

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Фінансово-економічний факультет

Кафедра Маркетингу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Продана Владислава Ілліча

академічної групи 075-18-1

спеціальності 075 Маркетинг

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

на тему «Удосконалення управління маркетинговою діяльністю виробничого підприємства»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Палехова Л.Л	74	добре	
<b>розділів:</b>				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Палехова Л.Л	74	добре	
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Палехова Л.Л	74	добре	
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Палехова Л.Л	74	добре	
<b>Рецензент</b>	Швець В.Я	74	добре	
<b>Нормоконтролер</b>	Магеррамова І.А.			

Дніпро 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студенту Продана В.І академічної групи 075-18з-1спеціальності 075 Маркетингза освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

на тему «Удосконалення управління маркетинговою діяльністю виробничого підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 12 травня 2022 р. № 254-с

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Вивчення організаційного маркетингового менеджменту	02.05.2022 р. – 12.05.2022 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища	13.05.2022 р. – 22.05.2022 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Розробка моделі маркетингового менеджменту, та маркетингової діяльності	23.05.2022 р. – 05.06.2022 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК		06.06.2022 р. – 12.06.2022 р.

Завдання видано

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

Палсхова Л.Л.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 22.04.2022 р.Дата подання до екзаменаційної комісії 13.06.2022 р.

Прийнято до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

Продан В.І

(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 97 сторінок, 31 таблиць, 34 рисунків, 2 додатки, 40 джерел.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОМИСЛОВИЙ РИНОК, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ.

Об'єктом дослідження є маркетинговий менеджмент виробничого підприємства.

Предметом дослідження висувається методи адаптації маркетингового менеджменту виробничого підприємства в умовах кризових явищ.

Метою дослідження є адаптація моделі маркетингового менеджменту виробничого підприємства до умов кризових явищ.

*Положення, що захищаються* – в умовах системної кризи ринку виробничому підприємству необхідно розробити нову модель маркетингового менеджменту виробничого підприємства.

Методи дослідження. Для здійснення маркетингового дослідження використовувався наступний набір наукових методів: експертна оцінка – з метою проведення дослідження при обґрунтуванні основних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища; опитування – при здійсненні збору первинної маркетингової інформації; PEST-, IFAS-, EFAS- аналізи – з метою дослідження факторів маркетингового середовища; SWOT – для здійснення ситуаційного аналізу; сегментація – для визначення цільових ринкових сегментів підприємства.

Інформаційною базою дослідження застосовано основні теоретичні роботи та дослідження провідних зарубіжних та українських вчених у галузі маркетингового менеджменту виробничого підприємства.

## ABSTRACT

Explanatory note: 97 pages, 31 tables, 24 figures, 2 appendices, 40 sources.

**KEY WORDS:** MARKETING MANAGEMENT, INDUSTRIAL MARKET, MANUFACTURING ENTERPRISE, CONSUMER BEHAVIOR, MARKETING ACTIVITY.

The object of research is the marketing management of a manufacturing enterprise.

The subject of the research is the methods of adaptation of marketing management of a production enterprise in the conditions of crisis phenomena.

The purpose of the study is to determine the development of a new model of marketing management of a manufacturing enterprise in a crisis.

Protected provisions - in the minds of the systemic crisis, the market for manufacturing business needs to develop a new model of marketing management for manufacturing business.

Research methods. The following set of scientific methods was used to carry out marketing research: expert assessment - in order to conduct research to substantiate the main factors influencing the internal and external environment; survey - in the collection of primary marketing information - PEST-, IFAS-, EFAS- analyzes - in order to achieve the factors of the marketing environment; SWOT - for situation analysis. Segmentation - in order to determine the target market segments of the enterprise.

The information base of the research uses the main theoretical works and researches of leading foreign and Ukrainian scientists in the field of marketing management of a production enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1 Особливості маркетингового менеджменту промислового виробничого підприємства .....	9
1.2 Зміст та структура маркетингового менеджменту в контексті концепції інтегрованих маркетингових комунікацій .....	13
1.3 Стан наукового вивчення проблеми маркетингового менеджменту виробничого підприємства .....	17
1.4 Обґрунтування програми дослідження з метою маркетингового менеджменту виробничого підприємства .....	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ДНІПРОВСЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ» .....	23
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ДЗБМ» як суб'єкту промислового ринку .....	23
2.2 Аналіз стану та динаміки українського ринку силікатної цегли .....	26
2.3 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та визначення управлінської проблеми .....	29
2.4 Аналіз маркетингової діяльності за 4Р .....	36
2.5 Визначення впливу факторів зовнішнього середовища .....	41
2.6 Ситуаційний аналіз ринкового розвитку ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів».....	50
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ПОЛІПШЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДНІПРОВСЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ» .....	53
3.1 Визначення завдання поліпшення маркетингового менеджменту підприємства в умовах кризових обмежень .....	53
3.2 Розробка нової моделі маркетингового менеджменту виробничого підприємства.....	59
3.3 Обґрунтування впровадження програми поліпшення маркетингового менеджменту .....	66
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	93

## ВСТУП

*Актуальність теми.* За наявності нових зовнішніх факторів управління маркетингом, що традиційно використовуються в практиці виробничих підприємств, сьогодні доводить свою неефективність. Зокрема, зменшення мобільності та кризове становище на промисловому ринку споживачів будівельних матеріалів підвищили вимоги до зваження дій маркетингової служби та інструменти маркетингу у сфері товарної політики, цінових пропозицій та просування. Швидке розширення цифрових технологій продажів на ринку виробників теж є впливовою тенденцією останніх років.

Тема маркетингового менеджменту має багато аспектів фокусування. Управління маркетингом є складним процесом, що охоплює регулювання виконання функції маркетингу, пов'язаних з впливом на ринок, з'ясування потреб клієнтів, просування товарів, управління конкретністю цінової політики, здійснення комунікацій зі споживачами тощо.

Дослідження в кваліфікаційній роботі спиралися на теоретичні основні організації маркетингу на промисловому підприємстві, що обгрунтовані в трудах таких західних вчених, як Ф. Котлера, Б. Бермана, Дж. Еванса, Пітер Р. Диксона, А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, Дж. Д. Хантера, Пітера Ф. Друкера та інших. Також біли використані наукові публікації та навчальна література українських вчених, таких як С. В. Близнюка, С. С. Гаркавенка, М. А. Окландера та О. О. Романенка, С. Кінгнорта, Л. Л. Палехової та інших. Проте попереднє вивчення літератури та практичного досвіду вітчизняних підприємств довело, що є ще прогалини, що стосується особливостей організації маркетингового менеджменту на галузевих ринках, які треба більш ретельно вивити та уточнювати. Тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

*Об'єктом дослідження* є маркетинговий менеджмент виробничого підприємства.

*Предметом дослідження* висувається методи адаптації маркетингового менеджменту виробничого підприємства в умовах кризових явищ.

*Метою дослідження* є адаптація моделі маркетингового менеджменту виробничого підприємства до умов кризових явищ.

Виходячи з предмету та мети роботи *цілями дослідження* є:

1 Вивчити сучасні теоретичні основи, принципи та методи адаптації маркетингового менеджменту виробничого підприємства.

2 Проаналізувати стан та динаміку українського ринку силікатної цегли в сучасних умовах кризових умов в Україні.

3 Визначити внутрішні сили та провести ситуаційний аналіз ринкового розвитку виробничого підприємства на прикладі ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів».

4 Обґрунтувати програму поліпшення маркетингового менеджменту виробничого підприємства в сучасних умовах кризових умов в Україні.

*Положення, що захищаються* – в умовах системної кризи ринку виробничому підприємству необхідно розробити нову модель маркетингового менеджменту виробничого підприємства.

*Методи дослідження.* Для здійснення маркетингового дослідження використовувався наступний набір наукових методів: експертна оцінка – з метою проведення дослідження при обґрунтуванні основних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища; опитування – при здійсненні збору первинної маркетингової інформації; PEST-, IFAS-, EFAS- аналізи – з метою дослідження факторів маркетингового середовища; SWOT-для здійснення ситуаційного аналізу; сегментація – для визначення цільових ринкових сегментів підприємства.

*Інформаційною базою дослідження* застосовано основні теоретичні роботи та дослідження провідних зарубіжних та українських вчених у галузі маркетингового менеджменту виробничого підприємства.

*Структура кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури з 40 джерел та 2 додатків.

У першому розділі дається теоретична основа організації маркетингового менеджменту, вивчається стан наукового вивчення проблеми маркетингового менеджменту виробничого підприємства, обґрунтовується програма дослідження з метою адаптації маркетингового менеджменту виробничого підприємства в умовах системної кризи українського ринку.

У другому розділі досліджується внутрішнє середовище, аналізуються стану та динаміки українського ринку галузі, що вивчається, вивчаються сильні та слабкі сторони, а також проваджується ситуаційний аналіз ринкового розвитку підприємства, що досліджується.

У третьому розділі вивчаються зміни поведінки споживачів на ринку силікатної цегли в умовах кризових обмежень, розробляється нова модель маркетингового менеджменту виробничого підприємства та обґрунтовується програма поліпшення маркетингового менеджменту на підприємстві, що вивчається.

*Апробація результатів.* Основні положення кваліфікаційної роботи були оприлюднені на міжнародній конференції та опубліковані: Палехова Л. Л., Продан В. І. Нова модель маркетингового менеджменту виробничого підприємства в умовах системної ринкової кризи. Матеріали III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку», 10 червня 2022 року. Київський національний університет технологій та дизайну.

*Інформація щодо впровадження.* Результати кваліфікаційної роботи впроваджені в маркетингову діяльність виробничого підприємства ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів».



# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Особливості маркетингового менеджменту промислового виробничого підприємства

За Ф. Котлером маркетинговий менеджмент (англ. marketing management) – це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподіл ідей, товарів і послуг, направлений на здійснення обмінів, які задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі [1]. Г. Армстронг та Ф. Котлер розкривають процес управління маркетингом як аналіз, планування, реалізацію та контроль програм, які спрямовані на створення, підтримку та розширення вигідних відносин з цільовим покупцем для досягнення глобальних цілей компаній [2].

В сучасній теорії маркетингу під маркетинговим менеджментом потрібно розуміти цілеспрямовану сукупність управлінських дій, пов'язаних з координацією і формуванням стану розвитку ринкової діяльності на рівні підприємства, галузі або території (міста, регіону, країни тощо), що базуються на принципах маркетингу [3].

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 для них цінностей [4].

На думку авторів «Словника сучасної економіки» [5], маркетингове управління – це орієнтація діяльності на покупця, урахування цілеспрямованого впливу багатьох маркетингових факторів, єдиною метою яких є спрямування їх дій і досягнення бажаних ринкових результатів.

Таким чином маркетинговий менеджмент можна вивчати як:

– управління діяльністю на принципах маркетингу;

- управління маркетинговою діяльністю;
- управління попитом.

Маркетинговий менеджмент як управління діяльністю на принципах маркетингу в літературі визначається як формування ідеології та управлінського мислення на принципах маркетингу – розробка всіх управлінських рішень з урахуванням стратегічних цілей ринкового розвитку та постійна адаптація до змін ринкової ситуації [6]. Тобто маркетингове управління – це не тільки врахування внутрішніх сил підприємства, це нарощування та використання ключових компетенцій підприємства з гнучким врахуванням факторів зовнішнього маркетингового середовища.

Управління маркетинговою діяльністю пов'язане з організацією здійснення маркетингової діяльності, що забезпечує вирішення внутрішніх та ринкових управлінських проблем суб'єкту управління за допомогою комплексу маркетингу [7]. Тобто управління маркетинговою діяльністю тісно пов'язано з іншими управлінськими функціями підприємства, а саме – з управлінням виробничої діяльності, матеріально-технічного постачання, збуту, фінансовою, адміністративною, кадровою, транспортного господарства та іншими. Управління маркетинговою діяльністю повинен своєчасно забезпечити успішне виконання усіх функцій управління діяльністю підприємства на основі мобілізації усіх внутрішніх сил та ринкових факторів розвитку підприємства [8].

Метою маркетингового менеджменту є організація ефективного здійснення маркетингової діяльності таким чином, що забезпечити маркетинговою інформацією усі функції управління підприємством, та отримання запланованого впливу на поведінку споживача на основі своєчасних, повних та достатніх маркетингових досліджень. Мета маркетингового менеджменту узгоджена з цілями та завданнями управління розвитком підприємства [9].

Цілі маркетингового управління розвитком підприємства включають:

– кількісні підприємницькі цілі охоплюють показники підприємства, а також показники ринку.

– якісні підприємницькі цілі передбачають формування та підтримування ідеалу підприємства, в якому відображаються довготривалі цілі, наявні результати й перспективи розвитку.

Предметом маркетингового менеджменту можна визначити систему управлінських відносин, яка спрямовує управління діяльністю суб'єкту на задоволення потреб споживачів за рахунок створення суцільного ланцюга виробник-споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця [10].

У своїй роботі Філіп Котлер описав процес управління маркетингом як «аналіз, планування, впровадження та моніторинг діяльності, призначеної для встановлення, покращення та підтримки прибуткових комунікацій з цільовими клієнтами для досягнення певних організаційних цілей, наприклад, прибутку, зростання продажів, збільшення частки ринку». Процес управління маркетингом включає: 1) аналіз ринкових можливостей; 2) вибір цільових ринків; 3) розробку комплексу маркетингу; 4) здійснення маркетингової діяльності» [11].

Між фахівцями та вченими йдеться суперечка про те, яку функцію виконує маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством [12]. Серед цього є розуміння, що служба маркетингу є насамперед функціональним підрозділом, тому об'єктом маркетингового менеджменту є маркетингова діяльність (див. рис. 1.1).

Таким чином, щоб належним чином задовольнити очікування споживачів, необхідно їх вивчити. Для того, щоб міцно закріпитися, слід також вивчити структуру та функції потенційного ринку [13].



Рисунок 1.1 – Модель маркетингового управління розвитком підприємства [11]



Рисунок 1.2 – Процедура маркетингового управління розвитком підприємства [12]

Основним завданням наступного дослідження є визначення шляхів адаптації маркетингового менеджменту виробничого підприємства в умовах існуючих кризових явищ на прикладі типового українського промислового підприємства та вироблення шляхів його адаптації до нових умов праці.

## **1.2 Зміст та структура маркетингового менеджменту в контексті концепції інтегрованих маркетингових комунікацій**

Формування маркетингового менеджменту, особливо на підприємстві передбачає наявність знань щодо потреб ринку, врахування правильної цінової політики, застосування принципів інтегрованого управління розвитком бізнесу з урахуванням інтересів усіх основних зацікавлених осіб [14].

Основним стратегічною ціллю маркетингового менеджменту виробничого підприємства повинно бути максимальне врахування інтересів і потреб його партнерів у виробничих ланцюгах створення вартості, особливо покупців [15-16].

Бернет Джон у своїх трудах зазначає, що для ефективного маркетингового менеджменту на виробничому підприємстві є необхідним розуміння основних ринкових цілей та завдань розвитку підприємства [17]. Палехова Л. Л. визначає сучасний маркетинговий менеджмент як концепцію інтеграції підприємства у глобальні ланцюги створення вартості засобами маркетингу, тобто через що до ціноутворення, просування та розподілу товарів та послуг, що спрямовані на задовольняють усіх зацікавлених осіб у виробничих процесах [19]. Як зазначають Бутільє Ф. та Ширер К., в основі маркетингового управління є інтегровані маркетингові комунікації (ІМК), тому що на насиченому ринку недостатньо запропонувати продукти та встановити на них оптимальні ціни та вибрати ефективні канали збуту [20].

Більш того, такі вчені як Карл Полані, наполягають на тому, що ефективне ринкове управління промисловим підприємством передбачає «вписування» ІМК в загальну програму маркетингу компанії з врахуванням

інформації про маркетингові цілі організації [20]. Західні науковці, наприклад Дж. М. Лэйхифф та Джон Бернет, вважають, що інтегровані ІМК треба розглядати як таку концепцію, що поєднує всі способи і засоби комунікації в єдиний та є основою організації управління маркетинговою діяльністю взагалі та інші західні вчені розглядаються ІМК як маркетингове управління процесом просування продукту на різних етапах маркетингового впливу, включаючи попередній продаж, процес продажу, комунікації під споживання та простеження ефектів після споживання [21].

Українські науковці теж вважають, що ІМК розуміється як сукупність підходів, що інтегрують тактики маркетингових дій за основними елементами маркетингу усіма засобами маркетингових комунікацій. Романенко О. О., І. М. Комарницький, Г. В. Цар та інші вважають, що такий підхід забезпечує ефективну взаємодію та суспільну стратегію розвитку між виробничим підприємством та його наявними і потенційними партнерами та усіма зацікавленими особами [22-23].

В процесі маркетингового менеджменту першим етапом є перегляд усіх потенційних можливостей взаємодії з усіма бізнес партнерами У цьому процесі ІМК пов'язані з необхідністю оцінювання стратегічної ролі окремих напрямів і пошуком оптимального їх поєднання для забезпечення чіткості, послідовності і максимізації впливу маркетингових програм з допомогою несуперечливої інтеграції всіх окремих звернень [21]. Як зазначає проф. Кожухівська В. Б., потреба в інтеграції маркетингових комунікацій визначається насамперед поставленою метою, глобальністю та масштабністю завдання маркетингового менеджменту виробничого підприємства, наявністю конкуренції та необхідністю виживання в складних ринкових умовах [24].

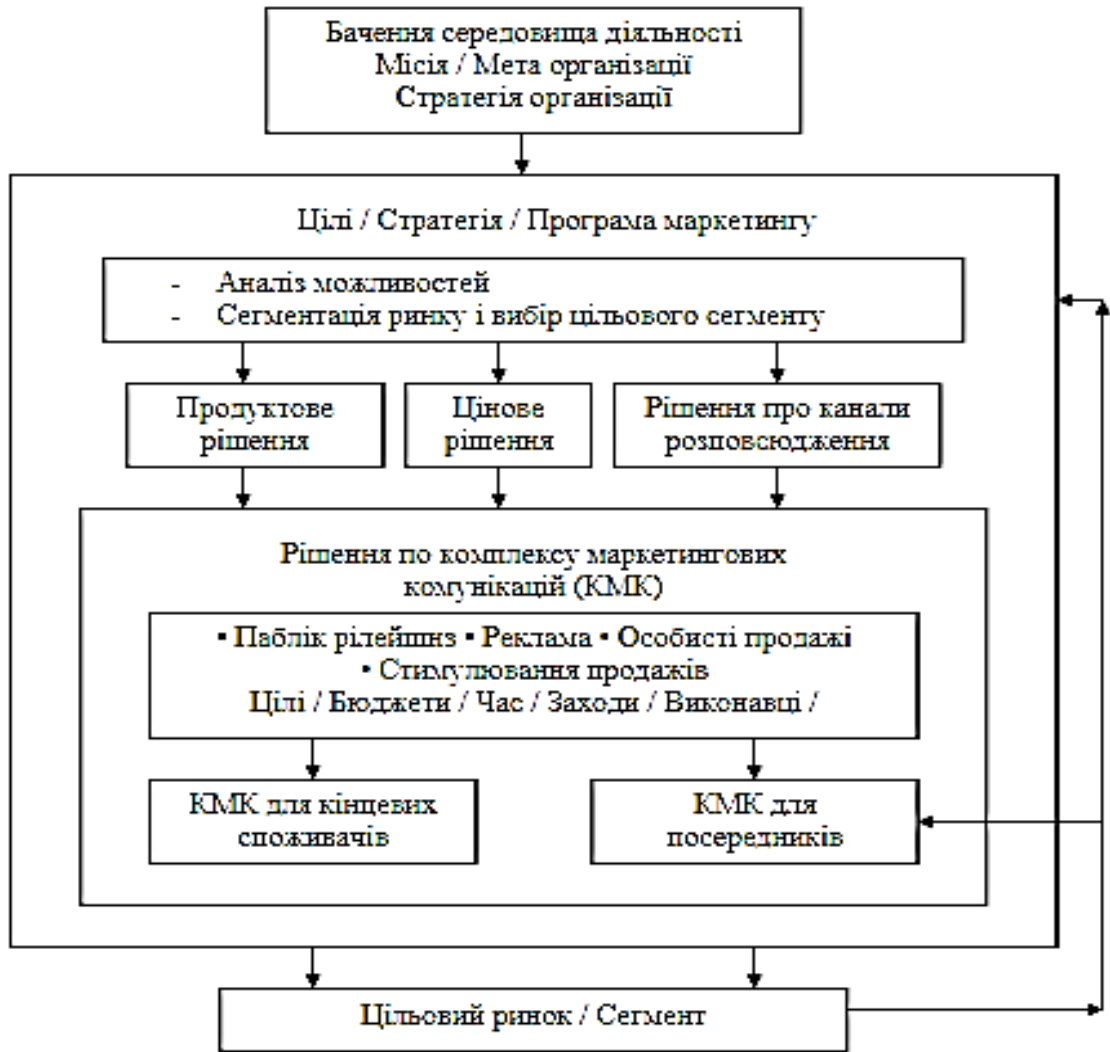


Рисунок 1.3 – Система інтегрованих маркетингових комунікацій у маркетинговому менеджменті промислового підприємства [24]



Рисунок 1.4 – Схема інтегрованих маркетингових комунікацій у маркетинговому менеджменті

Інтегровані маркетингові комунікації для промислового підприємства – це двобічний процес: з одного боку – це процес, що передбачає позитивний вплив на цільові ринки та покупців, а з іншого – є мета щодо створення нового рівня партнерських відносин з цільовою аудиторією та об'єднати зусилля для сумісного просування на цільових ринках [23-24]. Як стверджує Палехова Л.Л., для промислового підприємства, що прагне до сталого розвитку у виробничих ланцюгах, інтегровані маркетингові комунікації надають ефект синергії, тобто спільний результат застосування комплексу маркетингу, що перевищує суму результатів використання окремих зусиль [18].

Враховуючи тему кваліфікаційної роботи, заходи з поліпшення маркетингового менеджменту для промислового підприємства потрібно планувати разом, з урахуванням дій у сфері товарної, цінової та збутової політики підприємства. Підхід до з точки зору інтегрованих маркетингових комунікацій дає можливість одразу розв'язати дві взаємопов'язані проблеми маркетингового менеджменту (див. рис. 1.3): 1) Узгоджити комунікаційні повідомлення з використанням інших елементів комплексу маркетингу, щоб вони були узгоджені; 2) досягти оптимальної комбінації основних маркетингових інструментів [20-21].

Також науковці наполягають, що інтегровані маркетингові комунікації потребують залучення усього апарату управління, коли планується виробництво та продаж продукції, коли продукт виходить на ринок, щоб комплексно розробити та донести імідж та функціональні переваги цього продукту до споживача, підкреслити соціальну відповідальність підприємства і сформувати позитивну репутацію [26-27].

Процес впровадження концепції інтегрованих маркетингових комунікацій у практику маркетингового менеджменту промислового підприємства, особливо у нашому випадку виробничого підприємства, визначається такими принципами [20]:

– для досягнення позитивного результату доцільно поєднувати різні елементи маркетингу, щоб збільшити ефект кожного з них;





Рисунок 1.5 – Схема інтеграції маркетингових комунікацій у систему маркетинговому менеджменті

– координація маркетингових дій у маркетинговому менеджменті спрямована на отримання синергетичного ефекту від їх взаємодії, що значно перевершує їх окреме використання;

– ведення діалогу по всім напрямкам маркетингу з бізнес партнерами для постійного поліпшення маркетингового менеджменту

### **1.3 Стан наукового вивчення проблеми маркетингового менеджменту виробничого підприємства**

Завдання будь-якого бізнесу - забезпечити цінність ринку для отримання прибутку. Щоб досягти цього в економіці, що ґрунтується на конкуренції, окремі фірми не тільки створюють (або купують) товари (послуги) певної цінності, але й забезпечують їхнє задоволення попиту.

Сучасний «масовий ринок» — це сукупність мікроринків, де домінують власні потреби, ідеї, переваги та стандарти споживання. Тому часто необхідно створювати пропозиції для чітко визначених сегментів. [22]

Це є основою сучасного погляду на бізнес-процеси, коли маркетинг є відправною точкою для бізнес-планування та управління бізнесом, як правило, з певним етапом процесу управління маркетингом.

Процес управління маркетингом має такі основні етапи, які становлять логічну послідовність дій для досягнення цілей компанії:

аналіз ринкових можливостей;

- вибір цільового ринку;
- позиціонування товару на ринку;

Визначити маркетингову стратегію компанії;

- Розробка маркетингового комплексу;

Планування маркетингових планів;

- Здійснення маркетингових заходів (планів);

• Контролювати та аналізувати маркетингову діяльність підприємства.

На першому етапі процесу управління маркетингом (Marketing Opportunity Analysis) аналізуються умови зовнішнього середовища компанії і з урахуванням її внутрішніх ресурсів визначається ймовірність досягнення цілей. Основними компонентами цього аналізу є:

Дослідити важливі фактори зовнішнього середовища (макро- та мікро), які сприятимуть або перешкоджають економічній діяльності бізнесу, на основі цього визначити сильні та слабкі сторони бізнесу;

Визначення та дослідження ринку (оцінка його реальних і потенційних можливостей, перспектив розвитку, поведінки споживачів; визначення доступності та можливостей конкурентів тощо); попередній відбір маркетингових заходів здійснюється на основі цілей і ресурсів підприємства.

Другий етап – вибір цільового ринку – розбиває ринок на однорідні групи (сегменти) і вибирає один або кілька ринків, які найкраще відповідають бізнес-цілям підприємства.

Розподіл (сегментація) ринку здійснюється за обраними принципами (характеристиками) сегментації. принцип сегментації[23]

Споживчі ринки можуть бути переважно географічними (регіон, місто, клімат), демографічними (стать, вік, склад сім'ї, рівень освіти), психологічними (особистісні особливості, спосіб життя), поведінкою споживачів (очікуваний прибуток від покупок, частота покупок, ступінь лояльності, статус користувача) тощо. Сегментований ринок бізнесу (оптовий ринок, ринок промислово-технічних товарів - промисловий ринок) використовує такі характеристики: галузь, місце розташування, розмір споживаючого бізнесу; операції (технології, попит); характеристики закупівлі (організація, постачання, закупівельна політика); контекст (кількість замовлень, обсяг, терміновість виконання); характеристики компанії-покупця (лояльність, ризик, платоспроможність) тощо.[25]

При виборі цільового ринку надзвичайно важливим фактором є оцінка бізнес-привабливості сегмента за такими критеріями, як рентабельність, темпи зростання, конкурентна ситуація, можливості продажу та обслуговування, технічна складність, рекламні можливості, ризики тощо. Саме на основі цього аналізу та відповідних розрахунків підприємство вибирає цільовий ринок — групу споживачів, чиї потреби найбільше відповідають цілям, ресурсам і можливостям компанії. Опинившись на ринку, компанії можуть використовувати кілька відомих так званих методів охоплення ринку залежно від обраної маркетингової стратегії. Це може бути:

- сегмент ринку (централізований маркетинг);
- кілька розділів (факультативні спеціальності);

#### **1.4 Обґрунтування програми дослідження з метою поліпшення маркетингового менеджменту виробничого підприємства**

Аналізуючи літературу встановлено, що стосується завдань дослідження можна виділити 5 етапів (див. табл. 1.4), кожен з яких має певний підхід та методи дослідження.

Етап 1 Аналіз стану та динаміки ринку. Завданнями цього етапу є: оцінити зміни ринкового середовища; визначити особливі тенденції розвитку українського ринку цеглі; оцінити привабливість ринку для підприємства, діяльність якого що вивчається. Виконання завдань потребувало застосування таких методів дослідження: Показники кон'юнктури ринку (обсяг, динаміка, коливання, структура гравців ринку і т.д.)

Етап 2. Визначення внутрішніх сил та основної управлінської проблеми. Метою цього етапу є визначення питання фінансово-економічного стану підприємства та визначення управлінської проблеми. Методами вирішення проблем є: методи фінансово-економічного аналізу господарської діяльності. Конкурентний аналіз 4P визначив основні внутрішні фактори, які впливають на сильні або слабкі сторони маркетингової кампанії порівняно з її основними конкурентами. Аналіз IFAS узагальнює атрибути та ресурси (економічні, організаційні та маркетингові), які становлять сильні чи слабкі сторони фірми.

Етап 3. Визначення проблеми маркетингового менеджменту. Завданням цього етапу є аналіз маркетингової діяльності, та аналіз організації маркетингового менеджменту. Методами вирішення проблем є: аналіз маркетингової діяльності за 4P, та IFAS-аналіз

Таблиця 1.4 – Основні етапи проведення дослідження

Етапи	Завдання	Методи
Етап 1 Аналіз стану та динаміки ринку	1.1 Оцінка змін ринкового середовища 1.2 Визначити тенденцію розвитку українського ринку цегли 1.3 Зробити висновки про привабливість ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показники кон'юнктури ринку (обсяг, динаміка, коливання, структура гравців ринку і т.д.)</li> </ul>
Етап 2 Визначення внутрішніх сил та основної управлінської проблеми	2.1 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та визначення управлінської проблеми 2.2 Вивчення асортиментної політики	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методи фінансово-економічного аналізу господарської діяльності</li> </ul>
Етап 3 Визначення проблеми маркетингового менеджменту	3.1 Аналіз маркетингової діяльності 3.2 Аналіз організації маркетингового менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аналіз маркетингової діяльності за 4P</li> <li>IFAS-аналіз</li> </ul>
Етап 4 Визначення основних факторів впливу зовнішнього середовища	4.1 Встановити найбільш впливові фактори далекого середовища 4.2 Оцінка ключових загроз та можливостей 4.3 Оцінка готовності до умов впливу зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>Модель 5 ринкових сил М. Портера</li> <li>PEST - аналіз</li> <li>EFAS-аналіз</li> </ul>
Етап 5. Ситуаційний аналіз можливостей розвитку в умовах системної кризи ринку	5.1 Комплексно оцінити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища 5.3 Оцінити розриви між бажаними цілями і реально досягнутими результатами	5.1 Перехресна матриця SWOT-аналізу
Етап 6. Розробка системно-адаптивної моделі управління маркетингом	6.1 Обґрунтувати зміст системно-адаптивної моделі управління маркетингом 6.2 Обґрунтувати програмні дії з впровадження системно-адаптивної моделі управління маркетингом	6.1 Сегментування ринку 6.2 Модель Демінга 6.2 Модель адаптивного маркетингу

Етап 4. Визначаються основні фактори впливу на навколишнє середовище. Метою цього етапу є виявлення найбільш впливових факторів у віддаленому середовищі, які створюють критичні загрози та можливості для

стратегії класифікації підприємства. На цьому етапі використовуються такі методи: матриця ЕТОМ, ринкова кон'юнктура (динаміка, структура продукту, структура гравця, монополія, концентрація та насичення), п'ять моделей конкурентоспроможності М. Портера та аналіз EFAS.

Етап 5. Для визначення вектора розвитку бізнес-стратегії – найкращого поєднання сильних і слабких сторін і можливостей і загроз використовується крос-матричний SWOT-аналіз.

Етап 6. Розробка системно-адаптивної моделі управління маркетингом. Завданням цього етапу є обґрунтування змісту системно-адаптивної моделі управління маркетингом, та програмних дій з впровадження системно-адаптивної моделі управління маркетингом. Методами вирішення цих проблем є: сегментування ринку, модель Демінга, та модель адаптивного маркетингу.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ДНІПРОВСЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ»

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» як суб'єкту промислового ринку

ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» (далі ТОВ «ДЗБМ») – це виробниче підприємство, що створено у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство розташоване за адресою: м. Дніпро, вул. вулиця Олександра Оцупа, 1 б. (див. рис. 2.1)

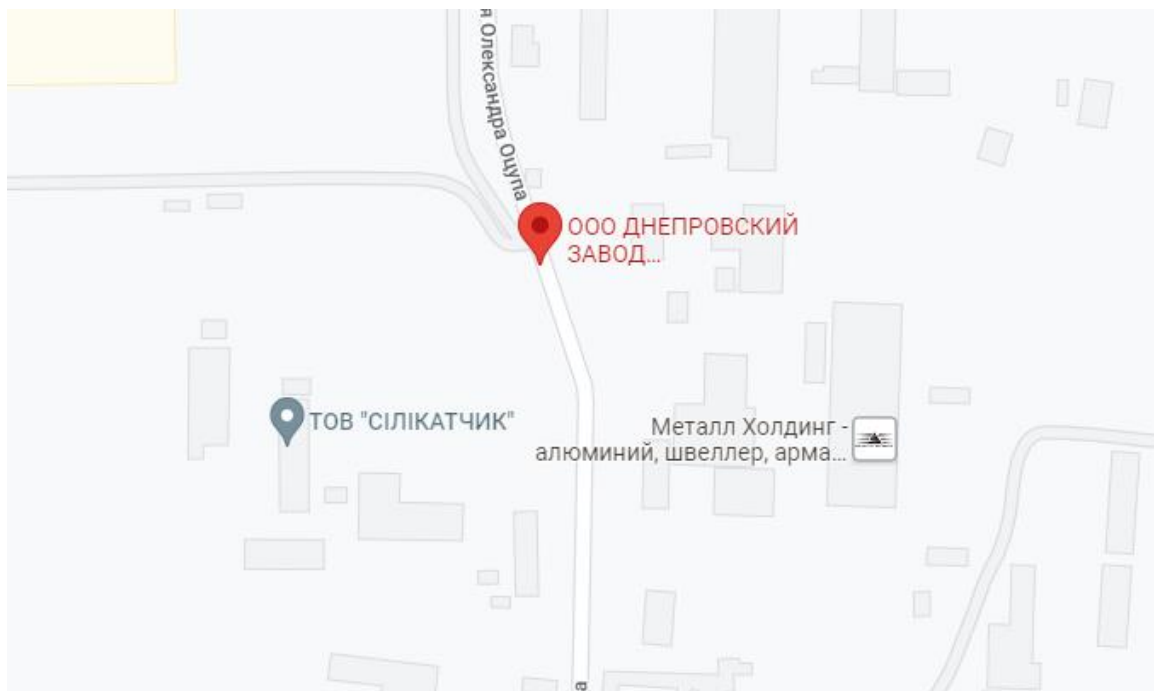


Рисунок 2.1 – Розташування ТОВ «ДЗБМ»

Підприємство ТОВ «ДЗБМ» було створено у 1959 році, зараз є одним з найбільших виробників будівельних матеріалів на території України. Виробничі потужності дозволяють виробляти до 10 млн одиниць на місяць силікатної цегли для будівництва як висотних так і малоповерхових

будинків. З 2014 року запущена нова лінія по виробництву кольорового облицювальної цегли і плитки.

Відмінні риси продукції – точні геометричні розміри, висока міцність і морозостійкість. Будинки із силікатної цегли довговічні, забезпечують високі експлуатаційні характеристики і створюють сприятливий клімат в приміщеннях. У виробництві силікатної цегли використовуються тільки природні матеріали – пісок, вапно і вода, що робить його екологічно чистим будівельним матеріалом. Вапно, присутнє в складі, є природним септиком, який сприяє знищенню мікробів і створює перешкоду для появи грибка і цвілі. Випускаються види силікатної цегли: повнотіла (одинарна, полуторна) і пустотіла. Повнотіла силікатна цегла використовується для кладки внутрішніх і зовнішніх стін, створення колон, стовпів і інших різних конструкцій, які крім власної ваги несуть додаткове навантаження.

Пустотіла силікатна цегла з вертикальними некрізними круглими порожнечами використовується для кладки ненавантажених конструкцій (ненавантажені внутрішні і зовнішні стіни). Її відмінною здатністю є – легкість (дозволяє знижувати навантаження на фундамент) і високі теплоізоляційні властивості. Використовуючи в виробничому циклі додаткове більш потужне і високоточне обладнання, крім рядової силікатної цегли, виробляється лицьова силікатна цегла. Чіі характеристики відрізняє поліпшені геометричні властивості і більш висока міцність.

Колірна гамма облицювальної цегли та облицювальної плитки: жовтий, червоний, коричневий, персиковий і білий з іскринкою. По фактурі поверхні, силікатна цегла ділиться на «гладку» або «колоту». Колота поверхня більш актуальна для лицьового силікатної цегли. Є обмеження щодо застосування силікатної цегли – це використання без додаткових спеціальних засобів в фундаментах будівель, басейнах, лазнях, печах, камінах, так як силікатна цегла чутлива до дуже високих температур і впливів агресивних речовин.

Види упаковки: навал (погрузка пачки силікатної цегли за допомогою спеціальних механічних захоплень) і пакет (відібраний, покладений



спеціальним чином цегла на піддон і зав'язаний поліестеровими стрічками, і поліетиленовою плівкою).

Також ТОВ «ДЗБМ» є виробником газобетону, вапна та мінерального порошка. Газобетон - один з різновидів пористих бетонів. Він відрізняється наявністю пористої структури відкритого типу, яка утворюється в результаті хімічної реакції газообразователя (зазвичай - алюмінієвої пудри) і негашеного вапна. Вапно це матеріал, одержуваний шляхом випалу карбонатних гірських порід. За хімічним складом вона майже повністю складається з вільних оксидів кальцію і магнію з переважним вмістом СаО. Застосовується в будівництві, а також для отримання різних хімічних речовин, деякі з яких також носять назву «вапно».

Залежно від типу породи, з якої зроблена вапно, вона може бути кальцієвої, магнезіальної або доломітового. Також такий матеріал прийнято розділяти на вапно середнього, швидкого або повільного гасіння

Мінеральний порошок являє собою кам'яну борошно або пил, що отримується в результаті тонкого подрібнення вапняків і доломіту, а так же твердих відходів промислового виробництва. Він є невід'ємною складовою в асфальтобетонних, щебенево-мастичних і сухих будівельних сумішах, служить заповнювачем, який забезпечує структурованість, в'язкість, підсилює здатність, що клеїть, пластичність, пружність і міцність.

Підприємство, в основному, обслуговує ринок українських промислових споживачів, у тому числі забудовників та інших оптових покупців. На підприємстві працює 208 працівників. Основними конкурентами на ринку є такі компанії як ТОВ "Силікатчик", ТОВ «ЮДК» ТОВ ДЗБМ має частку ринку 32%. Обсяг продажів сягає більш 2 млн грн на рік.

## 2.2 Аналіз стану та динаміки українського ринку силікатної цегли

Згідно з результатами щомісячного аналітичного дослідження «Огляд розвитку будівельної галузі України» від РАУ, у березні 2022 року український ринок будівельних матеріалів виріс на +33% порівняно з лютим 2022 року, а ринок будівельних робіт виріс на +12%. За результатами 3 міс. 2022 року український ринок будівництва виріс на +1,9%, а ринок будматеріалів на +7,6% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Загальна тенденція ринку – перехід ринку будіндустрії України до фази зростання [29].

Обсяг виконаних будівельних робіт за січень – березень 2022 року склав 9,96 млрд. грн. (+1,9%) до 2021, за рахунок: (-3,4)% житлове будівництво, (+4,1)% комерційне будівництво, (+4,9)% інфраструктурне будівництво (тут і надалі без урахування статистики з Криму та зони АТО). Як повідомляло агентство РАУ раніше, обсяг виконаних будівельних робіт за 2021 рік склав 56 млрд. грн. (-15) % до 2020, за рахунок: (-4) % житлове будівництво, (-18) % комерційне будівництво, (-19) % інфраструктурне будівництво. Індекси наведені у порівнянних цінах. Розширений аналіз ринку представлений у щомісячному "Огляді розвитку будівельної галузі України" від РАУ [30].

У березні 2022 року обсяг збуту будівельних матеріалів на ринку України\* становив 2,8 млн. т (+33 % до лютого 2021). Вироблено 2,73 млн. т (+34% до лютого 2021). За січень-березень 2021 року обсяг реалізації становив (+7,6%) до аналогічного періоду минулого року. Аналіз ринку будівельних матеріалів за 17 основними сегментами показав розкид динаміки від (-50%) до (+69%), при цьому 59% сегментів показали позитивну динаміку. Як зазначалося раніше агентством РАУ, за січень-дек 2021 обсяг реалізації склав (+1,8%) до аналогічного періоду 2020 року. Індекс динаміки ринку будівельних матеріалів розраховується з урахуванням 10 товарних груп\*. Розширений аналіз ринку представлений у щомісячному "Огляді

розвитку будівельної галузі України" від РАУ. \* - 10 тов.гру.: цемент, товарний бетон, ЗБВ та ЗБК, фігурні елементи мощення, металоконструкції, сендвіч-панелі, конструкції світлопрозорі, керамічна цегла, газоблоки, силіктна цегла [30].

За 7 міс. 2021 р. зростання споживання на українському ринку будівельних матеріалів склало +22,3% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. У липні 2022 року обсяг збуту будівельних матеріалів на ринку України склав 3,74 млн. т (+8,8 % до червня 2022). Вироблено 3,61 млн. т (+7,9% до червня 2021 року). За січень-липень 2021 року обсяг реалізації становив (+22,3%) до аналогічного періоду минулого року. Як зазначалося раніше агентством РАУ, за січень-дек 2021 обсяг реалізації склав (+1,8%) до аналогічного періоду 2021 року. Індекс динаміки ринку будівельних матеріалів розраховується з урахуванням 10 товарних груп – цемент, товарний бетон, ЗБВ та ЗБК, фігурні елементи мощення, металоконструкції, сендвіч-панелі, конструкції світлопрозорі, керамічна цегла, газоблоки, силіктна цегла [30].

Ринок будівельних робіт в Україні за 7 міс 2022 року зріс на +11% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Обсяг виконаних будівельних робіт за січень-липень 2021 року склав 30,8 млрд. грн. (+11)% до 2021, за рахунок: (+12,7)% житлове будівництво, (+13,9)% комерційне будівництво, (+8,3)% інфраструктурне будівництво (тут і надалі без урахування статистики по Криму та зони АТО). Як повідомляло агентство РАУ раніше, обсяг виконаних будівельних робіт за 2021 рік склав 56 млрд. грн. (-15) % до 2020, за рахунок: (-4) % житлове будівництво, (-18) % комерційне будівництво, (-19) % інфраструктурне будівництво. Індеси наведені у порівнянних цінах. Згідно РАУ, у березні 2021 року український ринок будівельних матеріалів виріс на +33% порівняно з лютим 2021 року, а ринок будівельних робіт виріс на + 12%. За результатами 3 міс. 2021 року український ринок будівництва виріс на +1,9%, а ринок будматеріалів на

+7,6% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Загальна тенденція ринку – перехід ринку будіндустрії України до фази зростання.

Обсяг виконаних будівельних робіт за січень – березень 2021 року склав 9,96 млрд. грн. (+1,9)% до 2021, за рахунок: (-3,4)% житлове будівництво, (+4,1)% комерційне будівництво, (+4,9)% інфраструктурне будівництво (тут і надалі без урахування статистики з Криму та зони АТО). Як повідомляло агентство РАУ раніше, обсяг виконаних будівельних робіт за 2021 рік склав 56 млрд. грн. (-15) % до 2020, за рахунок: (-4) % житлове будівництво, (-18) % комерційне будівництво, (-19) % інфраструктурне будівництво. Індекси наведені у порівнянних цінах.

У березні 2022 року обсяг збуту будівельних матеріалів на ринку України становив 2,8 млн. т (+33 % до лютого 2022). Вироблено 2,73 млн. т (+34% до лютого 2022). За січень-березень 2022 року обсяг реалізації становив (+7,6%) до аналогічного періоду минулого року. Аналіз ринку будівельних матеріалів за 17 основними сегментами показав розкид динаміки від (-50%) до (+69%), при цьому 59% сегментів показали позитивну динаміку. За РАУ, за січень-дек 2021 обсяг реалізації склав (+1,8%) до аналогічного періоду 2020 року.

Індекс динаміки ринку будівельних матеріалів розраховується з урахуванням 10 товарних груп: цемент, товарний бетон, ЗБВ та ЗБК, фігурні елементи мощення, металоконструкції, сендвіч-панелі, конструкції світлопрозорі, керамічна цегла, газоблоки, силіктна цегла. За 7 міс. 2022 р. зростання споживання на українському ринку будівельних матеріалів склало +22,3% порівняно з аналогічним періодом 2021 року.

У липні 2022 року обсяг збуту будівельних матеріалів на ринку України склав 3,74 млн. т (+8,8 % до червня 2022). Вироблено 3,61 млн. т (+7,9% до червня 2022 року). За січень-липень 2022 року обсяг реалізації становив (+22,3%) до аналогічного періоду минулого року. Як зазначалося агентством РАУ, за січень-дек 2021 обсяг реалізації склав (+1,8%) до

аналогічного періоду 2020 року. Ринок будівельних робіт в Україні за 7 міс 2022 року зріс на +11% порівняно з аналогічним періодом 2021 року

Обсяг виконаних будівельних робіт за січень-липень 2022 року склав 30,8 млрд. грн. (+11)% до 2021, за рахунок: (+12,7)% житлове будівництво, (+13,9)% комерційне будівництво, (+8,3)% інфраструктурне будівництво (тут і надалі без урахування статистики по Криму та зони АТО). Як повідомляло агентство РАУ раніше, обсяг виконаних будівельних робіт за 2021 рік склав 56 млрд. грн. (-15) % до 2020, за рахунок: (-4) % житлове будівництво, (-18) % комерційне будівництво, (-19) % інфраструктурне будівництво. Індекси наведені у порівнянних цінах (див. рис. 2.2).

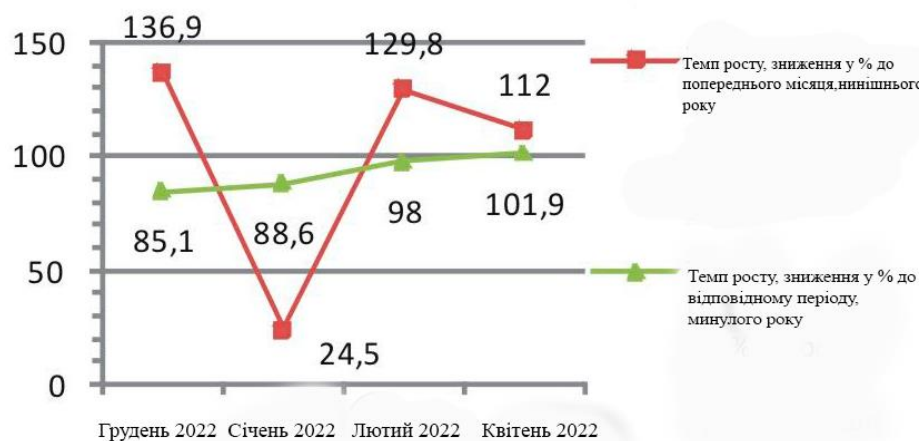


Рисунок 2.2 – Огляди розвитку будівельної галузі України, грудень-квітень 2022 [29]

Таким чином, галузь будівництва незважаючи на скрутне становище з платоспроможністю покупців, є привабливою для розвитку ТОВ ДЗБМ.

### 2.3 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та визначення управлінської проблеми

Для аналізу основних фінансово-економічних показників, що характеризують діяльність підприємства на протязі останнього періоду за

результатами фінансових та статистичних звітів підприємства проведемо дослідження. Результати неведені в таблиці 2.1.

Отже, за звітний період, незважаючи на загальну фінансову кризу ТОВ «ДЗБМ» збільшував обсяги виробництва, що відповідним чином вплинуло і на показники фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «ДЗБМ» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Відхилення 2022 від 2020	
	2020	2021	2022	абсолютне, +-	відносне, %
Доход (виручка) від надання послуг	15990,0	16908,0	18445,0	2455	15,35
Податок на додану вартість	2665,0	2817,0	3074,0	409	15,35
Витрати	12060,0	12296,0	13065,0	1005	8,33
Балансовий прибуток	972,0	1780,0	2212,0	1240	127,57
Чистий прибуток	731,0	1040,0	1291,0	560	76,61

Так, порівняно з 2020 роком підприємство збільшило валовий дохід від звичайної діяльності на 2455,0 тис. грн. у тому числі за останній період на 1537,0 тис. грн. або на 9,1% (що відповідає середньому показнику по галузі).

Нажаль, відповідним чином зростали і доходи, але темпи їх росту були дещо менші (3,6%), що дозволило підприємству збільшити балансовий прибуток (до оподаткування) на 1240,0 тис. грн. (на 127,6%), у тому числі за останній рік на 432,0 тис. грн., або на 24,3%. Чистий прибуток, що залишився в компанії становив в 2022 році 1291,0 тис. грн., що більше на 560,0 тис. грн. за відповідний показник 2020 року та на 251,0 тис. грн., або на 24,1% за попередній 2021 рік. Зміну в результатах господарської діяльності наводимо у вигляді діаграми (див. рис. 2.2).

Таким чином, за загальними показниками результати господарської діяльності визнаємо як позитивні. Проведемо більш детальні розрахунки та аналіз показників рентабельності із використанням даних таблиці 1.1, проведемо відповідний аналіз, результати заносимо наведено на рис. 1.2.

Рентабельність продукції, що реалізує ТОВ «ДЗБМ» розрахована за формулою (2.1), вона є відносним показником, що показує яка частка прибутку припадає на загальний обсяг виробництва в грошовому еквіваленті (у %):

$$P_{\pi} = \text{Пр} / \text{В} \times 100, \quad (2.1)$$

де  $P_{\pi}$  – рентабельність продукції за звітний період;

Пр – чистий прибуток за звітний період послуг;

В – витрати (собівартість продукції).

$$P_{2020} = 731,0 / 12060,0 \times 100 = 6,1(\%);$$

$$P_{2021} = 1040,0 / 12296,0 \times 100 = 8,5(\%);$$

$$P_{2022} = 1291,0 / 13065,0 = 9,9(\%).$$

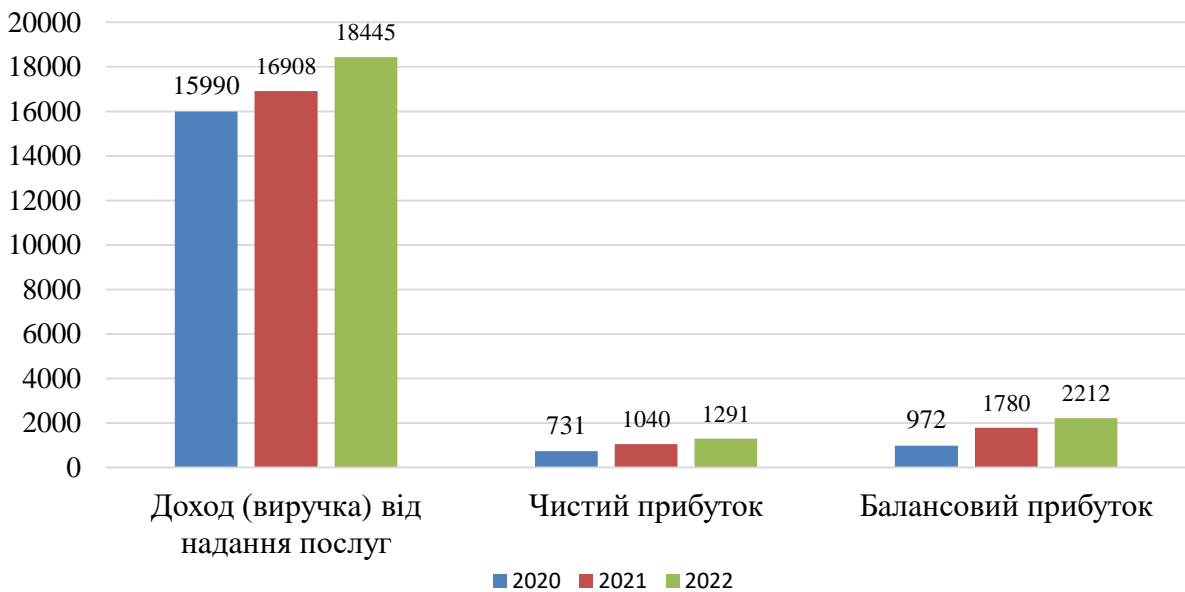


Рисунок 2.3 – Динаміка показників господарської діяльності  
ТОВ «ДЗБМ» за 2020-2022 рр., тис. грн.

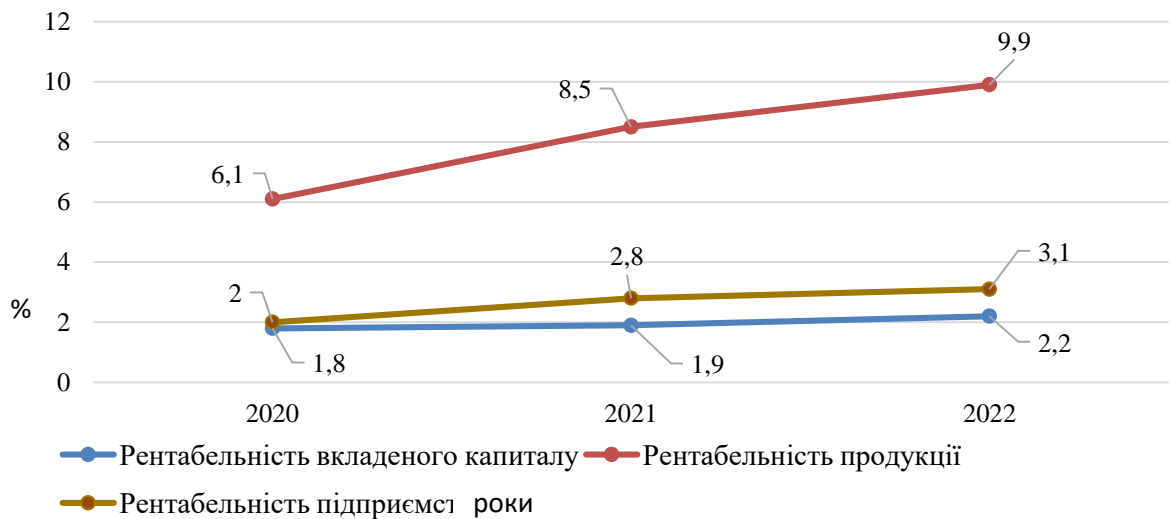


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності  
ТОВ «ДЗБМ» за 2020-2022 рр., %

Аналогічним чином, але з урахуванням даних про вартість основних та оборотних коштів, а також про вартість капіталу визначимо рентабельність підприємства в цілому та рентабельність вкладеного капіталу.

Аналіз показує, що рентабельність виробництва ТОВ «ДЗБМ» постійно зростає і складає станом на 01.01.2022 р. 9,9 %, рентабельність підприємства в цілому – 3,1 %, вкладеного капіталу 2,2 % на ту ж дату. Збільшення рентабельності продукції на 3,8 в.п. зумовлено перевищенням приросту прибутку над зростанням суми витрат. Зростання загальної рентабельності діяльності в.п. спричинено зменшенням вартості основних і оборотних засобів при одночасному збільшенні прибутку.

Визначимо, які показники вплинули на позитивні результати роботи підприємства і порівняємо, як підприємство використовувало свої активи (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2– Динаміка зміни активів ТОВ «ДЗБМ», тис. грн.

Показники	рік			Відхилення	
	2020	2021	2022	абсолютне, +-	відносне, %
Необоротні активи	541,7	768,9	687,5	145,8	126,92
Оборотні активи	1251,2	1345,9	1002,8	-248,4	80,15
Витрати майбутніх періодів	27,9	331,2	805,4	777,5	2886,74
Разом:	1792,9	2446,0	2495,7	702,8	139,20



Отже за даними балансу, активи підприємства зросли на 49,7 тис. грн., або на 2,0%. Але загальний ріст активів відбувся лише за умов витрат майбутніх періодів, їх ріст склад 474,2 тис. грн. або майже в півтора рази за один рік. Необоротні та оборотні активи зменшились на 1,6% та 26,5% відповідно. Їх зменшення на результат господарської діяльності не вплинули. Проведемо детальний аналіз основних елементів операційних витрат підприємства. Результати зводимо в таблицю 2.2. Отже, операційні витрати зросли на 7,3% в основному за рахунок амортизації (33,5%).

Для оцінки цих показників та стану використання ресурсів ТОВ «ДЗБМ» за останні роки підготуємо аналітичну таблицю (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз операційних витрат за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Матеріальні витрати	6803,0	6194,0	6917,0	114	101,68
Витрати на оплату праці	3575,0	4496,0	4572,0	997	127,89
Відрахування на соціальні заходи	1322,0	1729,0	1760,0	438	133,13
Амортизація	241,0	230,0	307,0	66	127,39
Інші витрати	99,0	245,0	276,0	177	278,79
Разом	12060,0	12896,0	13833,0	1773	114,70

Отже, позитивним для ТОВ «ДЗБМ» є стабільна матеріаловіддача та зростання обсягів продної продукції на 1 грн. заробітної плати. Негативним є те, що спостерігається зменшення продуктивності праці (на 5,9%), фондівіддачі (на 9,6%) та оборотності коштів на (на 17,1%).

Таблиця 2.4 – Аналіз показників використання ресурсів в ТОВ «ДЗБМ»

Показники	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	15990,0	16908,0	18445,0	115,35
Персонал, осіб	21	25	29	138,10
Фонд оплати праці, тис. грн.	3575,0	4496,0	4572,0	127,89

Основні виробничі фонди, тис. грн.	391,6	368,9	445,7	113,82
Оборотні засоби, тис. грн.	399,0	331,2	805,4	201,85
Матеріальні витрати, тис. грн.	6803,0	6194,0	6917,0	101,68
Продуктивність праці, тис. грн.	761,4	676,3	636,0	83,53
Обсяг наданих послуг на 1 грн. оплати праці, грн.	4,5	3,8	4,0	88,89
Матеріаловіддача, грн./грн.	2,4	2,7	2,7	112,50
Фондовіддача, грн./грн.	40,8	45,8	41,4	101,47
Оборотність оборотних коштів, кількість оборотів	40,1	51,1	22,9	57,11

Таблиця 2.5 – Аналіз внутрішнього середовища ТОВ ДЗБМ

Складові	Варіант зниження витрат	
	Частка від загальної собівартості, % (2022 р.)	За рахунок чого (характер пропонуваніх змін в складовій)
Матеріальні витрати	47,4	За рахунок переходу на давальницьку або вітчизняну сировину
Витрати на оплату праці	26,4	За рахунок автоматизації праці
Відрахування	3,1	
Нарахована амортизація	13,3	-
Адміністративні витрати	2,6	За рахунок автоматизації функцій управління
Витрати на збут	1,2	
Інші операційні витрати	1,8	
Фінансові витрати (% за банківські кредити)	3,7	За рахунок збільшення прибутку для самостійного фінансування
Інші фінансові витрати	0,5	

За звітний період, незважаючи на загальну фінансову кризу ТОВ ДЗБМ збільшував обсяги виробництва, що відповідним чином вплинуло і на показники фінансово-господарської діяльності. Так, порівняно з 2021 роком підприємство збільшило валовий дохід від звичайної діяльності на 2455,0 тис. грн. у тому числі за останній період на 1537,0 тис. грн. або на 9,1% (див. табл. 2.1). За загальними показниками результати господарської діяльності визнаємо як позитивні. Для аналізу стану і рівня управління персоналом в ТОВ ДЗБМ порівняємо планову та фактичну чисельність, проведемо дослідження структури робітників та плинності кадрів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки чисельності ТОВ «ДЗБМ», осіб

Роки	2020			2021			2022		
	План	Факт	%	План	Факт	%	План	Факт	%
Всього, в тому числі:	194	154	79,3	144	94	65,3	157	144	91,7
керівники	9	8	88,9	6	4	66,7	11	8	72,7
спеціаліст	10	12	120,0	5	4	80,0	12	11	91,7
службовці	9	6	66,7	4	4	100,0	8	8	100,0
робітники	166	128	77,1	129	82	63,6	126	117	92,9

Як видно з таблиці 2.7 в ТОВ ДЗБМ спостерігалась найбільша нестача чисельності від плану в 2021 році  $144-94=50$  осіб. І найбільше кількість дефіциту кадрів припадає саме на групу основних робітників ( $129-82=47$  осіб). Це було пов'язано з деякою реорганізацією, що проводилась на підприємстві через фінансову кризу і спад попиту на продукцію, а також зменшенням розміру заробітної плати і заборгованістю по ній.

Вже в 2022 році плинність кадрів зменшується в порівнянні з 2021 роком. Більш стабільною стала робітнича група. При плані 126 працювало 117 робітників та обслуговуючого персоналу, що становить 92,9 % від їх планової кількості. Це свідчить, що підприємству останнім часом вдалося покращити свою роботу, припинити скорочення і ліквідувати заборгованість по заробітній платі і компенсаційним виплатам. Як наслідок збільшилась продуктивність праці, зросла середня заробітна плата.

При аналізі фактичної питомої ваги чисельності окремих груп працівників за 2022 р. видно, що найбільше місце займає група робітників  $117/144 \times 100\%=81,2$  %. Для підприємства в сфері виробництва це норма. Керівники становлять 5,6 % від загальної чисельності; спеціалісти 7,6 %; службовці 5,6 %.

Проаналізуємо також стан використання працівниками робочого часу, головним чином – причини непродуктивних втрат. Так в ТОВ ДЗБМ всіма працівниками за рік було відпрацьовано людино-днів, кількість яких

становить 42,2% від номінального фонду, тобто повно добові невиходи на роботу з різних причин дорівнювали 57,8% фонду робочого часу, у тому числі серед робітників використання фонду робочих днів становило 39,8%. За номінального фонду робочих днів на одного робітника на підприємстві 5361,5 дня, фактично відпрацьовано на одного робітника у середньому 2135,9 дня. Загальна кількість невиходів на роботу і простоїв робітників протягом року досягла на підприємстві 6483,5 людино-днів, у тому числі з таких причин (за даними управлінського обліку і номенклатурою причин згідно з державною статистичною звітністю) (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Невиходи на роботу протягом року та аналіз причин

Причини невиходів на роботу і простоїв	Кількість люд.-днів	% до номінального фонду
Невиходи з дозволу адміністрації	3636,4	1,5
Прогули	-	-
Тимчасова непрацездатність	195	0,08
Відпустки з ініціативи адміністрації	2476,6	1,0
Неявки у зв'язку з а скороченим робочим тижнем	1755	0,7

Причини плинності кадрів в ТОВ ДЗБМ були різні: мала зарплата, невідповідні умови праці, недостатня організація праці, хвороби працівників, недостатній рівень (неякісне) управління.

Плинність кадрів переважно стосувалась молоді, які мали високі вимоги до умов праці

Таким чином, основним завданням в управлінні розвитком є настандартність продуктивності праці, що веде до ринкових ризиків у своєму сегменті. Тобто завданням керівництва підприємства є підвищення ефективності маркетингового менеджменту.

#### **2.4 Аналіз маркетингової діяльності за 4Р**

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ ДЗБМ довело, що підприємство прибуткове, воно здобуло відоме ім'я, сприятливий імідж та довіру

споживачів. Для визначення маркетингової проблеми проведено агналіз за 4P напрямками маркетингової діяльності.

*Товар* (product) – будівельні матеріали та різні види супутніх товарів. На фоні сформованої сприятливої макроекономічної ситуації й нестабільного попиту населення, у найближчі 2-3 роки в Україні може з'явитися попит на цю групу товарів.

З метою визначення позиції підприємства на ринку побудуємо матрицю Мак-Кінсі. Під час формування стратегії поле матриці розділяється на три зони рисунку 2.4. Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1, 2, 3 – зона росту; друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрат 4, 5, 6; третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9 .

Аналіз проведено за основні трьома групами товарів ТОВ ДЗБМ: перша група товарів – газобетон; друга група товарів – цегла; третя група товарів – силікатні маси. Розглянувши дану матрицю можна сказати, що перша група товарів знаходиться в квадраті 1 отже, він діє на дуже перспективному ринку збуту і має на ньому сильні конкурентні позиції; для першої зони можна порекомендувати стратегію росту і підтримання конкурентних позицій, а також вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Друга і третя група товарів знаходяться в квадраті 5, що включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринки збуту.

Для другої стратегічної зони необхідна спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток, а також стратегія вибіркового розвитку, а саме пошук шляхів отримання конкурентних переваг нашої продукції над продукцією конкурента, інвестування у ті сегменти, де прибутковість велика, а ризик малий. До цього ж ця стратегія зорієнтована на отримання максимальною прибутку, та пошуку стратегічних можливостей переходу цих товарів до першої зони. Особливо це буде можливим для другої групи.

Підприємство розширює і оновлює асортимент послуг, веде певну (нехай і не зовсім ефективну) рекламну діяльність.

Протев організації самої маркетингової діяльності були виявлені певні недоліки. Так, наприклад, на підприємстві ефективність маркетингових заходів не досліджується, не аналізується.

Отже, маємо висновок що це сильна сторона бо гаобетон діє на дуже перспективному ринку збуту і має на ньому сильні конкурентні позиції

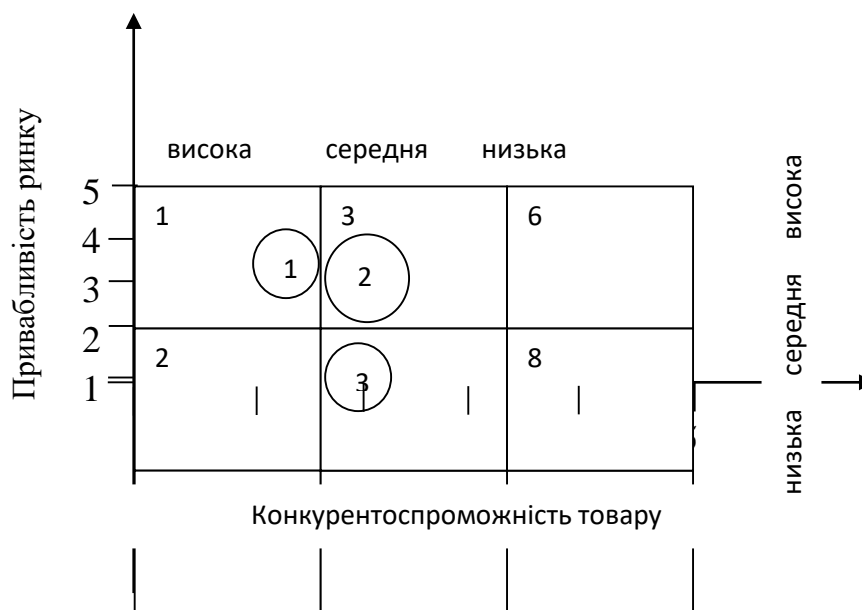


Рисунок 2.4 – Аналіз продуктової політики ТОВ «ДЗБМ» за Матрицею Мак-Кінсі

*Ціна (price)* – будівельних матеріалів від компанії складає від 11,0 грн до 320,0 тис. грн. При цьому як інших виробників та постачальників в Україні в межах від 8,5 до 540 тис. грн. Отже, ТОВ ДЗБМ обрала середній ціновий параметр та такий, що наближається до середньої ціни. Середня ціна у більшості випадків завжди була самою оптимальною. Така ціна, за якої компанія повністю окупає кошти, вкладені у виробництво продукції, та отримує необхідну норму прибутку.

*Розподіл (place)* – географія продажів підприємства доволі широка. Отже компанія майже повністю охопила територію України і налагодила результативні зв'язки з основними споживачами за кордоном. На рисунку 2.5 наведено аналіз покупців продукції ТОВ ДЗБМ за напрямком спеціалізації.

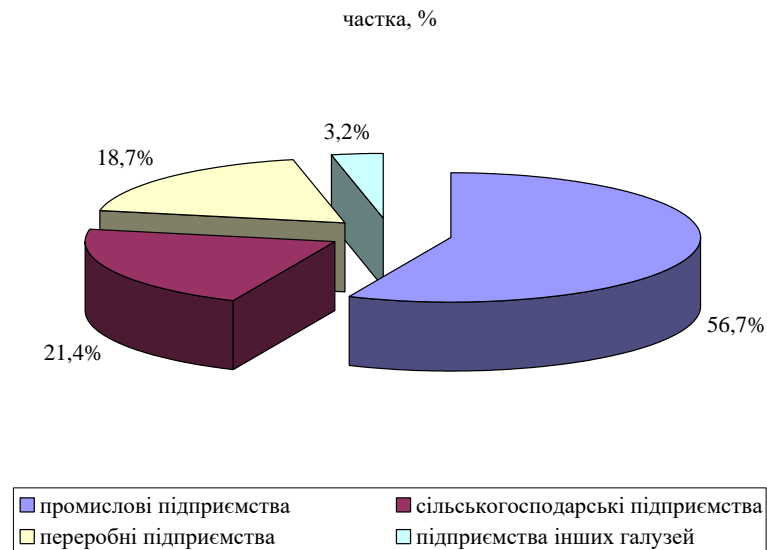


Рисунок 2.5 – Аналіз основних покупців продукції ТОВ ДЗБМ (за напрямком спеціалізації), %

Для виробничого підприємства будівельних матеріалів я вважаю, що це стандартна ситуація, та назвати це слабкою чи сильною стороною важко.

*Просування (promotion)* – компанія серед іншого активно займається і рекламною діяльністю, тому паралельно і рекламує власний продукт. Ефективність діяльності кожного підприємства прямо пов'язана з ефективністю системи просування продукції. ТОВ ДЗБМ намагається активно займатись маркетинговою діяльністю. Прикладом тому є участь у ярмарках та нагороди з них. ТОВ має власний сайт, але він оновлюється лише два рази на рік. Компанія розповсюджує рекламні буклети серед всіх представників виробничої сфери, але охоплює лише крупні організації.

Малий та середній бізнес залишається по за увагою маркетологів ТОВ «ДЗБМ».

Також, підприємство має та використовує для комунікацій з партнерами та споживачами, власний сайт. Втім, на нашу думку, сайт занадто простий, оновлюється лише раз на півроку, не завершений і не дає можливості спілкуватись з маркетологами або менеджерами з продаж на пряму (в режимі «Онлайн»). На сайті немає, навіть, адреси компанії, а лише телефони. Ціни на продукцію, що зазначені на сайті не актуальні. Узагальнення сильних та слабких сторін наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Внутрішні фактори підприємства ТОВ ДЗБМ

Кадрова політика	Використання практичного досвіду працівників та сучасних технологій організації виробництва
Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	Авторитарний стиль керівництва виробничим підприємством за маркетинговою стратегією
Ресурси	
Виробничі потужності	Максимальна потужність до 19 000 одиниць пр.-ції на рік
Сировина та матеріали, комплектуючі тощо	90% сировини імпортується з-за кордону
Фінансові	ТОВ забезпечує себе оборотними коштами в достатній кількості, а також за рахунок кредитів
Інтелектуальні	Підприємство має власні розробки вагів, а також технологічні розробки виробництва
Технологічні	Технологічні процеси є інтелектуальною власністю підприємства
Інформаційні	Підприємство має власний сайт та логотип
Трудові	Щільність населення та висока кваліфікація робочої сили дають необмежений потенціал ресурсу

Отже, було виявлено ряд внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства ТОВ «ДЗБМ»:

- не застосовуються знижки для постійних клієнтів і (як можливий маркетинговий засіб) не повідомляє про заохочення тривалих стосунків;
- слабка цінова політика – ціни, заходи впливу на партнерів та потенційних клієнтів не змінювались з часу створення;



– слабкий менеджмент маркетингу – не вивчаються нові ринки та конкуренти, стан рекламно-інформаційного забезпечення діяльності є недосконалим; відділення маркетингу займається лише контактами з замовниками фактично виконуючи роботу менеджера по продажам;

– відсутність стратегічного маркетингу щодо рекламної діяльності.

Результати вивчення внутрішніх факторів узагальнено за методом IFAS-аналізу.

Таблиця 2.9 – IFAS-аналіз впливу на діяльність підприємства ТОВ «ДЗБМ»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Фактори сили			
Імідж, наявність особистих контактів, довгострокових партнерських відносин	0,2	5	1
Висока ступінь охоплення каналів збуту	0,2	5	1
Висока якість послуг, їх комплексність	0,1	5	0,5
Сумарна оцінка	0.5		2,5
Фактори слабості			
Середній рівень інформаційної системи	0,1	-3	-0.3
Обмежені можливості зниження цін	0,3	-2	-0.6
Недостатність коштів для фінансування маркетингових досліджень	0,1	-4	-0,4
Сумарна оцінка	0.5		-1,3

## 2.5 Визначення впливу факторів зовнішнього середовища

Маркетингова діяльність на підприємстві ТОВ «ДЗБМ» залежить не тільки від діяльності самої компанії та її співробітників, але і від протиборства комплексів маркетингу, застосовуваних різними фірмами, від тенденцій і подій, що відбуваються в маркетинговому середовищі, а також від низки факторів, що її визначають. Макросередовище представлене силами далекого впливу, що стосується не самого підприємства і його мікросередовища, тобто ринку, в якому воно функціонує. До таких сил,

відносять фактори демографічного, економічного, природного, технічного, політичного і культурного характеру. При аналізі вказаних груп факторів була застосована методика складання й аналізу експертних оцінок.

Для кожного окремого фактора макросередовища виділялися найбільш істотні критерії, що були внесені в опитувальні листи. В якості групи експертів виступали співробітники компанії (і менеджмент, і рядовий персонал), клієнти компанії.

Група експертів повинна була проставити не тільки ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність компанії, але і тенденцію (вектор) впливу даного критерію як добродійного (вектор зі знаком «+») чи негативного (вектор зі знаком «-»). Результати експертного опитування були зведені в таблиці по кожному окремому фактору. Перший стовпчик кожної з нижче приведених таблиць носить найменування фактора, друга – важливість даного фактора для ринку будівельних матеріалів, третя – вплив на діяльність компанії, четверта – напрямок впливу даного фактора, і п'ятий стовпчик – ступінь важливості даного фактора для діяльності компанії. Дані п'ятого стовпчика таблиць отриманий як добуток другого третього і четвертого.

В таблиці 2.10 узагальнено фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування ТОВ «ДЗБМ» у сучасних вітчизняних умовах господарювання.

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз для ТОВ ДЗБМ

Політичні фактори	Економічні фактори
Нестабільність правового середовища. Нестабільність політичної ситуації. Надмірна політизація суспільства. Державна підтримка галузі. Членство України в СОТ. Відсутність імпорتنих обмежень на продукцію	Зростання конкуренції. Низький рівень інвестиції в галузь. Дефіцит спеціалістів. Висока вартість банківських кредитів. Нестабільність валютного курсу. Зростання цін на енергоносії. Зростання рівня інфляції
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Низький рівень платоспроможності населення. Зміна вимог споживачів до продукції. Відсутність чіткої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності. Низька привабливість робочих місць у галузі	Висока вартість обладнання. Низька інноваційна активність підприємства. Значне зношування активної частини основних фондів. Продукція, що випускається, є морально застарілою

В даний момент складається в загальному позитивна макроекономічна ситуація в економіці України. За результатами економічного розвитку в 2020-року досягнуто загальний ріст ВВП. Національна валюта, гривня, не демонструє стабільність. індекс інфляції за даними 2020 року склав 146,6% до попереднього. Деталізація характеру впливу наведених факторів на діяльність підприємств машинобудівної галузі відбулася з використанням методики, запропонованої фірмою Renewal Associates.

До основних дестабілізуючих факторів варто віднести суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового й інвестиційного ринку, відсутність розвинутої законодавчої бази у сфері земельних відносин і так далі.

Для цілей аналізу використовувалися такі позначення: у часі: N – впливає в теперішньому і, скоріше за все, закінчить впливати в найближчі 6-12 місяців; N/F – впливає і продовжить впливати більше, ніж за 6-12 місяців; F – зараз не впливає, але впливатиме в майбутньому; за типом: «-» – негативний вплив; «+» – позитивний вплив; за динамікою: «>» – впливає та

збільшує вплив; «=» – впливає з постійною значущістю; «<» – впливає та зменшує вплив; відносна значущість фактора: critical – фактори, які загрожують існуванню компанії або потребують серйозного перегляду місії компанії та її цілей; very important – фактори, що, найбільш вірогідно, викликають зміни в діяльності підприємства, її операційній структурі, зовнішніх взаємовідносинах, правилах та установах, але без зміни її основних цілей та місії; important – фактори, що тягнуть за собою деякі зміни в діяльності та структурі підприємства; significant – фактори, що впливають на діяльність підприємства, але без вагомих змін в її організаційній структурі; unimportant – фактори, що не здійснюють значного впливу на підприємство (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Поглиблений PEST-аналіз ТОВ «ДЗБМ»

Групи факторів	Фактори	Відносна важливість впливу фактора				Вплив на розвиток підприємства
		У часі	За типами	За динамікою	Відносна значущість фактора	
Політико-правові фактори	Нестабільність правового середовища	N/F	-	>	Very important	Штрафи, додаткові витрати на юридичні послуги
	Нестабільність політичної ситуації	N/F	-	>	Very important	Суворіше дотримання норм закону
	Надмірна політизація суспільства	N/F	-	>	Important	Шкодить стабільності роботи підприємства
	Державна підтримка галузі	N/F	+	<	Very important	Максимальне використання переваг від додаткових пільг
	Членство України в СОТ	N/F	+	>	Significant	Дотримання стандартів якості, сертифікація продукції, можливість виходу на нові ринки
	Відсутність імпорتنних обмежень на продукцію підприємства	N/F	-	=	Significant	Посилення рекламної кампанії, постійне розширення збутової мережі

Продовження таблиці 2.11

Економічні фактори	Зростання конкуренції	N/F	-	>	Significant	Підвищення витрат на утримання та залучення клієнтів, перегляд цінової політики в бік зниження
	Низький рівень інвестицій у галузь	N	-	>	Significant	Орієнтування на власні джерела фінансування, можлива розробка бізнес-проектів
	Дефіцит спеціалістів	N/F	-	=	Important	Створення центру навчання спеціалістів
	Висока вартість банківських кредитів	N	-	=	Important	Переважне використання фінансового лізингу
	Нестабільність валютного курсу	F	-	>	Significant	Відмова від залучення кредитів в іноземній валюті, страхування ризиків
	Зростання цін на енергоресурси	N/F	-	>	Very important	Знижується рівень конкурентоспроможності підприємства
	Зростання рівня інфляції	N/F	-	>	Very important	Зменшення активності у діяльності, що потребує довгострокових інвестицій
Соціальні фактори	Низький рівень платоспроможності населення	N/F	-	=	Significant	Пошук шляхів зниження собівартості продукції
	Зміна вимог споживачів до продукції підприємства	F	-	>	Important	Моніторинг інтересів споживачів та ринку продукції
	Відсутність чіткої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності	N/F	-	>	Important	Порушення обов'язкових технічних регламентів, нормативних документів про стандартизацію
Техніко-технологічні фактори	Висока вартість обладнання для виробництва продукції	N/F	-	>	Significant	Використання фінансового лізингу
	Низька інноваційна активність підприємства	N/F	-	>	Important	Реальна небезпека втрати конкурентоспроможності
	Значне зношування активної частини основних фондів	N/F	-	>	Important	Пошук шляхів оновлення устаткування
	Продукція, що випускається, є морально застарілою	N/F	-	>	Important	Розробка нової продукції з використанням новітніх технологій

Отже, проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що для ТОВ «ДЗБМ» існує дуже багато загроз, основною причиною яких є нестабільне політичне становище та низький розвиток економіки держави. У зв'язку з цим, основною вимогою для успішної діяльності підприємства стає його гнучкість та здатність швидко та вчасно пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Проте, відповідно до оцінки значущості факторів, можна зазначити, що жодний з них не загрожує існуванню підприємства за умови прийняття зважених стратегічних та оперативних рішень на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Далі потрібно зробити аналіз близького зовнішнього середовища, тобто ринкового середовища у якому працює підприємство. Цей аналіз ми будемо робити за Портером.

Визначення факторів близького зовнішнього (ринкового) середовища було здійснено за допомогою моделі «П'ять ринкових сил по Портеру» [8]. Для оцінки було опитано три експерти, що знають ринок: будівельних матеріалів. Результати аналізу наведені у таблиці 2.10 (встановлено, що 0 – це найменше значення, 6 – найбільше значення).

Результати аналізу по Портеру були узагальнені за матрицею ЕТОМ-аналізу – 5 самих сильних можливостей та 5 самих сильних загроз були переведені до суми 1, щоб сума впливу можливостей і загроз дорівнювали по 0,5 (див. табл. 2.12).

Як бачимо, основними силами ринкового середовища, що впливають на конкурентний стан та стратегію розвитку підприємства ТОВ «ДЗБМ», є покупці постачальники і існуючі конкуренти. Як бачимо, вищенаведені фактори здійснюють різний вплив на підприємство ТОВ«ДЗБМ»: як позитивний (ринкова активність покупців; вимоги до стандартизації продукції, що посилюються на ринку; відмінності у продукції, що пропонується ринку), так і негативний вплив як загрози (перехід на цифрові

методи комунікації і інформації; активний перехід до продажів онлайн; цінова конкуренція).

За результатами з'ясування основних факторів впливу далекого зовнішнього середовища за PEST-аналізом (див. таблицю 2.11) та аналізу профілю ринкових сил впливу за аналізом по Портеру (див. таблицю 2.13), проведемо узагальнений аналіз можливостей та загроз, що впливають на розвиток підприємства ТОВ«ДЗБМ». Для цього побудуємо матрицю EFAS-аналізу (див. табл. 2.15). Узагальнену оцінку робили експерти, що були залучені й раніше.

Таблиця 2.13 – Результати оцінки сил і детермінант на ринку будівельних матеріалів за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера

Найменування детермінант	Оцінка (0 – 6)
1	2
<b>1 Ринкова влада постачальників</b>	<b>2,8</b>
<b>1.1 Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства</b>	<b>2,7</b>
• Значення для постачальників	2
• Витрати на зміну постачальників	2
• Вартість закупівлі у сукупних витратах	4
<b>1.2 Ресурсний потенціал підприємства</b>	<b>3,0</b>
• Стабільність власних оборотних коштів	4
• Логістичні обмеження	5
<b>2 Ринкова влада покупців</b>	<b>3,6</b>
<b>2.1 Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства</b>	<b>2,3</b>
• Концентрація покупців	4
• Вимоги до стандартизації послуг	4
• Вимоги до сертифікації та ліцензування	1
<b>2.2 Торгівельна сила покупця</b>	<b>5,0</b>
• Комунікації і інформація 5	5
• Послуги онлайн 6	6
• Вимоги до якості послуги	4
<b>3 Ринкова влада існуючих конкурентів</b>	<b>3,1</b>
<b>3.1 Сила конкуренції</b>	<b>2,7</b>
• Концентрація конкурентів	2
• Інтенсивність конкуренції 5	5
• Кількість конкурентів	1
<b>3.2 Конкурентні позиції</b>	<b>3,5</b>
• Місце розташування підприємства	3
• Відмінності у послугах	6
• Цінова конкуренція	5
• Частка ринку	2

Продовження таблиці 2.13

<b>4 Загроза появи нових конкурентів</b>	<b>2,2</b>
<b>4.1 Вхідні бар'єри</b>	<b>2,8</b>
• Рівень фінансових інвестицій	2
• Ліцензування і сертифікація	2
• Спеціальні знання та імідж	4
• Низький ступінь диференціації	3
<b>4.2 Вихідні бар'єри</b>	<b>1,6</b>
• Незворотні витрати	2
• Некономічні причини	1
<b>5 Загроза послуг/послуг-субститутів</b>	<b>23</b>
<b>5.1 Вплив товарів-замінників</b>	<b>2,3</b>
• Абсолютні переваги по витратах виробництва	2
• Добросчесна інформація	3
• Дублювання назв в асортименті	2

Таблиця 2.14 – ЕТОМ-аналіз значущих факторів ринкового середовища

№	Група факторів	Фактори	Ймовірність події	Оцінка впливу	Сукупний вплив
<i>Можливості (+)</i>					
1	Постачальники	Вартість закупівлі у сукупних витратах	0,5	0,1	0,05
2	Покупці	Активність покупців	0,9	0,1	0,09
3		Вимоги до стандартизації продукції	0,8	0,1	0,08
4	Конкуренція	Конкуренція за відмінністю продукції	1,2	0,11	0,13
5		Інтенсивність конкуренції	0,3	0,09	0,03
<i>Усього вплив</i>				0,50	0,40
<i>Загрози (-)</i>					
6	Постачальники	Нестабільність постачання матеріалів та комплектуючих	0,5	-0,08	-0,04
7		Логістичні обмеження	0,5	-0,09	-0,05
8	Покупці	Перехід на цифрові методи комунікації і інформації	0,9	-0,12	-0,13
9		Перехід на онлайн продажі	0,9	-0,11	-0,10
10	Конкуренція	Посилення цінової конкуренції	0,6	-0,10	-0,07
<i>Усього вплив</i>				-0,50	-0,35



Таблиця 2.15 – EFAS-аналіз для підприємства ТОВ«ДЗБМ»

Фактор	Вплив	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			2,21
Висока зацікавленість іноземних партнерів, у пошуку зв'язків з вітчизняними фірмами для збуту продукції та кваліфікованою і відносно дешевою робочою силою	0,16	2	0,32
Можливість запровадження регуляторної підтримки розвитку галузі з боку держави	0,22	4	0,88
Високі бар'єри для вступу у галузь завдяки високим вимогам до іміджу з боку партнерів	0,24	5	1.01
<i>Загрози</i>			-0,84
Невисокий середній рівень прибутковості вітчизняних підприємств, що не дає можливості значного розширення ринку	0,09	3	-0,27
Нестабільність політичної ситуації в Україні	0,11	2	-0,22
Активна діяльність конкурентів	0,07	-5	-0,35
Всього:			1,37

Загальна зважена оцінка 1,37 свідчить про те, що реакція підприємства на фактори зовнішнього середовища на низькому рівні і можуть бути серйозні проблеми з розвитком у майбутньому. Особливо треба звернути увагу на такі фактори загрози, як загальний перехід на цифрові методи комунікації і інформації, перехід на технології онлайн-продажів та посилення цінової конкуренції. Що стосується можливостей, то треба більше скористатися ситуацією зі зменшення експорту конкурентної продукції на вітчизняний ринок, податковою підтримкою вітчизняного виробника в умовах кризи та збереженням активності покупців у сегменті.

## 2.6 Ситуаційний аналіз ринкового розвитку ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів»

За результатами проведеного дослідження резервів вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ДЗБМ» побудуємо просту SWOT-матрицю та перехресну матрицю SWOT-аналізу (див. табл. 2.16-2.16).

Таблиця 2.16 – SWOT-матриця позиції ТОВ ДЗБМ на ринку будівельних матеріалів

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Підприємство	Імідж, наявність особистих контактів, довгострокових партнерських відносин	Середній рівень інформаційної системи
	Висока ступінь охоплення каналів збуту	Обмежені можливості зниження цін
	Висока якість послуг, їх комплексність	Недостатність коштів для фінансування маркетингових досліджень
	Наявність сучасної фінансової бази і кваліфікованих працівників	
	Можливості	Загрози
Ринок	Висока зацікавленість іноземних партнерів, у пошуку зв'язків з вітчизняними фірмами для збуту продукції та кваліфікованою і відносно дешевою робочою силою	Невисокий середній рівень прибутковості вітчизняних підприємств, що не дає можливості значного розширення ринку
	Можливість запровадження регуляторної підтримки розвитку галузі з боку держави	Нестабільність політичної ситуації в Україні
	Високі бар'єри для вступу у галузь завдяки високим вимогам до іміджу з боку партнерів	Активна діяльність конкурентів

Таблиця 2.16 – Перехресна матриця SWOT-аналізу маркетингових факторів для підприємства ТОВ «ДЗБМ»

Сильні сторони (S)		Висока зацікавленість іноземних партнерів, у пошуку зв'язків з вітчизняними фірмами для збуту продукції та кваліфікованою і відносно дешевою робочою силою	Можливість запровадження регуляторної підтримки розвитку галузі з боку держави	Високі бар'єри для вступу у галузь завдяки високим вимогам до іміджу з боку партнерів		Невисокий середній рівень прибутковості вітчизняних підприємств, що не дає можливості значного розширення ринку	Нестабільність політичної ситуації в Україні	Активна діяльність конкурентів									
										Можливості (O)				Загрози (T)			
										0,4	0,2	0,86		-0,6	-0,3	-0,56	
Імідж, наявність особистих контактів, довгострокових партнерських відносин	0,7	0,77	0,35	1,25	2,37	0,04	0,04	0,56	0,62								
Висока ступінь охоплення каналів збуту	0,8	0,81	0,69	2,11	3,61	0,06	0,27	0,36	0,69								
Висока якість послуг, їх комплексність, довгострокових партнерських відносин	0,2	0,24	0,22	0,83	1,29	-0,04	-0,03	-0,09	-0,16								
Наявність сучасної фінансової бази і кваліфікованих працівників	0,5	0,45	0,44	1,12	2,01	-0,02	0,1	0,16	0,23								
		2,27	1,71	5,3	9,27	0,04	0,38	0,97	1,38								
Нормування за 100					46,37				6,91								

Слабкі сторони (W)		Висока зацікавленість іноземних партнерів, у пошуку зв'язків з вітчизняними фірмами для збуту продукції та кваліфікованою і відносно дешевою робочою силою	Можливість запровадження регуляторної підтримки розвитку галузі з боку держави	Високі бар'єри для вступу у галузь завдяки високим вимогам до іміджу з боку партнерів		Невисокий середній рівень прибутковості вітчизняних підприємств, що не дає можливості значного розширення ринку	Нестабільність політичної ситуації в Україні	Активна діяльність конкурентів									
										Можливості (O)				Загрози (T)			
										0,4	0,2	0,86		-0,6	-0,3	-0,56	
Середній рівень інформаційної системи	-1	-0,1	-0,22	-0,15	-0,47	-0,36	-0,18	-1,23	-1,77								
Обмежені можливості зниження цін	-1	-0,07	-0,26	-0,07	-0,39	-0,39	-0,42	-0,95	-1,76								
Недостатність коштів для фінансування маркетингових досліджень	-1	-0,06	-0,22	-0,17	-0,45	-0,56	-0,33	-0,65	-1,54								
Довготривалий термін вводу асортименту нових імпортованих продуктів	-1	-0,03	-0,22	-0,09	-0,33	-0,12	-0,09	-0,6	-0,8								
		-0,26	-0,91	-0,47	-1,64	-1,43	-1,01	-3,45	-5,87								
Нормування за 100					-8,19				-29,35								

Перехресна матриця SWOT-аналізу дозволила визначити сукупний – перехресний вплив факторів маркетингового середовища з позиції визначення позитивного і негативного впливу на маркетингову діяльність підприємства. Аналізуючи різні комбінації сильних та слабких сторін, можливостей та загроз можна сформуванати оптимальну маркетингову стратегію ТОВ «ДЗБМ» з огляду на умови ринкового середовища.

Далі відповідно до алгоритму визначається вектор спрямованості розвитку ТОВ «ДЗБМ». Для цього: 1) Визначається середня оцінка для всіх категорій середовища SWOT та вектор при умові що вісь X - це зовнішнє середовище, вісь Y - внутрішнє. Тоді сума середньої оцінки можливості та загрози визначатиме X-координату вектору розвитку, а сума середніх оцінок сильних та слабких сторін - Y-координату. 2) Після визначення координат будується графік вектору спрямованості розвитку ТОВ «ДЗБМ» та визначається до якого квадрантуматриці підприємство відноситься. Результати аналізу відображені на рисунку 2.6.

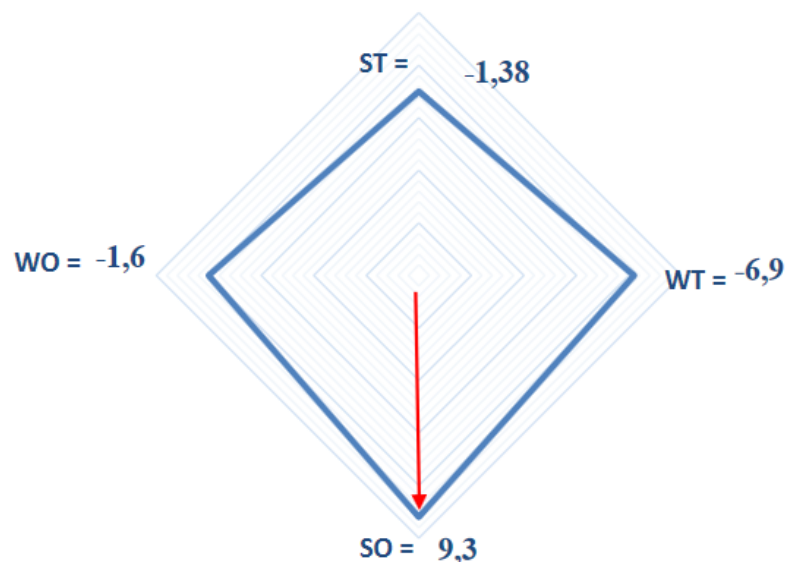


Рисунок 2.6 – Графічне визначення вектору стратегічного розвитку ТОВ «ДЗБМ»

## **РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ПОЛІПШЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДНІПРОВСЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ»**

### **3.1 Визначення завдання поліпшення маркетингового менеджменту підприємства в умовах кризових обмежень**

Аналіз довів, що основними проблемами маркетингового управління на ТОВ ДЗБМ є такі: дані, що використовуються в процесі прийняття маркетингових управлінських рішень, у більшості випадків носять несистематизований і суперечливий характер, непристосовані до процедур і регламентів інформаційного обміну, базуються лише на даних внутрішнього звітування і майже не враховують вплив зовнішнього середовища через відсутність перевіреної інформації; недосконалість організаційної структури підприємства, відсутність узгоджених систем документообігу і посадових інструкцій провокує слабку мотивацію персоналу щодо освоєння сучасних інформаційних технологій управління маркетингом; відсутність відділу марке-тингових досліджень; невміння фахівцями визначати критично важливу для уп-равління інформацію; приховування певної інформації як комерційної таємниці; відсутність можливості та бажання вкладати необхідні фінансові засоби в упорядкування інформації для вирішення проблем, що виникають на підпри-ємстві; практично відсутні сучасні засоби автоматизації персональні комп'ютери нового покоління (смартфон або планшет), а персональні комп'ютери менеджерів ТОВ «ДЗБМ» не підключені ні до локальних, ні до глобальних мереж; низький рівень автоматизації робочих місць керівників і фахівців.

До того ж ТОВ «ДЗБМ» реалізовує широкий асортимент будівельних матеріалів та супутніх товарів за допомогою торгових представників, воно часто стикається з низкою проблем, таких як:

1. Помилки при введенні даних замовлень, внаслідок чого клієнт не отримує в повній мірі того, що очікує.

Це призводить до конфліктних ситуацій, а при повторенні і до втрати клієнта. Дана проблема присутня постійно, особливо, при роботі з великим асортиментом, коли в накладній присутні більше 5 найменувань товару. Часто, найбільш гостро ця проблема виникає в періоди ажіотажу, коли кількість замовлень зростає в геометричній прогресії і оператори працюють в авральному режимі. Здавалося б, нічого - переробили документи і все, і немає проблеми. Втім, за цим ідуть неприємні наслідки. До того ж над даними накладними проводиться подвійна робота, спочатку виписали, потім переробили.

2. «Недовози», «порожні замовлення» – дуже часто це відбувається саме з найбільш ходовим товаром, що мають максимальний оборот. Це відбувається, з простої причини - коли вранці торгові представники виходять з офісу, вони мають на руках залишки продукції на складі. Але протягом короткого часу, саме цей товар уже може бути проданий. І фактично, до моменту, коли агент веде переговори про продаж тих чи інших позицій, їх в принципі вже може і не бути на складі ТОВ «ДЗБМ». Агент, витративши годину або більше на продаж, фактично нічого не продав. Тобто він відпрацював даремно, тому що коли він прийде в офіс, йому там повідомлять, що цього товару вже немає, а буде пізніше, але клієнт та його замовлення вже втрачені. Клієнти ТОВ ДЗБМ переходять до конкурентів, або розповсюджують інформацію в своєму оточенні про можливі недоліки та помилки в роботі компанії. Продукція компанії ТОВ«ДЗБМ», як вже було зазначено, не з дешевих, тому і втрати більш проблематичні і довгострокові.

Тут проблема не тільки в тому, що агент витрачає свої замовлення (чи в кращому випадку – час). Але більша небезпека в незадоволеності клієнта, що при високій конкуренції призводить до його втрати. А це вже набагато більше втрачених грошей в перспективі. Адже ні для кого не секрет, що

сьогодні пошук нового клієнта коштує мінімум в п'ять разів дорожче, ніж збереження старого та позитивний імідж компанії.

Варіант вирішення даної проблеми, що вже п'ять років застосовує ТОВ «ДЗБМ» звичайний: закуповувати більше сировини і виготовляти більше продукції, ніж було продано в минулому кварталі (місяці) по всім товарним групам, що користувались попитом і яких для продажу не вистачило. Але, даний шлях веде до збільшення нереалізованих залишків на складі, збільшення нормативу оборотних коштів і перевантаження цехів залишками незавершеного виробництва, а також заморожуванням в готовій продукції оборотних коштів, що так необхідні для розвитку або були взяті в кредит. До того ж ніхто не дасть гарантій, що і цього товару вистачить чи не буде популярний інший, а саме він (як правило) і скінчиться. І знову ж даний спосіб не вирішує проблеми втрати часу та сил агента, на продаж «неіснуючого» або просто відсутнього товару.

3. Кількість операторів та менеджерів на оформленні та виписці замовлень. Як показує вітчизняний досвід, у середньому, один оператор в змозі обробити якісно за день не більше 45-50 замовлень, в залежності від складності, ліквідності продукту і швидкості роботи операційної розрахункової системи. Відповідно при роботі з великою кількістю замовлень (щоб не порушити своїх обіцянок та зобов'язань по доставці) ТОВ «ДЗБМ» доводиться набирати більшу кількість операторів. А це додаткові витрати на заробітну плату на відрахування до Єдиного фонду соціального страхування і таке інше. При чому, в такому випадку, чи стабільно багато замовлень на підприємстві чи ні, але зарплату їм платити потрібно.

Завдяки того зростає і прибуток, тому більше на 2 або на 3 оператора, значення не має. Всі покрийє зростання продажів. Втім, це не так і легко тільки на перший погляд. Якщо ж більш детально, то можна побачити наступне: для великої кількості операторів, вже від 3 осіб, потрібно окрема площа, за санітарними нормами близько 6 кв. м. на людину, місця для відпочинку, а це знову витрати. Для ТОВ «ДЗБМ» такі додаткові витрати

напряму залежать від вартості оренди. Також, кожному менеджеру, касиру та оператору необхідно робоче місце, стіл, стілець, комп'ютер і таке інше. Це додаткові витрати та знову ж заморожені кошти. Кожен співробітник тільки на податках обходиться компанії майже 34,7% від окладу. Що вже позначилось на рентабельності.

Всі названі проблеми зараз адміністрація ТОВ «ДЗБМ» намагається вирішувати тим чи іншим способом, але ефективність цих заходів невисока і вони проводяться епізодично. З кожним роком при збільшенні обсягів реалізації вони стають все більш актуальними і потребують систематичного вирішення. Також ,враховуючи ріст реалізації продукції адміністрація ТОВ «ДЗБМ» змушена буде, для збільшення рентабельності та підвищення ефективності роботи підрозділів продаж необхідно прийняти таке комплексне рішення, яке б не тим-часово розв'язувало ці проблеми, а в корені і остаточно їх вирішувало. Таким рі-шенням, може бути придбання програмного комплексу для забезпечення ком-п'ютерного обліку продаж, а також комплект портативних кишенькових комп'ю-терів (смартфонів чи планшетів) для менеджерів з продаж з відповідним про-грамним наповненням в рамках єдиної локальної бездротової Інтернет - мережі.

Суть даної пропозиції полягає в тому щоб встановити спеціальну програму на виділений сервер в офісі ТОВ ДЗБМ та оснастити всіх агентів планшетами з торговою системою для обліку, виписки і обробки замовлень.

Впровадження даного інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві із застосуванням програми продаж та планшет вирішує наступні проблеми:

Для роботи відділу збуту (або управління маркетингу в майбутньому):

– оперативне надання інформації, необхідної для прийняття рішень на маршруті виробництва та продажу і прискорення доступу до цієї інформації, такої як історія продажів в точці, передоплати і заборгованості покупця, ліміту по замовленнях, детальна інформація про товар і його наочне зображення;



– ціни і їх залежність від обсягу для конкретної точки збуту (склад чи представництво або магазин), тобто індивідуальний ціновий прайс для кожної точки збуту, що дозволяло б вести облік і більш гнучко працювати над цінами з клієнтами;

– облік та аналіз складських залишків в режимі «он-лайн»;

– можливість скорочення паперової звітності, і підвищення актуальності зібраної інформації (наприклад збір інформації по залишках займає вдвічі менше часу, ніж при використанні паперових раут-буків);

– більш жорстка маршрутизація роботи менеджерів з продаж та торгових представників, програма давала можливість робити замовлення (навіть і за кордоном) в першу чергу, тільки для клієнтів зазначених у маршруті на цей день. Це дозволяло більш чітко контролювати порядок роботи менеджера чи агента. При відкритті картки клієнта, система фіксує порядок роботи з магазинами, і в роздруківці звіту було б видно, де і коли агент розпочав і де закінчив сьогодні свою діяльність;

– посилення контролю діяльності менеджера чи агента на території, так як при роботі з картою клієнта, фіксувалося системний час, а також агент повинен був вказати результат свого спілкування з менеджером і результат перебування в магазині. При такому контролі дуже важко сфальсифікувати звіт.

Зміни в обробці маркетингової інформації економічними службами ТОВ «ДЗБМ»:

– прискорення введення інформації в облікову систему, за рахунок заміни паперового документообігу на електронний;

– принципове зменшення кількості помилок при роботі, за рахунок відсутності ручного введення інформації;

– передача даних торгових представників, з повним обміном, за замовленнями і всієї звітної інформації займає менше хвилини;

- створення накладних відбувається автоматично, без участі оператора, його функція полягає в додатковій перевірці правильності створення накладних;

- можливість віддаленої передачі даних в режимі реального часу через Інтернет, що дозволяє створити повний пакет документів через 5 хвилин після його оформлення торговим агентом в магазині (тут також не важливо, як далеко від офісу ТОВ «ДЗБМ» він знаходиться);

- скорочення кількості операторів на виписці до одного - двох чоловік (вони ж можуть виконувати функції контролера).

В маркетинговій логістиці:

- зменшення транспортних витрат за рахунок скорочення транспортних засобів і пов'язаних з ними витрат на обслуговування, оскільки за рахунок можливості відправляти замовлення на наступний день вирівнялося кількість замовлень на день (вони зможуть рівномірно розподілитися по днях тижня, що дозволить знизити витрати на доставку);

- за рахунок жорсткої маршрутизації замовлення будуть виконуватись більш купчасто (наприклад якщо різні замовлення знаходяться чи надходять по одному маршруту), що знову ж знизить витрати, через скорочення порожнього пробігу автомашин.

В управлінні маркетингом продаж:

- оперативне отримання інформації для прийняття необхідних маркетингових чи управлінських рішень. Це важко оцінити грошима, але, іноді, від цього залежить конкурентоспроможність та виживання компанії на ринку.

Оптимізація маркетингових досліджень та комунікацій:

- фіксація всіх операцій, що проводяться торговими представниками в процесі роботи, дає можливість правильно інтерпретувати і оформити всі операції;

- можливість збирати системно-яку інформацію про ринок, безпосередньо з торгових точок, не перевантажуючи агента, за рахунок електронних листів опитування.

Якщо підводити підсумок впровадження програмного забезпечення та комп'ютерні системи в роботу ТОВ Д«ДЗБМ» то, резюмуючи слід зазначити те що такі заходи дозволяють:

- значно збільшаться обсяги реалізації за рахунок більш щільної роботи з клієнтами;
- зникають «порожні замовлення», торгові представники вже не будуть витрачати час на продаж відсутнього на складі товару;
- істотно знизяться витрати з доставки і на операторах;
- менеджери та торгові представники отримують оперативний доступ до інформації, що знову ж позитивно позначиться і на іміджі компанії і на її рентабельності;
- покращиться маркетингове планування, логістика і прогнозування продажів, з'явиться стабільна історія продажів, також маркетологи, менеджери з продаж та торгові представники стануть краще планувати свій день, за допомогою програм, таких як, наприклад, Microsoft Outlook та інших.

### **3.2 Розробка нової моделі маркетингового менеджменту виробничого підприємства**

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДЗБМ» виявив, що підприємство прибуткове та здобуло відоме ім'я, сприятливий імідж та довіру споживачів. Проте зміни маркетингового середовища та нові обставини ринкових умов змінили поведінку споживача та їх вимоги до виробничої продукції. По-перше, часткового виконання маркетингових функцій стало вже недостатньо. Так, наприклад, на підприємстві не досліджується ефективність маркетингових заходів та не робиться

корегування маркетингових впливів у наслідок змін, що відбуваються за межами підприємства.

Структурно-функціональна модель, яка пропонується з метою покращення управління маркетингом побудована на принципах безперервного поліпшення процесів – цикла Демінга (англ. Deming circle, PDCA) [31, с.11], що передбачає послідовне уточнення завдань управління, покращення процесів та системне бачення об'єкту управління (див. рис. 3.1). Застосування принципів Демінга в організації маркетингової діяльності відоме, як концепція «адаптивного маркетингу» [32] (див. рис. 3.2).

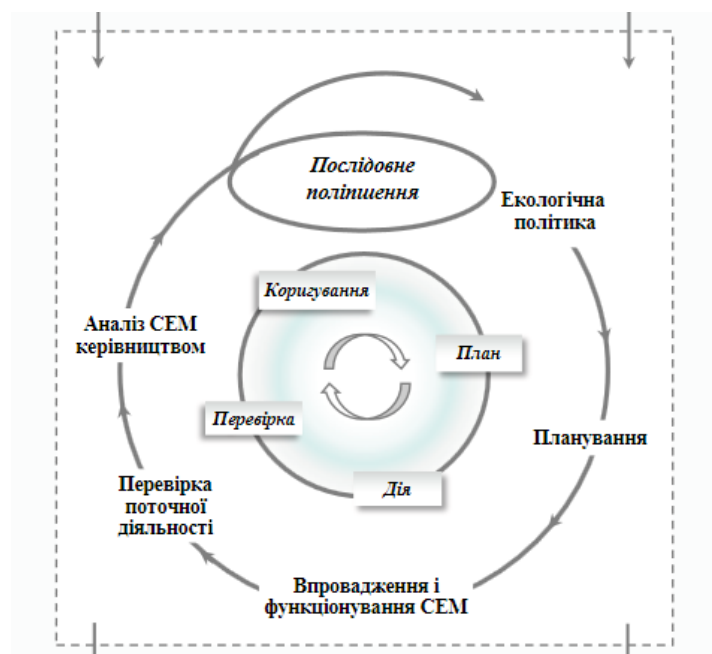


Рисунок 3.1 – Цикл Демінга «План-Дія-Перевірка-Коригування» в системі організації маркетингової діяльності [31, с.11]

Структурно-адаптивна модель, що використовує принципи Демінга і концепцію адаптивного маркетингу, застосує комплекс показників з ітеральної оцінки маркетингової діяльності підприємства (див. додаток Б).

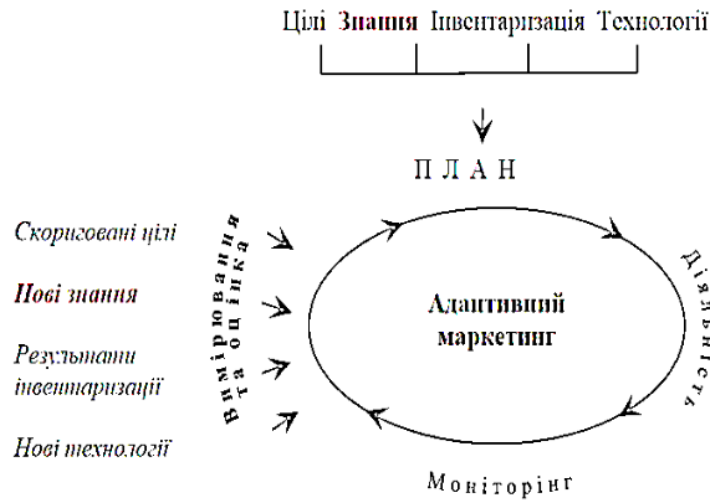


Рисунок 3.2 – Цикл адаптивного маркетингу [32, с.57]

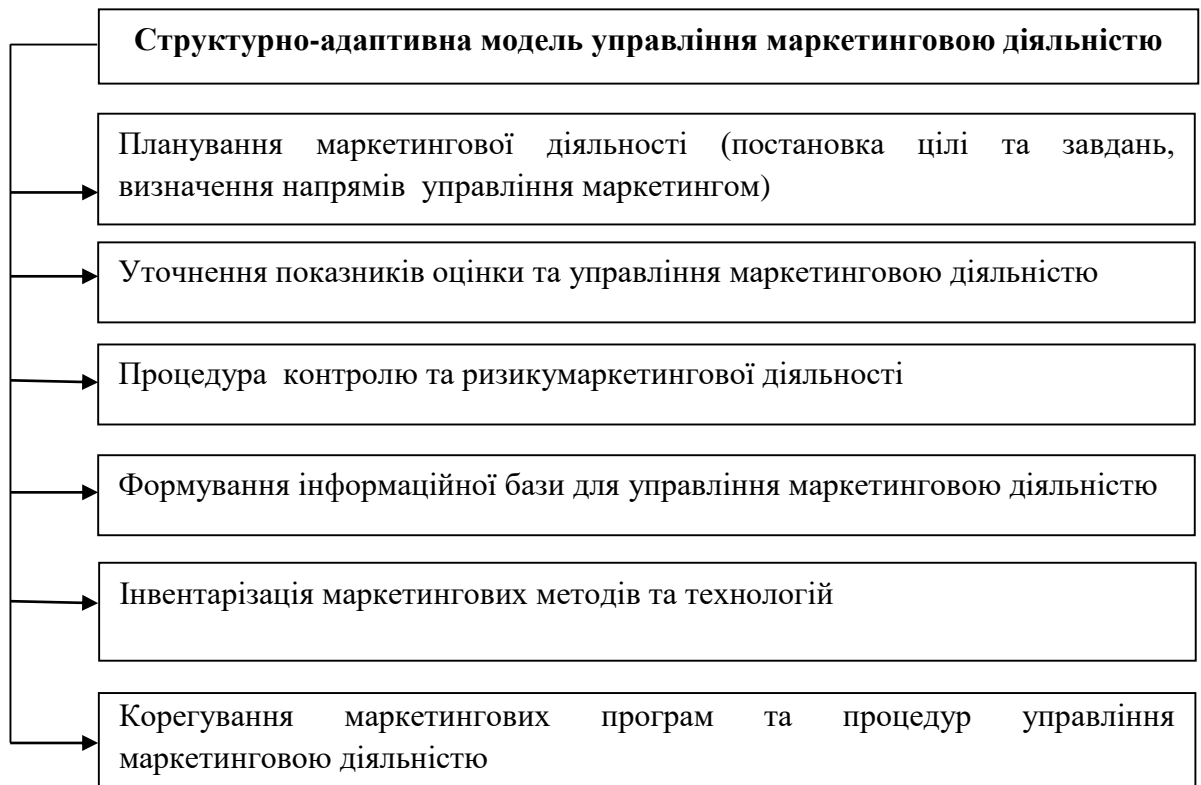


Рисунок 3.3 – Схема управління адаптацією маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ ДЗБМ

За результатами застосування запропонованої структурно-адаптивної моделі очікується вдосконалення управління та підвищення ефективності маркетингової діяльності, а саме:

- покращення інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;
- підвищення ефективності системи просування товарів та послуг на підприємстві;
- зміна стратегії маркетингового управління ціною;
- модернізація продукції та запровадження нових видів продукції;
- організація післякризового сервісного обслуговування;
- покращення рівня підготовки персоналу, що зайнятий продажем та дослідженням ринку;
- стимулювання маркетингової ініціативи.

Структурно-адаптивна модель управління маркетинговою діяльністю передбачає створення нових блоків в організації управління:

1 Формування інформаційної бази для управління маркетинговою діяльністю

Ефективність управління маркетинговою діяльністю цілком залежать від своєчасного отримання інформації від усіх джерел, що відображають зміни зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища фірми. будь-який процес управління маркетинговою діяльністю (див. табл. 3.1).

Пропонується, щоб інформаційна система для ТОВ ДЗБМ включила три базові компоненти (див. рис. 3.4). Для підвищення ефективності контролю виконання програми виробництва пропонується ввести автоматизовану систему управління маркетинговою діяльністю PayDox (розробник - компанія Interface Ltd) [33].

Таблиця 3.1–Порядок інформаційного управління маркетинговою діяльністю

Процедура	Яка мета
Дослідження джерел утворення інформації:	Збирання постійної, періодичної інформації про стан функціонування фірми, характер впливу змін та нових тенденцій зовнішнього середовища на діяльність фірми, про відхилення від планових або очікуваних показників і результати впливу прийнятих рішень.
Збирання допоміжної інформації	Для об'єктивного та реального аналізу показників функціонування фірми під впливом факторів зовнішнього середовища. Ця процедура має планомірний і цілеспрямований характер.
Збереження інформації	Має поступово опрацьовуватися та нагромаджуватись у відповідних базах даних, базах знань та електронних сховищах. Як правило, це сховища файлів з директоріями, пов'язаними з виконавцем чи адресатом, якому призначено файл, або з датою створення, або за тематикою. Отже, на перший план виходить процедура структуризації інформації, яка зберігається.
Аналіз отриманої інформації	Для визначення, за якими параметрами відбулося відхилення від норм і критеріїв, виявлення факторів, які спричинили ці зміни, виявлення ключових параметрів, які можуть позитивно вплинути на ліквідацію негативних змін, підготовка альтернативних проектних рішень для вибору і затвердження.
Розрахунки та прогнозування впливу обраного рішення на досягнення запланованої мети	Шляхом виправлення відхилень і коригування цього рішення для отримання ефективнішого результату, оскільки прогнозні розрахунки лише визначають тенденції зміни параметрів функціонування і потребують подальшого поглибленого аналізу.
Упровадження і контроль виконання рішення	Доведення його до безпосередніх виконавців

PayDox – система має розширені можливості в частині роботи з управлінськими документами, що робить її особливо зручною для підприємств даної галузі. Розробник програми, компанія Interface Ltd виділяє її основні можливості та переваги [33-35] :

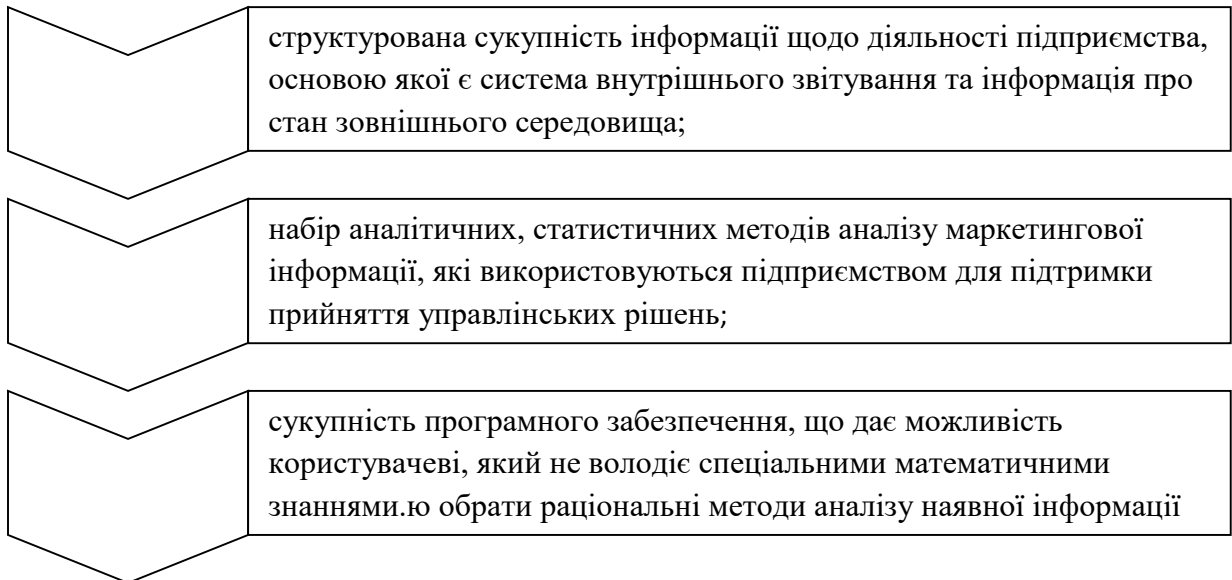


Рисунок 3.4 – Компонента проекту МІС для ТОВ ДЗБМ

- узгодження, затвердження та контроль виконання завдань;
- ознайомлення з документами співробітників, автоматичні розсилки e-mail повідомлень і документів, формування справ;
- ведення історії роботи;
- інтеграція з MS Office та існуючими на підприємстві додатками;
- створення довільної звітності, використання простих стандартних засобів настроювання й програмування;
- безпечна робота з торговими представництвами і віддаленими офісами та підрозділами підприємства через web-браузер, електронною поштою та SMS;
- маркетингове календарне планування;
- простота роботи і обслуговування;
- низька вартість.

Для організації руху документів (повідомлення про надходження документа на узгодження (затвердження) може використовуватися електронна пошта. Отже, на думку автора, дана автоматизована система



інформаційного забезпечення, моніторингу та управління маркетинговою діяльністю ТОВ ДЗБМ, буде володіти рядом переваг на ринку.

Уніфікований опис технології дозволить ТОВ ДЗБМ використовувати методику моделювання та інструментальні засоби для широкого спектру маркетингових та управлінських процесів, що відрізняються багатоетапністю та складністю.

Модульна архітектура програмного комплексу дозволяє виробляти зручну настройку і адаптацію системи при зміні та розвитку технології виробничого процесу, інформаційних потреб користувачів.

Гнучка система формування та подання інформаційних об'єктів дає можливість відобразити та проаналізувати процес управління маркетинговою діяльністю на всіх ієрархічних рівнях і в різних аспектах.

Формування єдиної бази виробничих, торговельних, складських, збутових, рекламних показників, реалізація методів статистичного аналізу створюють основу цілеспрямованого розвитку управління маркетинговою діяльністю ТОВ

Рисунок 3.5 – Переваги інформаційної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Крім власне функціональності управління (Document Management, DM, електронний документообіг) та управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) найважливішим сучасним вимогою до таких систем є наявність в них функціональності управління запасами.

Дана функціональність дозволяє для кожної події поставити відповідний запис (набір інформаційних реквізитів) у корпоративній базі даних в офісі підприємства і далі, за допомогою стандартних засобів системи забезпечити ведення цієї інформації (наприклад КПК), отримати необхідну звітність. Система PayDox дозволяє поєднувати функціональність системи автоматизації діловодства та системи управління маркетинговою інформацією. Документи та дані зберігаються централізовано на сервері, де, власне, і встановлюється сама програма. А оскільки установки програми

безпосередньо на робочі місця співробітників не потрібно, це істотно спрощує настройку і подальше адміністрування системи [36].

У програмі активно використовуються спливаючі підказки, що прискорює знайомство з програмою і її використання. Web-інтерфейс значно спрощує настройку, яка обов'язково буде потрібно. Так, у типовій версії стандартно відсутній на першій сторінці кнопка реєстрації нового документа, що дещо ускладнює процес реєстрації [37].

Таким чином, структурно-функціональна модель відкриває шляхи до постійного вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ ДЗБМ.

### **3.3 Обґрунтування програми впровадження поліпшення маркетингового менеджменту**

Серед найбільш дієвих заходів спрямованих на підвищення ефективності рекламної діяльності ТОВ «ДЗБМ» можна було б запропонувати такі:

1. Запровадити, організувати та забезпечити роботу окремої маркетингової служби ТОВ «ДЗБМ».
2. Впровадити розроблену модель інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю
3. Покращити систему рекламування товарів та послуг.

Розглянемо більш ретельно.

1. Запровадити, організувати та забезпечити роботу маркетингової служби ТОВ ДЗБМ. На ТОВ «ДЗБМ» доцільно створити відділ маркетингу з чисельністю 4-5 працівників. Витрати на запровадження нової маркетингової служби за рік складають 31,5 тис. грн.. Аналіз структури витрат показує, що найбільшу питому вагу (52,%) займатимуть витрати на додаткову заробітну плату з урахуванням збільшення чисельності колишнього відділу збуту (реорганізованого в відділ управління маркетинговою діяльністю) на 1 особу.

Для того щоб витрати на створення такої служби були окупними ТОВ ДЗБМ слід збільшити рентабельність своєї діяльності на 1,1%, або збільшити обсяг продаж на 31,5 тис. грн. на рік, або на 2,6 тис. грн. на місяць, що для підприємства не є проблематичним. Навіть, якщо темпи зростання обсягів валового доходу порівняно до 2011 року уповільняться вдвоє, строк окупності даних витрат складатиме  $(11,1/31,5$  тис. грн.) три роки, що в сучасних умовах реально. В цілому ж на створення такої моделі потрібно буде витратити 42,5 тис. грн. Але як показує досвід організація і вкладені в нього гроші прибуток приблизно в 2 рази більше. Рентабельність такої роботи складе 20,4% проти 8,1% існуючої. Сума додаткового чистого прибутку (з урахуванням витрат на організацію) складатиме 78,4 тис. грн.

2. Впровадити розроблену модель інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю. Для того придбати програмне забезпечення та частково оснастити менеджерів сучасним інформаційно-технічним обладнанням (КПК). Додатковий прибуток складатиме 193,6 тис. грн. (15%). Витрати  $3,5 \times 11 = 38,5$  тис. грн., де 3,5 сумарні витрати на КПК, програмне забезпечення та навчання менеджерів.

3. Покращити систему рекламування товарів та послуг на підприємстві ТОВ ДЗБМ. Але, можуть збільшитись витрати на доопрацювання сайту, втім, слід зазначити, що в поточному році витрати на рекламні заходи ТОВ ДЗБМ вже склали близько 71,0 тис. грн. по всім напрямкам рекламної діяльності (до кінця року планується ще 34,0 тис. грн. витрат) і так далі. В цілому витрати на ці цілі 103,0 тис. грн.. Але за рахунок ретельного перерозподілу коштів планові витрати можуть бути оптимізовані. Попередні розрахунки гарантують ефективність та доцільність витрат на рекламні заходи в межах 1,3%, що в грошовому виразі складатиме додаткових  $(1291,0 \times 1,3 - 1291,0)$  387,3 тис. грн.

Активізувати рекламу в засобах масової інформації зосередивши її зміст на цільову аудиторію.

Рекламна діяльність ТОВ ДЗБМ в 2020-2022 рр. була спрямована на досягнення одночасно кількох цілей і тому сукупна глобальна мета виявилася «розшарованою». Основними цілями, на які було спрямовано рекламні заходи – це:

- формування потреб та стимулювання звичайних (стандартних замовлень та покупок);
- пропаганда позитивного досвіду та традицій фірми з метою спонукання споживача звернутися саме до ТОВ «ДЗБМ»;
- в деяких випадках – намагання зробити даного споживача постійним клієнтом компанії;
- формування у постачальників образу надійного партнера.

Загалом, цілі рекламної діяльності ТОВ «ДЗБМ» за минулий період відповідають етапу життєвого циклу товару. Недоліком є відсутність чітко визначеного, пріоритетного напрямку розвитку, стратегії, яка б мала одну-дві конкретні цілі. Зараз рекламна діяльність фірми не є цілеспрямованою, для кожного заходу рекламування визначається окрема мета або взагалі не визначається і рекламування проходить з єдиною метою – збільшення обсягу продаж продукції, чи повторити рекламні заходи конкурентів.

В той самий час, на нашу думку, серед найбільш дієвих заходів спрямованих на підвищення ефективності рекламної діяльності ТОВ ДЗБМ можна було б запропонувати такі:

1. Активізувати рекламу в засобах масової інформації зосередивши її зміст на цільову аудиторію.
2. Передбачити комплексний підхід у проведенні рекламної кампанії, користуючись послугами професійних рекламних агентств.
3. Намагатись, щоб звернення були витримані в єдиному стилі і не викликали негативних емоцій у споживачів.
4. Організувати розміщення реклами на авто ТОВ «ДЗБМ», партнерів та представництв на місцях.

5. Ретельно планувати іміджеві акції, від ефективності яких буде залежати успіх повторних рекламних заходів, адже послуги, що рекламуються, будуть асоціюватися в уяві споживача з іміджем ТОВ ДЗБМ.

6. Не використовувати шаблонних образів та не копіювати рекламні образи конкурентів, оскільки кожна рекламна кампанія повинна мати свою неповторну ідею.

7. Оновити веб-сайт підприємства, передбачивши онлайн-спілкування з менеджерами компанії, а також замовлення продукції за індивідуальними замовленням покупців.

8. Підсилювати ефект рекламування за допомогою використання інших засобів комплексу маркетингових комунікацій (ефективно поєднувати рекламу з спонсорством, PR-акціями, участю в ярмарках, виставках).

9. Використовувати рекламу фірм-партнерів. Як показала практика спільні рекламні кампанії є досить ефективними і вигідними для підприємств.

Таблиця 3.2 – Заходи з поліпшення маркетингового менеджменту на підприємстві ТОВ «ДЗБМ»

Найменування	Відповідальний
Основні питання організації рекламної діяльності ТОВ ДЗБМ - Формування та підтримання іміджу фірми як активного учасника суспільного життя. - Підтримка іміджу компанії - Розробка окремого логотипу ТОВ ДЗБМ	Начальник управління маркетинговою діяльністю та менеджер з реклами
Робота з основними групами споживачів - Постійне розміщення реклами продукції фірми на ТБ: - Проведення презентацій продукції на виставках-ярмарках - Участь і спонсорство - Участь у благодійних та соціально значущих акціях - Регулярне оповіщення ЗМІ про новини фірми - Обов'язкове запрошення журналістів на всі проведені фірмою заходи - Співробітники фірми мають отримати право купувати продукцію фірми для власних потреб з великою знижкою - Іменні прес-релізи, нагороди, привітання працівників	Менеджер з реклами
Контроль за спрямуванням та ефективністю рекламних заходів	Заст. начальника відділу з маркетингу

Інформація рекламної служби об'єктивно і професійно підібрана, повинна побічно сприяти збільшенню завантаження і прибутку. Заходи ж PR покликані, з одного боку, підвищити інтерес клієнта до пропозиції підприємства, а з іншого - за рахунок зворотного зв'язку з клієнтом привести пропозиція послуг у відповідність з наявним попитом.

Таблиця 3.3 – Обґрунтування носіїв інформаційної реклами на підприємстві ТОВ «ДЗБМ»

Засіб	Переваги	Обмеження	Витрати, тис. грн.
Газети	Гнучкість, своєчасність, добрий обхват місцевого ринку, широке визнання і ухвалення, висока достовірність	Короткочасність існування, незначна аудиторія «вторинних читачів»	17,0
Телебачення	Поєднання зображення, звуку і руху, дія, високий ступінь залучення уваги, широта обхвату аудиторії	Висока вартість, переваженість рекламою, вибірковість аудиторії	21,0
«Дірект Мейл»	Вибірковість аудиторії, гнучкість, відсутність реклами конкурентів у відправленні, особовий характер	Відносно висока вартість, образ «макулатурності»	4,0
Радіо	Масовість використання, висока географічна і демографічна вибірковість, низька вартість	Ступінь залучення уваги нижче ніж у телебачення	6,0
Журнали	Висока географічна і демографічна вибірковість, достовірність, якість відтворення, тривалість існування	Тривалий часовий розрив між покупкою місця і появою реклами	14,0
Зовнішня реклама	Гнучкість, висока частота повторних контактів невисока вартість, слабка конкуренція	Відсутність вибірковості аудиторії, обмеження творчого характеру.	9,0
Всього			71,0

Наприклад, коли проводився аналіз перелік друкованої інформації ТОВ «ДЗБМ» в українських ЗМІ, то виявив, що переважна кількість їх була спрямована на популяризацію продукції і компанії, але жодним чином не на пошук зворотних зв'язків з громадськістю. Отже, в якості розбудови ефективної системи маркетингової діяльності на підприємстві пропонується:

керівництву компанії напрямки маркетингової діяльності переорієнтувати з простих рекламних оголошень на активні акції, у тому числі PR в засобах масової інформації і Інтернет; розробити та затвердити власну програму та стратегічний план рекламних заходів з визначення строків, відповідальних осіб; запровадити гнучку, адекватну цінову політику спрямовану на пропаганду продукції аби зменшити негативні відгуки та недоліки в роботі підприємства та підвищити прибутковість [38-40].

Отже, найбільш дієвим заходом реклами для ТОВ «ДЗБМ» виявляється зовнішня реклама, газети та Інтернет. Витрати ж ТОВ «ДЗБМ», як вже було зазначено вище, на рекламну діяльність є складовою витрат на маркетинг і відносяться до витрат обігу. Крім витрат на рекламування до маркетингових витрат відносяться витрати на стимулювання збуту та витрати на персональний продаж. Перше півріччя наступного року для ТОВ «ДЗБМ» буде характеризуватись значними витратами коштів на такий вид рекламної діяльності, як участь у виставках. Також в поточному 2022 р. можуть збільшитись витрати на доопрацювання сайту, втім, слід зазначити, що в поточному році витрати на рекламні заходи ТОВ «ДЗБМ» вже склали близько 71,0 тис. грн. за всіма напрямками рекламної діяльності (до кінця року планується ще 34,0 тис. грн. витрат). Цього цілком достатньо для підприємства такого рівня. Отже, пропонуємо суттєво витрати на рекламні заходи не збільшувати, а провести їх перерозподіл з тим, аби вони були дієвими та ефективними (див. табл. 3.4).

Крім витрат на рекламування до маркетингових витрат відносяться витрати на стимулювання збуту та витрати на персональний продаж. Перше півріччя наступного року для ТОВ «ДЗБМ» буде характеризуватись значними витратами коштів на такий вид рекламної діяльності, як участь у виставках.

Таблиця 3.4 – Аналіз засобів рекламування товарів на підприємстві ТОВ «ДЗБМ»

Засіб	Переваги	Обмеження	Витрати, тис. грн.
Газети	Гнучкість, своєчасність, добрий обхват місцевого ринку, широке визнання і ухвалення, висока достовірність	Короткочасність існування, незначна аудиторія «вторинних читачів»	17,0
Телебачення	Поєднання зображення, звуку і руху, дія, високий ступінь залучення уваги, широта обхвату аудиторії	Висока вартість, переваженість рекламою, вибірковість аудиторії	21,0
«Дірект Мейл»	Вибірковість аудиторії, гнучкість, відсутність реклами конкурентів у відправленні, особовий характер	Відносно висока вартість, образ «макулатурності»	4,0
Радіо	Масовість використання, висока географічна і демографічна вибірковість, низька вартість	Ступінь залучення уваги нижче ніж у телебачення	6,0
Журнали	Висока географічна і демографічна вибірковість, достовірність, якість відтворення, тривалість існування	Тривалий часовий розрив між покупкою місця і появою реклами	14,0
Зовнішня реклама	Гнучкість, висока частота повторних контактів невисока вартість, слабка конкуренція	Відсутність вибіркості аудиторії, обмеження творчого характеру.	9,0
Всього			71,0

Також в поточному 2022 р. можуть збільшитись витрати на доопрацювання сайту, втім, слід зазначити, що в поточному році витрати на рекламні заходи ТОВ «ДЗБМ» вже склали близько 71,0 тис. грн. за всіма напрямками рекламної діяльності (до кінця року планується ще 34,0 тис. грн. витрат). Цього цілком достатньо для підприємства такого рівня.

Отже, сума витрат залишається на рівні факту 2022 р., але, якщо у витратах скажімо на участь у виставках буде спостерігатись певне скорочення, у порівнянні з 2020-2021 рр., то кошти мають бути перерозподілені на Інтернет та «Дірект Мейл». Попередні розрахунки гарантують ефективність та доцільність витрат на рекламні заходи в межах 1,2-1,3% рентабельності.



Таблиця 3.5 – Пропозиції щодо перерозподілу коштів на рекламні заходи ТОВ «ДЗБМ»

Засіб реклами	Витрати план, тис.грн.	Примітка
Газети	24,0	Слід переглянути текст рекламного звернення та зробити наголос на ціни та асортимент, а також на нові види продукції
Телебачення	8,0	Обмежитись короткостроковими промо-роліками з акцентом на унікальність компанії та її продукції
«Дірект Мейл»	4,0	Обмежитись візитівками, флаєрами, календарями (зменшити залишки нереалізованих брошур на складі)
Радіо	-	Відмовитись взагалі через їх неефективність
Журнали	8,0	Слід переглянути перелік друкованих видань і друкуватись не в спеціалізованих виданнях, а в журналах з широкою аудиторією
Зовнішня реклама	22,0	Розмістити зовнішню рекламу в торгових представництвах компанії та місцях продажу продукції
Інтернет	5,0	Додати можливість онлайн спілкування та характеристики продукції. Доопрацювати сайт
Всього	71,0	

Також, на нашу думку, ТОВ «ДЗБМ» крім стандартних (звичайних) рекламних заходів слід використовувати і інші (більш ефективні) системи рекламування продукції та послуг. В такому разі, забезпечення ефективності рекламних заходів і перелік можливої рекламної продукції може бути розширений. Для визначення загального обсягу витрат на рекламні заходи, з урахуванням всіх внесених пропозицій сформовано таблицю 3.6.

На думку спеціалістів «Науково-дослідного підприємства «Центр маркетингових технологій» вдосконалення методики та застосування нової рекламної технології та належної організації PR-діяльності дозволяє компаніям збільшити доходи на 3-5%.

Отже, відповідно за таким темпом зростання планове значення доходу в 2017 р. складатиме додатково  $(1291,0 \times 1,3 - 1291,0 = 387,3$  тис. грн.), що дозволить окупити такі витрати за 4 місяці.

Таблиця 3.6 – Визначення загальних витрат на рекламні заходи ТОВ «ДЗБМ»

Стаття витрат	Сума, тис.грн.
Реклама в засобах масової інформації всього,	71,0
Реклама на авто	8,0
Реклама в метро	6,0
Проведення рекламних та промо-акцій	4,0
Участь в виставках	3,0
PR - заходи	11,0
Разом:	103,0

Припускаємо, що на перших етапах нової рекламної діяльності ТОВ «ДЗБМ» на рекламні заходи зреагують лише споживачі-новатори, які схильні до ризику та експерименту, отримують високі доходи та відрізняються високим соціальним статусом. Але на наступних етапах, коли певну кількість клієнтів цих категорій буде набрано і відповідно потрібно буде переходити до рекламного впливу на інші категорії споживачів, фірма має скоригувати засоби рекламування і ефективно спрямувати їх на PR-акції відповідного спрямування. Отже, стратегічні напрями здійснення рекламної діяльності ТОВ «ДЗБМ» можуть бути визначені наступним чином (див. табл. 3.7).

Таким чином основні напрями маркетингової і рекламної діяльності ТОВ «ДЗБМ» мають бути спрямовані на врахування та активне використання особливостей українського та слов'янського менталітету в рекламі та організації впливу на громадськість (у тому числі і покупців, і працівників компанії, і громадські та державні органи). При цьому, на думку автора, доцільно зменшити і перепрямувати акценти з популяризації «західних» цінностей (споживання) на суто національні пріоритети: відродження духовності; вшанування батьків, людей похилого віку; вшанування рідного краю та духу козацтва.

Таблиця 3.7 – Пропозиції щодо перерозподілу коштів на рекламні заходи ТОВ «ДЗБМ»

Засіб реклами	Витрати план, тис.грн.	Примітка
Газети	24,0	Слід переглянути текст рекламного звернення та зробити наголос на ціни та асортимент, а також на нові види продукції
Телебачення	8,0	Обмежитись короткостроковими промо-роліками з акцентом на унікальність компанії та її продукції
«Дірект Мейл»	4,0	Обмежитись візитівками, флаєрами, календарями (зменшити залишки нереалізованих брошур на складі)
Радіо	-	Відмовитись взагалі через їх неефективність
Журнали	8,0	Слід переглянути перелік друкованих видань і друкуватись не в спеціалізованих виданнях, а в журналах з широкою аудиторією
Зовнішня реклама	22,0	Розмістити зовнішню рекламу в торгових представництвах компанії та місцях продажу продукції
Інтернет	5,0	Додати можливість онлайн спілкування та характеристики продукції. Доопрацювати сайт
Всього	71,0	

Отже, сума витрат залишається на рівні факту 2022 р., але, якщо у витратах скажімо на участь у виставках буде спостерігатись певне скорочення, у порівнянні з 2020-2021 рр., то кошти мають бути перерозподілені на Інтернет та «Дірект Мейл». Попередні розрахунки гарантують ефективність та доцільність витрат на рекламні заходи в межах 1,2-1,3% рентабельності.

Також, на нашу думку, ТОВ «ДЗБМ» крім стандартних (звичайних) рекламних заходів слід використовувати і інші (більш ефективні) системи рекламування продукції та послуг. Має бути підготовлена нова стратегія рекламної діяльності, в яку входять нові цілі реклами, нові предмети реклами, географія охоплення рекламної кампанії, особливості ринкового середовища, вплив маркетингового середовища, цільові групи рекламного впливу, специфіка рекламних звернень, специфіка рекламної кампанії, імідж, слоган, рекламна ідея і таке інше. В такому разі, забезпечення ефективності

рекламних заходів і перелік можливої рекламної продукції може бути розширений.

Для визначення загального обсягу витрат на рекламні заходи, з урахуванням всіх внесених пропозицій сформовано таблицю 3.9.

Таблиця 3.9 – Визначення загальних витрат на рекламні заходи ТОВ «ДЗБМ»

Стаття витрат	Сума, тис.грн.
Реклама в засобах масової інформації всього,	71,0
Реклама на авто	8,0
Реклама в метро	6,0
Проведення рекламних та промо-акцій	4,0
Участь в виставках	3,0
PR - заходи	11,0
Разом:	103,0

На думку спеціалістів «Науково-дослідного підприємства «Центр маркетингових технологій» вдосконалення методики та застосування нової рекламної технології та належної організації PR-діяльності дозволяє компаніям збільшити доходи на 3-5%.

Отже, відповідно за таким темпом зростання планове значення доходу в 2022 р. складатиме додатково ( $1291,0 \times 1,3 - 1291,0 = 387,3$  тис. грн.), що дозволить окупити такі витрати за 4 місяці.

Припускаємо, що на перших етапах нової рекламної діяльності ТОВ «ДЗБМ» на рекламні заходи зреагують лише споживачі-новатори, які схильні до ризику та експерименту, отримують високі доходи та відрізняються високим соціальним статусом. Але на наступних етапах, коли певну кількість клієнтів цих категорій буде набрано і відповідно потрібно буде переходити до рекламного впливу на інші категорії споживачів, фірма має скоригувати засоби рекламування і ефективно спрямувати їх на PR-акції відповідного спрямування. Отже, стратегічні напрями здійснення рекламної діяльності ТОВ ДЗБМ можуть бути визначені наступним чином (табл. 3.7).

Таким чином основні напрямки маркетингової і рекламної діяльності ТОВ «ДЗБМ» мають бути спрямовані на врахування та активне використання особливостей українського та слов'янського менталітету в рекламі та організації впливу на громадськість (у тому числі і покупців, і працівників компанії, і громадські та державні органи). При цьому, на думку автора, доцільно зменшити і перепрямувати акценти з популяризації «західних» цінностей (споживання) на суто національні пріоритети: відродження духовності; вшанування батьків, людей похилого віку; вшанування рідного краю та духу козацтва.

Таблиця 3.10 – Напрями і заходи з організації нової рекламної діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Найменування	Відповідальний
Основні питання організації рекламної діяльності ТОВ ДЗБМ - Формування та підтримання іміджу фірми як активного учасника суспільного життя. - Підтримка іміджу компанії - Розробка окремого логотипу ТОВ ДЗБМ	Начальник управління маркетинговою діяльністю та менеджер з реклами
Робота з основними групами споживачів - Постійне розміщення реклами продукції фірми на ТБ: - Проведення презентацій продукції на виставках-ярмарках - Участь і спонсорство - Участь у благодійних та соціально значущих акціях - Регулярне оповіщення ЗМІ про новини фірми - Обов'язкове запрошення журналістів на всі проведені фірмою заходи - Співробітники фірми мають отримати право купувати продукцію фірми для власних потреб з великою знижкою - Іменні прес-релізи, нагороди, привітання працівників	Менеджер з реклами
Контроль за спрямуванням та ефективністю рекламних заходів	Заст. начальника відділу з маркетингу

Інформація рекламної служби об'єктивно і професійно підібрана, повинна побічно сприяти збільшенню завантаження і прибутку. Заходи ж PR покликані, з одного боку, підвищити інтерес клієнта до пропозиції

підприємства, а з іншого - за рахунок зворотного зв'язку з клієнтом привести пропозиція послуг у відповідність з наявним попитом.

Наприклад, коли було аналізовано перелік друкованої інформації ТОВ «ДЗБМ» в українських ЗМІ, то виявив, що переважна кількість їх була спрямована на популяризацію продукції і компанії, але жодним чином не на пошук зворотних зв'язків з громадськістю. Жодного слова про громадську думку або про наміри компанії щодо підтримки духу підприємництва в Україні або особливостей сприйняття пересічним українцем ідеї маркетологів підприємства.

Отже, в якості розбудови ефективної системи маркетингової діяльності на підприємстві пропонується: керівництву компанії напрямки маркетингової діяльності переорієнтувати з простих рекламних оголошень на активні акції, у тому числі PR в засобах масової інформації і Інтернет; розробити та затвердити власну програму та стратегічний план рекламних заходів з визначення строків, відповідальних осіб; запровадити гнучку, адекватну цінову політику спрямовану на пропаганду продукції аби зменшити негативні відгуки та недоліки в роботі підприємства та підвищити прибутковість

Економічна ефективність запропонованих заходів розраховуємо за формулою (3.1):

$$Ef = \frac{Pr * 100}{Kв.рек.}, \quad (3.1)$$

де  $Pr$  – прибуток від запропонованих заходів;

$Kв.рек.$  – капітальні вкладення в вдосконалення управління маркетинговою діяльністю.

Таким чином економічна ефективність запропонованих заходів становитиме:

$$E_f = (129,1 + 78,4 + 387,3 + 193,6) \times 100 / 380,0 = 207,5\%$$

Отже, ефективність заходів та інших рекламних заходів вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «ДЗБМ» складатиме – 207,5%. Таким чином, на думку автора, в ТОВ ДЗБМ доцільно здійснити наступні заходи щодо зниження рівня інформаційного ризику управління маркетинговою діяльністю: підвищити інформаційну насиченість управління маркетинговою діяльністю; підвищити рівень якості інформації; підвищити питому вагу таких джерел (про постачальників, замовників, споживачів, конкурентів, посередників, рекламні агентства, засоби масової інформації, Internet). Отже, ефективне здійснення управління маркетинговою діяльністю господарюючого суб'єкта неможливе без актуальної, повної, достовірної та всеосяжної інформації про споживачів, конкурентів та кон'юнктуру ринку, отриманої на основі сучасних інформаційних технологій, методів і моделей аналізу та представлення інформації.

## ВИСНОВКИ

1) Для дослідження маркетингового менеджменту виробничого підприємства було обрано підприємство ТОВ «ДЗБМ», яке знаходиться на ринку з 1959 року. Та розташований в м. Дніпро за адресою: вул.Олександра Оцуца 1б. Підприємство спеціалізується на виробництві будівельними матеріалами. За результатами дослідження будуть отримані наступні результати.

2) Аналіз стану та динаміки українського ринку силікатної цегли дозволив визначити, що Обсяг виконаних будівельних робіт за січень-липень 2022 року склав 30,8 млрд. грн. (+11)% до 2021, за рахунок: (+12,7)% житлове будівництво, (+13,9)% комерційне будівництво, (+8,3)% інфраструктурне будівництво. Як повідомляло агентство РАУ раніше, обсяг виконаних будівельних робіт за 2021 рік склав 56 млрд. грн. (-15) % до 2020, за рахунок: (-4) % житлове будівництво, (-18) % комерційне будівництво, (-19) % інфраструктурне будівництво. Індекси наведені у порівнянних цінах. Таким чином, галузь будівництва незважаючи на скрутне становище з платоспроможністю покупців, є привабливою для розвитку ТОВ ДЗБМ

3) Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «ДЗБМ» дав зрозуміти що за звітний період, незважаючи на загальну фінансову кризу ТОВ «ДЗБМ» збільшував обсяги виробництва, що відповідним чином вплинули і на показники фінансово-господарської діяльності.

4) Динаміка показників рентабельності ТОВ «ДЗБМ» показує що рентабельність виробництва ТОВ «ДЗБМ» постійно зростає і складає станом на 01.01.2022 р. 9,9 %, рентабельність підприємства в цілому – 3,1 %, вкладеного капіталу 2,2 % на ту ж дату. Збільшення рентабельності продукції на 3,8 в.п. зумовлено перевищенням приросту прибутку над зростанням суми витрат. Зростання загальної рентабельності діяльності в.п. спричинено зменшенням вартості основних і оборотних засобів при одночасному збільшенні прибутку.



5) Динаміка зміни активів ТОВ «ДЗБМ» дозволила зрозуміти що за даними балансу, активи підприємства зросли на 49,7 тис. грн., або на 2,0%. Але загальний ріст активів відбувся лише за умов витрат майбутніх періодів, їх ріст склад 474,2 тис. грн. або майже в півтора рази за один рік. Необоротні та оборотні активи зменшились на 1,6% та 26,5% відповідно. Їх зменшення на результат господарської діяльності не вплинули. Проведемо детальний аналіз основних елементів операційних витрат підприємства. Отже, операційні витрати зросли на 7,3% в основному за рахунок амортизації (33,5%).

6) Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ДЗБМ» показав що за звітний період, незважаючи на загальну фінансову кризу ТОВ ДЗБМ збільшував обсяги виробництва, що відповідним чином вплинуло і на показники фінансово-господарської діяльності. Так, порівняно з 2021 роком підприємство збільшило валовий дохід від звичайної діяльності на 2455,0 тис. грн. у тому числі за останній період на 1537,0 тис. грн. або на 9,1%. За загальними показниками результати господарської діяльності визнаємо як позитивні.

7) При аналізі стану використання працівниками робочого часу, головним чином – причини непродуктивних втрат було визначено що причини плинності кадрів в ТОВ ДЗБМ були різні: мала зарплата, невідповідні умови праці, недостатня організація праці, хвороби працівників, недостатній рівень (неякісне) управління.

Плинність кадрів переважно стосувалась молоді, які мали високі вимоги до умов праці

Таким чином, основним завданням в управлінні розвитком є настань продуктивності праці, що веде до ринкових ризиків у своєму сегменті. Тобто завданням керівництва підприємства є підвищення ефективності маркетингового менеджменту.

8) Було виявлено ряд внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства ТОВ «ДЗБМ»:

- не застосовуються знижки для постійних клієнтів і (як можливий маркетинговий засіб) не повідомляє про заохочення тривалих стосунків;
- слабка цінова політика – ціни, заходи впливу на партнерів та потенційних клієнтів не змінювались з часу створення;
- слабкий менеджмент маркетингу – не вивчаються нові ринки та конкуренти, стан рекламно-інформаційного забезпечення діяльності є недосконалим; відділення маркетингу займається лише контактами з замовниками фактично виконуючи роботу менеджера по продажам;
- відсутність стратегічного маркетингу щодо рекламної діяльності.

9) Для визначення факторів зовнішнього середовища потрібно щоб для кожного окремого фактора макросередовища виділялися найбільш істотні критерії, що були внесені в опитувальні листи. В якості групи експертів виступали співробітники компанії (і менеджмент, і рядовий персонал), клієнти компанії.

Група експертів повинна була проставити не тільки ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність компанії, але і тенденцію (вектор) впливу даного критерію як добродійного (вектор зі знаком «+») чи негативного (вектор зі знаком «-»). Результати експертного опитування були зведені в таблиці по кожному окремому фактору. Перший стовпчик кожної з нижче приведених таблиць носить найменування фактора, друга – важливість даного фактора для ринку будівельних матеріалів, третя – вплив на діяльність компанії, четверта – напрямок впливу даного фактора, і п'ятий стовпчик – ступінь важливості даного фактора для діяльності компанії. Дані п'ятого стовпчика таблиць отриманий як добуток другого третього і четвертого.

В даний момент складається в загальному позитивна макроекономічна ситуація в економіці України. За результатами економічного розвитку в 2020-року досягнуто загальний ріст ВВП. Національна валюта, гривня, не демонструє стабільність. індекс інфляції за даними 2020 року склав 146,6% до попереднього. Деталізація характеру впливу наведених факторів на

діяльність підприємств машинобудівної галузі відбулася з використанням методики, запропонованої фірмою Renewal Associates.

До основних дестабілізуючих факторів варто віднести суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового й інвестиційного ринку, відсутність розвинутої законодавчої бази у сфері земельних відносин і так далі.

Отже, проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що для ТОВ «ДЗБМ» існує дуже багато загроз, основною причиною яких є нестабільне політичне становище та низький розвиток економіки держави. У зв'язку з цим, основною вимогою для успішної діяльності підприємства стає його гнучкість та здатність швидко та вчасно пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Проте, відповідно до оцінки значущості факторів, можна зазначити, що жодний з них не загрожує існуванню підприємства за умови прийняття зважених стратегічних та оперативних рішень на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Визначення факторів близького зовнішнього (ринкового) середовища було здійснено за допомогою моделі «П'ять ринкових сил по Портеру». Для оцінки було опитано три експерти, що знають ринок: будівельних матеріалів.

Результати аналізу по Портеру були узагальнені за матрицею ЕТОМ-аналізу – 5 самих сильних можливостей та 5 самих сильних загроз були переведені до суми 1, щоб сума впливу можливостей і загроз дорівнювали по 0,5.

Як бачимо, основними силами ринкового середовища, що впливають на конкурентний стан та стратегію розвитку підприємства ТОВ «ДЗБМ», є покупці постачальники і існуючі конкуренти. Як бачимо, вищенаведені фактори здійснюють різний вплив на підприємство ТОВ «ДЗБМ»: як позитивний (ринкова активність покупців; вимоги до стандартизації продукції, що посилюються на ринку; відмінності у продукції, що пропонується ринку), так і негативний вплив як загрози (перехід на цифрові

методи комунікації і інформації; активний перехід до продажів онлайн; цінова конкуренція).

За результатами з'ясування основних факторів впливу далекого зовнішнього середовища за PEST-аналізом та аналізу профілю ринкових сил впливу за аналізом по Портеру, був проведений узагальнений аналіз можливостей та загроз, що впливають на розвиток підприємства ТОВ «ДЗБМ». Для цього була побудована матриця EFAS-аналізу. Узагальнену оцінку робили експерти, що були залучені й раніше.

10) Для Ситуаційного аналізу ринкового розвитку ТОВ «ДЗБМ» За результатами проведеного дослідження резервів вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ДЗБМ» була побудована SWOT-матриця та перехресна матриця SWOT-аналізу.

Перехресна матриця SWOT-аналізу дозволила визначити сукупний – перехресний вплив факторів маркетингового середовища з позиції визначення позитивного і негативного впливу на маркетингову діяльність підприємства. Аналізуючи різні комбінації сильних та слабких сторін, можливостей та загроз можна сформулювати оптимальну маркетингову стратегію ТОВ «ДЗБМ» з огляду на умови ринкового середовища.

Далі відповідно до алгоритму визначається вектор спрямованості розвитку ТОВ «ДЗБМ». Для цього: 1) Визначається середня оцінка для всіх категорій середовища SWOT та вектор при умові що вісь X - це зовнішнє середовище, вісь Y - внутрішнє. Тоді сума середньої оцінки можливості та загрози визначатиме X-координату вектору розвитку, а сума середніх оцінок сильних та слабких сторін - Y-координату. 2) Після визначення координат будується графік вектору спрямованості розвитку ТОВ «ДЗБМ» та визначається до якого квадранту матриці підприємство відноситься.

11) Визначення завдання поліпшення маркетингового менеджменту підприємства в умовах кризових обмежень показало, що аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДЗБМ» виявив, що підприємство прибуткове та здобуло відоме ім'я, сприятливий імідж та довіру споживачів. Проте

зміни маркетингового середовища та нові обставини ринкових умов змінили поведінку споживача та їх вимоги до виробничої продукції.

12) Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДЗБМ» виявив, що підприємство прибуткове та здобуло відоме ім'я, сприятливий імідж та довіру споживачів. Проте зміни маркетингового середовища та нові обставини ринкових умов змінили поведінку споживача та їх вимоги до виробничої продукції. По-перше, часткового виконання маркетингових функцій стало вже недостатньо. Так, наприклад, на підприємстві не досліджується ефективність маркетингових заходів та не робиться корегування маркетингових впливів у наслідок змін, що відбуваються за межами підприємства.

13) Для розробки нової моделі маркетингового менеджменту виробничого підприємства аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДЗБМ» виявив, що підприємство прибуткове та здобуло відоме ім'я, сприятливий імідж та довіру споживачів. Проте зміни маркетингового середовища та нові обставини ринкових умов змінили поведінку споживача та їх вимоги до виробничої продукції. По-перше, часткового виконання маркетингових функцій стало вже недостатньо. Так, наприклад, на підприємстві не досліджується ефективність маркетингових заходів та не робиться корегування маркетингових впливів у наслідок змін, що відбуваються за межами підприємства.

Структурно-функціональна модель, яка пропонується з метою покращення управління маркетингом побудована на принципах безперервного поліпшення процесів – цикла Демінга (англ. Deming circle, PDCA), що передбачає послідовне уточнення завдань управління, покращення процесів та системне бачення об'єкту управління. Застосування принципів Демінга в організації маркетингової діяльності відоме, як концепція «адаптивного маркетингу».

За результатами застосування запропонованої структурно-адаптивної моделі очікується вдосконалення управління та підвищення ефективності маркетингової діяльності, а саме:

- покращення інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;
- підвищення ефективності системи просування товарів та послуг на підприємстві;
- зміна стратегії маркетингового управління ціною;
- модернізація продукції та запровадження нових видів продукції;
- організація післякризового сервісного обслуговування;
- покращення рівня підготовки персоналу, що зайнятий продажем та дослідженням ринку;
- стимулювання маркетингової ініціативи.

Структурно-адаптивна модель управління маркетинговою діяльністю передбачає створення нових блоків в організації управління:

Формування інформаційної бази для управління маркетинговою діяльністю.

Ефективність управління маркетинговою діяльністю цілком залежать від своєчасного отримання інформації від усіх джерел, що відображають зміни зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища фірми. Будь-який процес управління маркетинговою діяльністю.

Пропонується, щоб інформаційна система для ТОВ ДЗБМ включила три базові компоненти. Для підвищення ефективності контролю виконання програми виробництва пропонується ввести автоматизовану систему управління маркетинговою діяльністю PayDox (розробник - компанія Interface Ltd).

PayDox – система має розширені можливості в частині роботи з управлінськими документами, що робить її особливо зручною для підприємств даної галузі. Розробник програми, компанія Interface Ltd виділяє

її основні можливості та переваги– узгодження, затвердження та контроль виконання завдань;

- ознайомлення з документами співробітників, автоматичні розсилки e-mail повідомлень і документів, формування справ;
- ведення історії роботи;
- інтеграція з MS Office та існуючими на підприємстві додатками;
- створення довільної звітності, використання простих стандартних засобів настроювання й програмування;
- безпечна робота з торговими представництвами і віддаленими офісами та підрозділами підприємства через web-браузер, електронною поштою та SMS;
- маркетингове календарне планування;
- простота роботи і обслуговування;
- низька вартість.

Для організації руху документів (повідомлення про надходження документа на узгодження (затвердження) може використовуватися електронна пошта. Отже, на думку автора, дана автоматизована система інформаційного забезпечення, моніторингу та управління маркетинговою діяльністю ТОВ ДЗБМ, буде володіти рядом переваг на ринку.

14)Отже для обґрунтування програми поліпшення маркетингового менеджменту серед найбільш дієвих заходів спрямованих на підвищення ефективності рекламної діяльності ТОВ «ДЗБМ» можна було б запропонувати такі:

1. Запровадити, організувати та забезпечити роботу окремої маркетингової служби ТОВ «ДЗБМ».
2. Впровадити розроблену модель інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю
3. Покращити систему рекламування товарів та послуг.

Найбільш дієвим заходом реклами для ТОВ «ДЗБМ» виявляється зовнішня реклама, газети та Інтернет. Витрати ж ТОВ «ДЗБМ», як вже було

зазначено вище, на рекламну діяльність є складовою витрат на маркетинг і відносяться до витрат обігу. Крім витрат на рекламування до маркетингових витрат відносяться витрати на стимулювання збуту та витрати на персональний продаж. Перше півріччя наступного року для ТОВ «ДЗБМ» буде характеризуватись значними витратами коштів на такий вид рекламної діяльності, як участь у виставках. Також в поточному 2022 р. можуть збільшитись витрати на доопрацювання сайту, втім, слід зазначити, що в поточному році витрати на рекламні заходи ТОВ «ДЗБМ» вже склали близько 71,0 тис. грн. за всіма напрямками рекламної діяльності (до кінця року планується ще 34,0 тис. грн. витрат). Цього цілком достатньо для підприємства такого рівня. Отже, пропонуємо суттєво витрати на рекламні заходи не збільшувати, а провести їх перерозподіл з тим, аби вони були дієвими та ефективними.

Отже, сума витрат залишається на рівні факту 2022 р., але, якщо у витратах скажімо на участь у виставках буде спостерігатись певне скорочення, у порівнянні з 2020-2021 рр., то кошти мають бути перерозподілені на Інтернет та «Дірект Мейл». Попередні розрахунки гарантують ефективність та доцільність витрат на рекламні заходи в межах 1,2-1,3% рентабельності.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент. К.: Хімджест. 2008. 720с.
- 2 Аакер Д.А. Стратегічне ринкове управління. СПб: Пітер. 2007. 496с.
- 3 Ассель Г. Маркетинг: принципи та стратегія. Підручник для вузів/Ассель Г. М.: Інфра-М. 1999.
- 4 Афанасьєв М. П. Маркетинг: стратегія та практика фірми М.: Прогрес. 1989.
- 5 Білошапка В.А. Стратегічне управління та маркетинг у практиці фармацевтичних фірм. М.: Тріум. 2001. 368с.
- 6 Беттгер Ф. Стратегія успіху у торгівлі. Єкатеринбург: Літур. 2004. 240с.
- 7 Боброва І. Консалтинг у стилі гольф. Стратегічний маркетинг консалтингових бізнес-послуг. М: Вершина. 2005. 384с.
- 8 Гейер Г. Маркетинг: прискорений курс. Стратегії успіху на ринку. М.: Справа та сервіс. 2005. 192с.
- 9 Головін І.В. Розробка конкурентних стратегій. М.: Маркет ДС Корпорейшн. 2004. 128с.
- 10 Дей Дж. Стратегічний маркетинг/М.: Ексмо-Прес. 2002. 640с.
- 11 Зозулев А.В. Промисловий маркетинг: стратегічний аспект. Харків: Студцентр. 2005. 328с.
- 12 Коляда А. Маркетинг, що працює. Створення ефективної маркетингової стратегії у вітчизняних умовах. Мінськ: Видавництво Гревцова, 2006. 240с.
- 13 Кохен М. 5Е проти 4Р. Індустрія реклами. 2006. № 15
- 14 Кревенс Д.В. Стратегічний маркетинг. М.: Вільямс, 2003. 752с.
- 15 Палехова Л. Л. Маркетинг-менеджмент на промислових підприємствах: нові вимоги в умовах критичних глобальних обмежень. *Маркетинг XXI століття: виклики змін: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю заснування кафедри*

маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, 8-10 жовтня 2020 року. Харків. С. 44-47.

16 Павленко А. Ф., Лылык И. В., Палехова Л. Л. Сущность и задачи устойчивого маркетинга. *Управление устойчивым развитием в условиях переходной экономики: монография. Днепропетровск-Коттбус: НГУ-БТУ, 2015. С. 293-307.*

17 Павленко А. Ф., Лылык И. В., Палехова Л. Л. Формирование концепции устойчивого маркетинга. *Управление устойчивым развитием в условиях переходной экономики: монография. 2-изд, пер. и доп. Днепропетровск-Коттбус: НГУ-БТУ. 2016. С. 301-314.*

18 Бернет Джон. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный поход / Дж. Бернет ; Н. Габенов (пер. с англ.), В. Кузин (пер. с англ.). СПб. 2001. 860 с.

19 Палехова Л. Л. Проблема интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. *Управление устойчивым развитием в условиях переходной экономики: монография. 2-изд, пер. и доп. Днепропетровск-Коттбус: НГУ-БТУ. 2016. С. 315-324.*

20 Bouthillier F. and Shearer K. Understanding knowledge marketing and information management: the need for anempirical perspective Information Research. URL: <http://Information R.net/ir/8-1/paper141.html> (Last updated: 01.06.2022).

21 Karl Polanyi. The Limits of the Market. Polity Press-Cambridge. 2010. 309 pp.

22 Лэйхифф Дж. М. Бизнес-коммуникации: Стратегии и навыки. Пер. с англ. Е. Бугаевой, Т. Виноградовой. 2008. 686 с.

23 Романенко О. О. Сутність та процес формування інтегрованих маркетингових комунікацій. *Економічний вісник Національного гірничого університету. 2010 (1), с. 112-119.*

24 Комарницький І. М., Цар Г. В. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3, Т. 2.

25 Кожухівська В. Б. Суть і принципи реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій. *Бізнес-інформ*. 2013, № 3.

26 Крапостіна С. М., Шух В. В., Прищепя І. А., Маркетинговий менеджмент в системі бізнес-управління. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (1 листопада 2019 р)*. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2019. 220 с.

27 Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 1.

28 Bozhkova V. V., Ptashchenko O. V., Saher L. Y., Syhyda L. O. Transformation of marketing communications tools in the context of globalization. *Marketing and Management of Innovation*. 2018, № 1, 73-82. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-05>

29 Головне управління статистики у Дніпропетровській області. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі по містах та районах у січні - вересні 2019 року.

30 Огляд розвитку будівельної галузі України . Дніпро, 11 травня, 2022 р. URL:<https://pau.prom.ua/p332309883-obzor-razvitiya-stroitelnoj.html/>

31 Палехова Л. Л. Управління сталим розвитком: довідник базових понять. Дніпро: НТУ «Дніпровська Політехніка», 2020. 332 с. Маркетинг: основи теорії та практики : навч. посібник / за заг. ред. В.В. Липчука. - 3-тє вид. випр. і доп. - Львів : Магнолія 2006, 2007. 288 с.

32 Палехова Л. Л. Стратегія бенчмаркінгу для планування сталого розвитку підприємства у промислових ланцюгах створення вартості. *Економічний вісник*. 2022, № 5. С. 54-61.

33 Тарнавський Ю. А. Системи електронного документообігу. К.: ІПК ДСЗУ. 2007, 42-45.

34 Климчук Т. П. Сучасні інформаційні технології в системі управління. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку: зб. матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції; 17 квітня 2019 р.* Київ : КНЕУ, 2019. 690 с.

35 Грендач Т. І. Системи документообігу як умова підвищення якості управління. 2019.

36 Kindrat O. V. Сучасні інформаційні технології–найперспективніша інвестиція у розвиток підприємства. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences.* 2016, 18.2: 72-74.

37 Сабліна М. А. Розробка корпоративного інформаційного порталу для організації роботи підприємства. *Інформаційні технології: зб. тез II Української конференції молодих науковців, 28–29 трав. 2015 р.* Київ. 2015. С. 137-139.

38 Павлішина Н. М., Кочнова І. В. PR-Стратегія промислового підприємства.. *Електронне наукове фахове видання.* 2021, 37с.

39 Курбацька Л. М., Кадирус І. Г.. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. 2020.

40 Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С.. Маркетинговий супровід комерціалізації інноваційної продукції підприємств. 2020.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Результати анкетування менеджерів для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «ДЗБМ»

№	Ознака	Прізвище менеджера, що приймав участь в опитуванні та оцінка (бал)								
		Асламов М.М	Вигонська Н.П	Вервега П.П	Дейнека М.П	Івлєєв О.О	Коломієць С.І	Нерус Т.Г	Шапошник Н.І	Яблуновська Т.І
1	Визначеність місії	3	4	3	3	2	3	2	2	2
2	Визначеність цілей і стратегії підприємства	4	3	3	3	2	3	3	2	2
3	Наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації	4	5	4	4	3	3	3	3	2
4	Робота з підвищення конкурентоздатності підприємства	4	5	4	3	3	4	2	2	3
5	Адаптація підприємства до можливостей, що відкриваються	3	4	3	3	2	3	3	3	2
6	Орієнтованість поточного управління на забезпечення мети маркетингової діяльності підприємства	2	3	2	2	2	1	2	2	3
7	Організаційний поділ задач управління маркетинговою діяльністю від задач оперативного управління маркетингом	2	3	2	2	2	2	2	1	2
8	Наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутрішнє планування та контроль за ефективністю маркетингової діяльності	2	3	2	2	2	1	2	1	2
9	Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач	4	5	3	3	4	2	3	3	3
10	Постійне інформування персоналу про цілі і плани підприємства в сфері організації управління маркетинговою діяльністю	4	5	3	3	3	2	3	3	2
11	Високий рівень корпоративної культури	4	5	4	3	3	4	3	2	4
12	Наявність на підприємстві ефективно діючого маркетингового підрозділу	3	4	3	3	3	4	2	3	4

ДОДАТОК Б

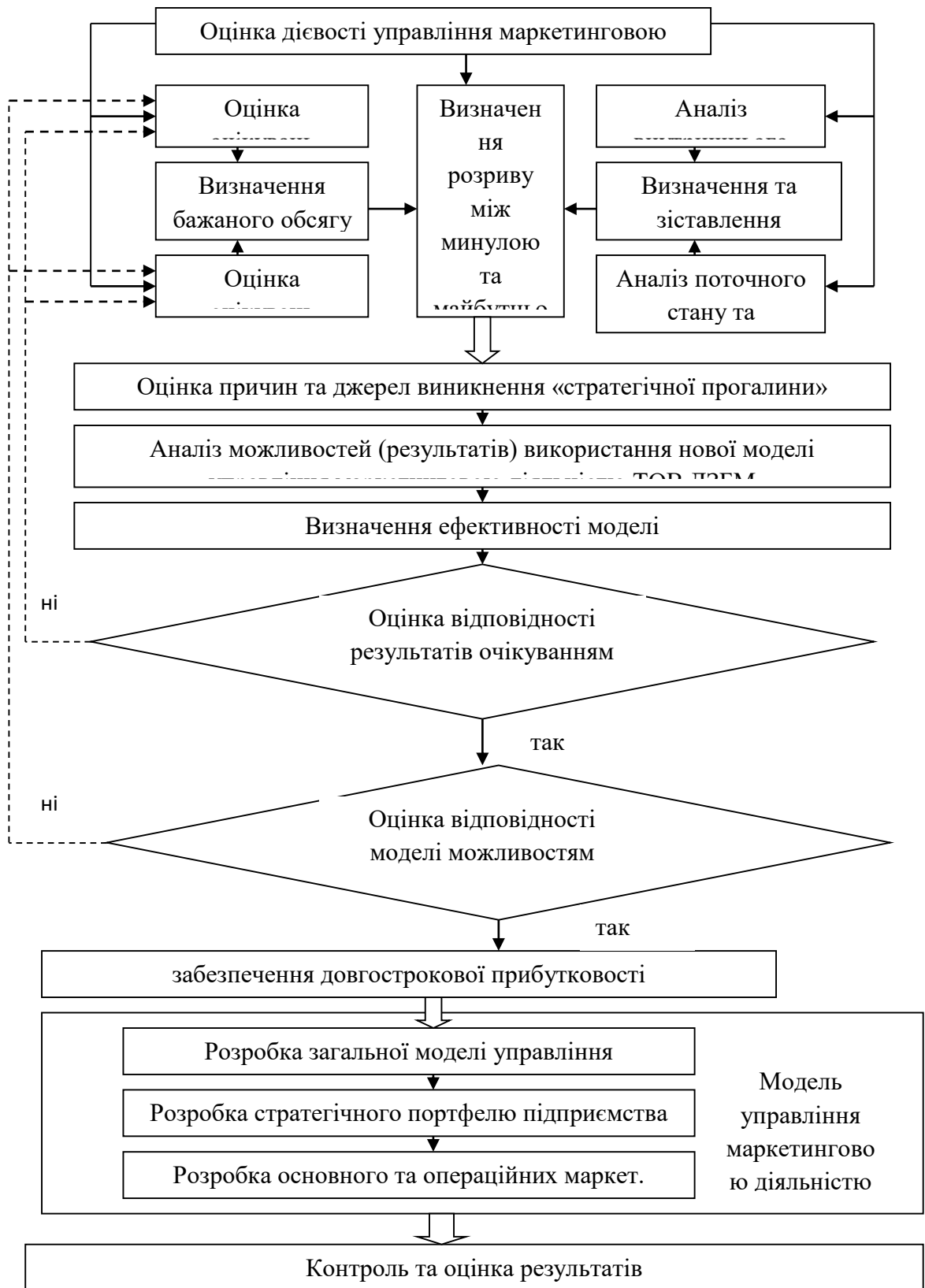


Рисунок Б.1 – Алгоритм розробки моделі управління маркетингом ТОВ ДЗБМ

## **ВІДГУК**

на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра  
студента гр. 075-18-1 НТУ «Дніпровська політехніка»

**Продана Владислава Ілліча**

на тему:

«Удосконалення управління маркетинговою діяльністю  
виробничого підприємства»

Інтегрований маркетинговий підхід до управління розвитком виробничого підприємства правомірно розглядати як необхідність сучасного підходу в умовах ринку, що сьогодні має глибокі кризові явища. Такий підхід передбачає гнучку адаптацію моделі маркетингового менеджменту з урахування усіх факторів (економічних, соціальних, інфраструктурних та ін.), що впливають або можуть впливати на успіх ринкової діяльності на кожному етапі часу. Це, зокрема, стосується промисловості будівельних матеріалів, що обслуговує такі галузі різних видів будівництва. Як відомо, український ринок будіндустрії має усталену фазу зростання і, як наслідок, й а ринок будматеріалів, у тому числі ринок цегли, теж зростає. Проте умови ринку і вид конкуренції дуже змінюються, що потребує адаптації маркетингового менеджменту.

У першому розділі роботи студентом Проданом В.С. були досліджені особливості маркетингового менеджменту промислового виробничого підприємствата обґрунтована програма проведення маркетингового дослідження. У другому розділі досліджується маркетингове середовище типового підприємства на ринку виробників цегли – на прикладі ТОВ «ДЗБМ». В третьому розділі зроблено обґрунтування програми поліпшення моделі маркетингового менеджменту, що враховує швидку мінливість ринку.

Упри виконанні роботи використовувався набір специфічних методів маркетингового дослідження: експертна оцінка – з метою проведення дослідження при обґрунтуванні основних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища; опитування – при здійсненні збору первинної

маркетингової інформації; ABC & XYZ – аналізи – для оцінки асортиментної політики підприємства; PEST-, IFAS-, EFAS- аналізи – з метою дослідження факторів маркетингового середовища; матриця МакКінсі, перехресна матриця SWOT-аналізу – для здійснення ситуаційного аналізу; сегментація – з метою визначення цільових ринкових сегментів підприємства.

Заслуговують на увагу основні положення роботи, які захищаються студентом Проданом В.С.: в умовах кризового обмеження мобільності бізнесу є необхідність переходу на структурно-адаптивну модель управління маркетинговою діяльністю, яка передбачає новий підхід до формування інформаційної бази для управління маркетинговою діяльністю. Пропонується, щоб інформаційна система маркетингового менеджменту для ТОВ «ДЗБМ» включила три базові компоненти: 1) скориньована інформація про стан внутрішнього та зовнішнього середовища; 2) набір результатів аналітичних даних ситуаційного аналізу, що корисне для прийняття управлінських рішень; 3) програмне забезпечення для прогнозного моделювання.

Щодо зауважень до роботи, то було б доцільно більш ретельно узагальнити особливості впливу кризових явищ на цільовому ринку, що повинно врахувати у моделі адаптації маркетингового менеджменту виробничого підприємства. Незважаючи на те, при виконанні роботи Продан В.І. продемонстрував достатні знання проблем маркетингового менеджменту, уміння самостійно проводити аналіз і робити узагальнення, а також продемонстрував достатні навички роботи з маркетинговою інформацією.

У цілому кваліфікаційна робота бакалавра виконана на достатньому рівні і відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт НМК з економіки і підприємництва, заслуговує оцінки «добре», а її автор – Продан Владислав Ілліч – заслуговує присвоєння кваліфікації бакалавра маркетингу за спеціальністю 075 «Маркетинг».

к.е.н, доцент

професор кафедри маркетингу

Палехова Л.Л.



## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра  
студента гр. 075-18-1 НТУ «Дніпровська політехніка»

Продана Владислава Ілліча на тему:  
«Удосконалення управління маркетинговою діяльністю  
виробничого підприємства»

Сьогодні за умов загального зменшення мобільності та кризового стану платоспроможності на ринку промислових споживачів будівельних матеріалів, є необхідність підвищити вимоги до зважених дій маркетингової служби та загального управління маркетингом, що інтегрує усі рішення у сфері товарної політики, цінових пропозицій та просування. За наявності нових зовнішніх факторів та внутрішньої кризи на підприємствах-виробниках будівельних матеріалів, управління маркетингом не може залишатися на рівні традиційної практики і потребує нових адаптаційних підходів.

Від того, як швидко адаптується реакції маркетингового менеджменту на ринкові умови (тобто процеси і процедури прийняття рішень маркетинговим менеджментом), найбільш за все залежить ринкова доля будь якого виробничого підприємства, що працює у галузі будівельних матеріалів. Тому у роботі зроблено дуже важливий висновок, що в умовах обмеження повноцінного функціонування ринку потрібно впроваджувати структурно-адаптивну модель управління маркетинговою діяльністю, яка передбачає новий підхід до формування інформаційної бази для управління маркетинговою діяльністю.

Разом з тим студент Продан В.І. недостатньо обґрунтував особливості впливу кризових явищ на цільовому ринку виробників будівельних матеріалів, що повинно врахувати у моделі адаптації маркетингового менеджменту виробничого підприємства.

У цілому кваліфікаційна робота бакалавра виконана на достатньому рівні і відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт НМК з економіки і підприємництва, заслуговує оцінки «**добре**», а її автор – Продан Владислав Ілліч – заслуговує присвоєння кваліфікації бакалавра маркетингу за спеціальністю 075 «Маркетинг».

д.е.н., професор  
завідувач кафедри менеджменту

В.Я. Швець