту (довго- та короткострокові);
- вивчення споживачів (ставлення до товару, фірми, переваги та т.п.);
- аналіз конкурентів (маркетингова політика, сильні та слабкі сторони тощо);
- сегментування ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування та т.п.;
- визначення ключових компетенцій компанії;
- розробка маркетингової стратегії та оперативних планів, проведення аналізу та контролю на цільових ринках.

2. Формування асортиментної політики підприємства:

- розробку продуктових ліній та асортименту;
- оцінку стану та підвищення рівня конкурентоспроможності товарів;
- підготовку пропозицій щодо розробки нових продуктів;
- управління торговими марками.

3. Визначення цінової політики підприємства та управління ціноутворенням:

- вибір методів ціноутворення;
- розробку системи знижок;
- розробка маркетингової політики.

4. Створення маркетингових каналів та вибір методів продажу продуктів компанії:

- формування маркетингових каналів (розподілу, збуту);
- вибір торгових посередників;
- аналіз та прогноз обсягу та структури продажів;

- розробку форм та методів реалізації товарів.

5. Розвиток маркетингових комунікацій:

- розробка та проведення рекламних та PR-кампаній;
- участь у престижних некомерційних заходах;
- проведення виставок, презентацій, демонстрацій;
- заохочення покупців;
- стимулювання працівників збуту та продавців;
- формування позитивного іміджу компанії.

Права служби маркетингу:

1. Служба маркетингу розробляє та подає на затвердження керівництву компанії:

- плани маркетингу на довго-, середньо- та короткострокові періоди;
- пропозиції щодо взаємозв'язків та координації діяльності служби маркетингу з іншими підрозділами компанії;
- пропозиції щодо заохочення працівників служби маркетингу та інших функціональних та лінійних служб за успіхи у реалізації маркетингових зусиль компанії.

2. Служба маркетингу розробляє та погоджує:

- фінансові документи та кадрові питання, пов'язані з діяльністю підрозділів, що входять до служби маркетингу;
- проекти звітних та прогнозних документів, що стосуються маркетингової діяльності компанії.

Термін окупності. Для оцінки ефективності проєкту використовують такі показники:

1) чистий дисконтований дохід NPV (стандартний метод оцінки ефективності інвестиційного проєкту і показує оцінку ефекту від інвестиції, наведену на даний момент часу з урахуванням різної тимчасової вартості грошей) (3):

$$NPV = \sum P_n / K_t - IC \quad (3)$$

де P_n – річні надходження в період розрахункових років (прибуток);

IC – одноразові інвестиції (на придбання обладнання, матеріалів, реконструкцію); Kt – коефіцієнт дисконтування.

Коефіцієнт дисконтування (Kt) розрахуємо за формулою (4):

$$K_t = (1 + r)^t \quad (4)$$

де $r = 9\%$ (0,09) – ставка рефінансування початку 2010 року; t – рік проведення витрат.

$$K_t = (1 + 0,09) = 1,09$$

Розрахувавши чистий дисконтований дохід, отримаємо:

$$NPV = 683\,928 / (1,09)^1 - 533\,500 = 93\,957 \text{ грн.}$$

$NPV > 0$, отже інвестиція принесе прибуток.

2) внутрішня норма доходності IRR (5):

$$IRR = (NPV : IC) * 100\% \quad (5)$$

$$IRR = 93\,957 / 533\,500 * 100\% = 17,6\%$$

Внутрішня норма прибутку становить 17,6%. Отже, інвестиційний проєкт є вигідним для підприємства.

3) індекс прибутковості витрат та інвестицій PI (6):

$$PI = \sum P_t / (1 + r) : IC \quad (6)$$

де P_t – річні грошові надходження у періоді t ;

$$PI = 683\,928 / (1,09) : 533\,500 = 1,17$$

У нашому випадку, $PI > 1$, отже, інвестиційний проєкт є ефективним.

4) термін окупності проєкту PP (7):

$$PP = IC / P_{\text{ср}} \quad (7)$$

де $P_{\text{ср}}$ – середньорічні грошові надходження

$$PP = 533\,500 / 683\,928 = 0,78 \text{ року}$$

З цього можна дійти висновку, що створення відділу маркетингу для підприємства, до структури якого увійшли б відділи постачання та збуту є вигідним та ефективним. Загальні витрати проєкту, включаючи оплату праці працівників та капітальні витрати становили 533 500 грн. Очікувана внутрішня норма прибутку складає 17,6%, а термін окупності займає лише 9 місяців.

3.2. Рекомендації по вдосконаленню маркетингової політики компанії

Метою комунікаційної політики ТОВ «Будмонтаж», в першу чергу, є просування товару на ринок. Одним з головних складових комунікаційної політики є реклама. Необхідно пам'ятати, що реклама – один з найбільш ефективних заходів, спрямованих на стимулювання попиту. Тому необхідна популяризація продукції на території м. Корсунь-Шевченківський, Черкаської області за допомогою реклами. Проте реклама є досить дорогим заходом, тому необхідно провести аналіз того, наскільки ці витрати будуть виправдані.

З метою підвищення конкурентоспроможності продуктів взуттєвого виробництва, пропонованих підприємством, необхідно:

- періодичне розміщення в газетах (наприклад, газета «Нова Доба» – найпопулярніша газета Черкаської області (тираж – 24000екз.), кольорових листівок-вкладишів (орієнтовна вартість тиражу – 15000 грн.) з інформацією про види будівельних матеріалів);
- розробка в рекламному агентстві поліграфічної продукції (календарі, сувеніри) для розміщення їх у торговельних точках;
- розміщення зовнішньої реклами – це може бути щитова реклама з фірмовим позначенням підприємства і торгових залів, адресою знаходження, бажано розташування їх уздовж жвавих автотрас і в місцях скупчення людей;
- розміщення інформації про підприємство на телебаченні, наприклад, у програмі «ВІККА» – новини Черкас та Черкаської області. Можливе проведення бесіди у формі «питання-відповідь», де телеглядач отримає про будівельні матеріали більше інформації.

Згідно з даними, отриманими в результаті дослідження, вибір форм прямого маркетингу виявив найкращий спосіб отримання інформації респондентами – засоби масової інформації. Їх активно використовують споживачі. Тому можливе проведення презентацій взуття з обов'язковим залученням ЗМІ.

Реклама будівельних матеріалів буде більш ефективна, якщо вона проводитиметься масово, і, крім того, в комплексі.

Не варто забувати про таку важливу складову комунікаційної політики, як зв'язки з громадськістю. Вона має на увазі встановлення доброзичливих відносин з широкою громадськістю, тобто це – проведення семінарів, благодійна діяльність, презентації, участь у виставках і ярмарках. У зв'язку з цим, необхідно, при можливості, створення спеціального відділу PR, співробітникам якого були б поставлені в обов'язки: контроль інформації про підприємство і його продуктах, що потрапляє в ЗМІ, відповідальність за зміст інтерв'ю співробітників відділення, опублікування прес-релізів, рекламних матеріалів про підприємстві та взуття, що випускається на ньому, і т.д.

Заходи, спрямовані на підтримання лояльності існуючих клієнтів і розширення спектру товарів. На сьогоднішній день в перспективі роботи виробничого підприємства – робота з різними по достатку верствами населення. Такі клієнти користуються базовими продуктами, і їх обслуговування потрібно «ставити на потік». Для цього необхідно:

- розвиток мережі магазинів в районах республіки;
- продовження роботи з даним сегментом, в плані просування за допомогою «масового маркетингу».

Крім можливих заходів, які слід проводити в рамках конкурентоспроможності ТОВ «Будмонтаж», необхідно, в рамках робіт з покупцями ініціювати комплекс робіт з метою утримання існуючих та залучення потенційних клієнтів:

- з метою утримання і стимулювання подальшого співробітництва з підприємством найбільш можлива розробка програми підтримки малозабезпечених верств населення;
- проведення рекламних акцій з метою залучення покупців (знижки в період проведення акції). Найкращі терміни проведення – липень-серпень; грудень (в рамках святкування Нового року).

У рамках робіт з покупцем у ТОВ «Будмонтадж» необхідно вести регулярний аналіз фінансових потоків з метою виявлення потенційних клієнтів і визначення динаміки взаємодії з вже існуючими клієнтами.

Крім того, керівництву підприємства рекомендується збільшити штатної чисельності комерційного відділу шляхом введення додаткових ставок маркетолога і фахівців зі збуту продукції, які безпосередньо будуть займатися і аналізом ринку України.

Заходи, спрямовані на підтримку позитивного іміджу ТОВ «Будмонтаж» і залучення потенційних покупців:

- регулярне розміщення рекламно-інформаційних матеріалів у ЗМІ, зокрема: модулі рекламного характеру у рейтингових друкованих виданнях республіки, на місцевому телебаченні та радіо. Розміщення матеріалів вести таким чином, щоб максимально охопити коло потенційних клієнтів;

- участь у таких виставках, як «Кращі товари та послуги Черкаської області». В рамках виставки, де ТОВ «Будмонтаж» може бути спонсором, представити продукти та послуги для потенційних покупців, проводити консультації фахівцями торгових точок та підприємства з питань придбання взуття. Так само необхідно розміщення інформації про спектр товарів, що випускаються ТОВ «Будмонтаж» в каталозі «Кращі товари та послуги Черкаської області»;

- в рамках робіт з сегментами організувати «круглі столи» за підтримки адміністрацій міст і районів з питань розповсюдження продуктів, що випускаються підприємством. Також можливо, за підтримки Муніципального фонду підтримки підприємництва по г.Абакану організувати круглий стіл з існуючими та потенційними клієнтами з питань нових напрямків розвитку виробництва взуттєвих продуктів;

- надання спонсорської допомоги при проведенні адміністрацією м. Корсунь-Шевченківський конкурсів, де ТОВ «Будмонтаж» буде спонсором головного призу. До того ж фахівці підприємства можуть стати учасниками конкурсного журі, яке визначить переможця;

- прийняття участі в семінарах в якості експертів, що проводяться за підтримки Міністерства освіти і науки України, таких як «Молодіжне підприємництво» і т.п.

Проведення заходів в рамках кадрової політики. Особливу увагу слід приділити професійній підготовці кадрів і діловим якостям керівників підприємства, що буде запорукою успішних продажів взуттєвих продуктів. При цьому потрібно подальший розвиток консультаційного обслуговування в торгових залах підприємства, так як в ході дослідження з'ясовано, що клієнтам легше прийняти рішення на підставі роз'яснень консультанта. Необхідно регулярно навчати продавців взуття навичкам ведення ділових переговорів з покупцем і управлінню конфліктними ситуаціями. Крім того, доцільно буде стимулювати працівників підприємства нематеріальними методами стимулювання.

Матеріально-технічне забезпечення торгових залів. Поліпшити показники комфортності обслуговування можна за допомогою обов'язкового кондиціонування залів. Необхідно забезпечити торговельні точки технікою, що дозволяє застосовувати більш ефективні методи комунікацій, в тому числі для проведення звукових презентацій. Бажано впровадження фірмового стилю одягу не тільки для виробничих працівників, а й усього персоналу торгових приміщень.

Форми обслуговування. Необхідно приділяти більше уваги розподілу купівельних потоків в торгових залах підприємства та продовжити ведення робіт щодо створення спеціалізованих магазинів, орієнтованих на цільові групи клієнтів.

Тож для підвищення ефективності економічної діяльності ТОВ «Будмонтаж» було сформульовано пропозиції на основі вдосконалення системи управління маркетингом. Пропонується зміна організаційної структури підприємства та створення відділу маркетингу, до структури якого увійшли б відділи постачання та збуту. Другим аспектом є стимулювання збуту з урахуванням застосування системи знижок.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було вирішено поставлені завдання, а саме: вивчено теоретичні основи управління маркетингом на підприємстві промислового сектора, виявлено місце служби маркетингу в системі управління організацією, проаналізовано основні показники економічної діяльності ТОВ «Будмонтаж», проведено аналіз та оцінку існуючої системи управління маркетингом на підприємстві, розроблено та економічно обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності економічної діяльності ТОВ «Будмонтаж» на основі вдосконалення системи управління маркетингом.

На підставі проведеного аналізу та оцінки діяльності ТОВ «Будмонтаж» у 2019 – 2021 роках були зроблені такі висновки:

1. Незважаючи на кризову ситуацію в країні та світі, підприємству вдалося її подолати і при цьому покращити свої показники. Чистий прибуток за аналізований період підприємства збільшився на 50,5%, середньорічна вартість оборотних коштів за аналізований період зросла в 2,27 рази і склала у 2021 році 104279 тис. грн., Середньооблікова чисельність на кінець аналізованого періоду збільшилася на 5,9%, а фонд оплати праці зріс на 83,3%, отже сталося збільшення середньорічної заробітної плати одного працівника на 73,1%.

2. Проте на кінець аналізованого періоду спостерігається зниження всіх показників рентабельності (крім рентабельності основних фондів), що пов'язано зі значним зниженням обсягів виробництва у 4-му кварталі 2021 року через кризу у галузі будівництва та виробництва будівельних матеріалів загалом. Також про нестійке фінансове становище говорять показники ліквідності: коефіцієнт абсолютної ліквідності 2021 року становив 0,09, а коефіцієнт поточної ліквідності 2021 року знизився до 1,62, тобто обидва показники нижчі за нормативні значення.

3. Конкурентний аналіз ТОВ «Будмонтаж» показав, що підприємство, маючи найвигідніше місце розташування, випускаючи якісну продукцію, що не

має аналогів, є аутсайдером на ринку збуту. Вирішення проблеми може полягати у створенні служби маркетингу для підприємства.

4. Аналіз асортиментного переліку продукції показав, що у його структурі можна виділити яскраво-виражену «зірку» – група «Плита Елематик», також є два «знаки питання» – групи «Плита покриттів» і «Стіновий блок» та два «собаки»: яскраво-виражена – група «Пінобетонний блок» і менш виражена – група «Перемичка».

У третій частині роботи було сформульовано пропозиції щодо підвищення ефективності економічної діяльності ТОВ «Будмонтаж» на основі вдосконалення системи управління маркетингом. Вони зводяться до двох аспектів:

1. Створення служби маркетингу для підприємства. Пропонується зміна організаційної структури підприємства та створення відділу маркетингу, до структури якого увійшли б відділи постачання та збуту. Загальні витрати на захід, включаючи капітальні витрати та оплату праці працівників – 533500 грн. Розрахунки показали, що чистий дисконтований дохід становитиме 93 957 грн., Внутрішня норма прибутку буде на рівні 17,6%, а термін окупності проєкту 0,78 року, що становить приблизно 9 місяців.

2. Стимулювання збуту з урахуванням застосування системи знижок. Для розрахунку шкали знижок використано принцип «незменшення рівня прибутку»: прибуток за ціни зі знижкою та новим обсягом продажів має бути не меншим, ніж при початкових значеннях ціни та рівня продажів

Якщо грамотно розробити та розрахувати систему знижок, то вони будуть економічно вигідні як для самої компанії, так і для покупця. Причому ефект, який дає знижка, вимірюється не лише економічною вигодою. Компанія, що надає знижку своїм покупцям, демонструє турботу, повагу та підвищений інтерес до них, що найчастіше робить їх лояльними до компанії.

Зростання ролі маркетингу в управлінні ТОВ «Будмонтаж» зможе позитивно вплинути на діяльність підприємства. Маркетологи новоствореного відділу маркетингу займуться дослідницькою роботою: дослідженням ринку,

споживачів, товару, конкурентів. Хоча дослідження не є дешевими, не можна применшувати їх роль, тому що в майбутньому вони принесуть тільки прибуток: підприємство відчує себе впевненіше ринку. За допомогою досліджень можна вибрати найбільш оптимальний і прибутковий ринок, споживачів, спосіб реклами і т.д., і таким чином маркетингові дослідження підвищують прибутковість підприємства.

Маркетингова політика підприємства є логічним продовженням досліджень. Маркетинг супроводжує товар на всьому шляху процесу створення, визначення ціни, стратегії збуту і просування. Тобто можна з упевненістю сказати, що відділ маркетингу, який пропонується створити на підприємстві ТОВ «Будмонтаж», є необхідною складовою компанії, яка має на меті розвиватися та просувати свій товар на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абчук В. О. Аналіз комерційної діяльності організацій: навчальний посібник / В. О. Абчук. // Москва: Інфра-М. – 2014. – С. 320.
2. Арустамов Е. А. Організація підприємницької діяльності / Е. А. Арустамов, Р. С. Андрєєва. // Москва: Ексмо. – 2014. – С. 36.
3. Афанасьєва О. П. Інтернет-маркетинг: Опорний конспект лекцій / О. П. Афанасьєва. // . Харків, Харківський державний університет харчування і торгівлі. – 2019. – С. 42.
4. Баженов Ю. К. Основи підприємництва: навчальний посібник зі спеціальностей економіки та управління. / Ю. К. Баженов. // Ростов-на-Дону: Фенікс. – 2014. – С. 381.
5. Безугла Л. С. Маркетинг закупівель: навч. посіб / Л. С. Безугла, Н. І. Демчук. // Дніпро: Видавець Біла К.О.. – 2019. – С. 240.
6. Блінов А. О. Дослідження системи управління: курс лекцій. / А. О. Блінов. // Мінськ: БДТУ. – 2013. – С. 306.
7. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. Навчальний посібник / О. В. Виноградова. // Київ: ДУТ. – 2019. – С. 265.
8. Дурович А. П. Планування для підприємства: курс інтенсивної підготовки / А. П. Дурович. // Мінськ: Сучасна школа. – 2013. – С. 253.
9. Іванова Л. О. Маркетинг послуг: навчальний посібник / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська. // Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. – 2018. – С. 508.
10. Боднарчук О. В. 10. Інфраструктура товарного ринку: конспект лекцій / О. В. Боднарчук. // Маріуполь: ПДТУ. – 2020. – С. 174.
11. Казушик А. А. Основи комерційної діяльності: підручник / А. А. Казушик. // Мінськ: Білорусь. – 2011. – С. 246.
12. Карпеко О. І. Економіка підприємства: підручник для студентів вищих навчальних закладів за спеціальністю «Економіка» / О. І. Карпеко. // Мінськ: БДЕУ. – 2010. – С. 414.
13. Катаєв А. В. Маркетинг: навч. посіб / А. В. Катаєв. // Харків: Видавничий центр «Діалог». – 2016.
14. Стебелюк Н. Ф. 14. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг» / Н. Ф. Стебелюк // Кам'янське: ДДТУ. – 2018. – С. 64.

15. Корж М. В. Маркетинг: Навч. посіб. / М. В. Корж. // Київ: Центр учбової літератури. – 2008. – С. 344.
16. Любушін Н. П. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства: навчальний посібник для вузів / Н. П. Любушін, В. Б. Лешева, В. Г. Дякова. // Москва: ЮНІТІ-ДАНА. – 2015. – С. 471.
17. Єрмошенко М. М. Маркетинг: підруч / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохіна. // К.: Національна академія управління. – 2011. – С. 632
18. Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез XII Міжнародної науково-практичної конференції. // П.: ПДАА. – 2020. – С. 160.
19. Язвінська Н. В. 17. Маркетинговий менеджмент. Опорний конспект лекцій: навч. посіб / Н. В. Язвінська. // КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2020. – С. 37.
20. Голда Н. М. 18. Опорний конспект лекцій з курсу «Основи маркетингу» / Н. М. Голда, О. І. Краузе. // Тернопіль. – 2018. – С. 96.
21. Парсяк В. Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник. / В. Н. Парсяк. // Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. – 2017. – С. 326.
22. Перевозова І. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / І. В. Перевозова, Н. Б. Юрченко. // Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. – 2017. – С. 256.
23. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. // Дніпро: Університет митної справи та фінансів. – 2016. – №3. – С. 362.
24. Плахотнікова Л. О. Маркетинг: практикум. Частина II. Навчальний посібник. / Л. О. Плахотнікова. // Київ: ДУТ. – 2019. – С. 108.
25. Половцева Ф. П. Комерційна діяльність: підручник / Ф. П. Половцева. // Москва: ІНФРА-М. – 2012. – С. 248.
26. Рахман М. С. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. / М. С. Рахман. // Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна. – 2017. – С. 180.
27. Романцов А. Н. Управління для підприємства: сутність та особливості організації: практ. посібник / А. Н. Романцов. // . Москва: Дашков та Ко. – 2014. – С. 15.
28. Савицька Г. В. Управління комерційної діяльності підприємства / Г. В. Савицька. // Москва: ІНФРА-М. – 2011. – С. 234.
29. Савицька Н. Л. Управління результативністю маркетингу: навчально-методичний посібник / Н. Л. Савицька, І. Ю. Мелушова. // Харків: ХДУХТ. – 2018. – С. 116.

30. Тенденції та перспективи розвитку маркетингу як основи конкурентоспроможності українських підприємств на європейському ринку. // Т.: ДВНЗ. – 2019. – С. 190.
31. Турманідзе Т. В. Аналіз та діагностика комерційної діяльності підприємств: підручник / Т. В. Турманідзе. // Москва: Маркетинг. – 2011. – С. 78.
32. Турченко М. О. Маркетинг. / М. О. Турченко. // К.: Знання. – 2011. – С. 320.
33. Федорова М. А. Механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. Актуальні проблеми управління. / М. А. Федорова. // Тамбов: Тамбовський державний університет. – 2014. – С. 182–188.
34. Хазановіч Е. С. Економіка підприємства: навчальний посібник / Е. С. Хазановіч. // Тула: МГУК. – 2014. – С. 195.
35. Череп А. В. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього / А. В. Череп. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – С. 202–205.
36. ТОВ "БУДМОНТАЖ-УКРАЇНА" [Електронний ресурс] // NOMIS. – 2022.
– Режим доступу до ресурсу: <https://nomis.com.ua/41057734-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-budmontazh-ukraina#general-info>.
37. ТОВ "БУДМОНТАЖ-УКРАЇНА" [Електронний ресурс] // Опендатабот. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://opendatabot.ua/c/41057734>.