

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

Навчально-науковий інститут економіки

Фінансово-економічний факультет

Кафедра Маркетингу

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

студента Продана Владислава Ілліча

академічної групи 075М-22-1

спеціальності 075 Маркетинг

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

на тему «Програма антикризового маркетингу промислового підприємства»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Палехова Л.Л	70	задовільно	
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Палехова Л.Л	70	задовільно	
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Палехова Л.Л	70	задовільно	
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Палехова Л.Л	70	задовільно	
Рецензент	Швец В.Я	70	задовільно	
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«25» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
 (бакалавра, магістра)

студенту Продана В.І академічної групи 075М-22-1
 (прізвище та ініціали) (шифр)
 спеціальності 075 Маркетинг
 (код і назва спеціальності)
 за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
 (офіційна назва)

на тему **«Програма антикризового маркетингу промислового підприємства»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Вивчення організаційного маркетингового менеджменту	25.09.2023 р – 08.10.2023 р.
Дослідницький	Дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища	09.10.2023 р – 12.11.2023 р.
Проектний	Розробка моделі програми поліпшення маркетингового менеджменту	13.11.2023 р – 03.12.2023 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		04.12.2023 р – 10.12.2023 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Палєхова Л.Л

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 25.09.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії

08.12.2023 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Продан В.І

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 97 сторінок, 31 таблиць, 34 рисунків, 2 додатки, 50 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПРОМИСЛОВИЙ РИНОК.

Об'єктом дослідження є управління маркетингом виробничого підприємства.

Предметом дослідження є адаптивний метод маркетингового управління виробничими підприємствами в умовах кризових явищ.

Мета дослідження – адаптація моделі маркетингового управління виробничими підприємствами до кризового явища.

Положення, що захищаються – в умовах системної ринкової кризи виробничому підприємству необхідно розробити власну модель маркетингового менеджменту виробничого підприємства.

Методи дослідження. Для проведення маркетингових досліджень використовується наступний комплекс наукових методів: експертна оцінка – дослідження з метою демонстрації основних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища; опитування – при зборі основної маркетингової інформації; – оцінка категорійної політики компанії; REST -, IFAS-, EFAS - аналіз факторів, спрямовані на подальше розуміння маркетингового середовища; SWOT – ситуаційний аналіз; сегментація – визначення цільових сегментів ринку підприємства.

Інформаційною основою дослідження є основні теоретичні праці та результати досліджень провідних зарубіжних і українських учених у галузі маркетингового менеджменту виробничих підприємств.

ABSTRACT

Explanatory note: 97 pages, 31 tables, 24 figures, 2 appendices, 50 sources.

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

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

The subject of the research is the adaptive method of marketing management for manufacturing enterprises in conditions of crisis phenomena.

The goal of the research is to adapt the model of marketing management for manufacturing enterprises to crisis phenomena.

The defended positions are that in the conditions of a systemic market crisis, a manufacturing enterprise needs to develop a new model of marketing management.

Research methods. The following complex of scientific methods is used for marketing research: Expert assessment - a study aimed at demonstrating the main factors of influence of the internal and external environment; Surveys - in the collection of basic marketing information; Evaluation of the company's categorical policy; REST, IFAS, EFAS analysis - factors aimed at further understanding the marketing environment; SWOT - situational analysis; Segmentation - determining target market segments for the enterprise.

The information basis of the research consists of fundamental theoretical works and the results of research by leading foreign and Ukrainian scholars in the field of marketing management for manufacturing enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Особливості управління маркетингу промислового виробничого підприємства	9
1.2 Зміст та структура управління маркетингу в контексті концепції інтегрованих маркетингових комунікацій	13
1.3 Стан наукового вивчення проблеми управління маркетингу виробничого підприємства	17
1.4 Обґрунтування програми дослідження з метою управління маркетингу виробничого підприємства в кризових умовах	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ДНІПРОВСЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ»	22
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» як суб'єкту промислового ринку	23
2.2 Аналіз стану та динаміки українського ринку силікатної цегли	25
2.3 Визначення внутрішніх сил та ключових компетенцій підприємства	29
2.4 Аналіз маркетингової діяльності за 4Р	40
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ДЗБМ»	51
3.1 Визначення завдання поліпшення управління маркетингу підприємства в умовах кризових обмежень	51
3.2 Розробка нової моделі маркетингового менеджменту виробничого підприємства.....	57
3.3 Обґрунтування програми впровадження програми поліпшення маркетингового менеджменту	63
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. З появою нових зовнішніх факторів управління маркетингом, прийняте в традиційній практиці виробничого підприємства, сьогодні виявилось неефективним. Зокрема, зниження мобільності споживачів будматеріалів та кризова ситуація на промисловому ринку висунули підвищені вимоги до маркетингових послуг та інструментів маркетингу щодо товарної політики, цінових послаблень та рекламних акцій. Стрімке поширення технологій цифрових продажів на ринку виробників також стало впливовою тенденцією останніх років.

Предмет управління маркетингом має багато аспектів, на яких слід зосередитися. Управління маркетингом — це складний процес, який включає регулювання виконання маркетингових функцій, таких як вплив на ринки, визначення потреб клієнтів, просування продуктів, управління особливостями цінової політики та спілкування зі споживачами.

Дослідження кваліфікаційної роботи базується на основній організації теорій маркетингу промислових підприємств, які в основному базуються на роботах західних учених, таких як Ф. Котлер, Б. Берман, Дж. Еванс, Пітер Р. Діксон, А. А. Томпсон та інші. А. Дж. Стрікленд, Дж. Д. Хантер, Пітер Ф. Друкер та ін. Використано також наукові публікації та навчальну літературу українських вчених С. В. Близнюка, С. С. Гаркавенка, М. А. Окландера та О. О. Романенка, С. Кінгнорта, Л. Л. Палехової та ін. Проте попереднє вивчення літератури та практичного досвіду вітчизняних підприємств показує, що в організаційних деталях управління галузевим маркетингом ще існують прогалини, які потребують більш ретельного виявлення та уточнення. Тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Об'єктом дослідження є управління маркетингом виробничого підприємства.

Предметом дослідження є адаптивний метод маркетингового управління виробничого підприємства в умовах кризових явищ.

Метою дослідження є визначення розвитку нових моделей маркетингового менеджменту на виробничому підприємстві в умовах кризових явищ.

Залежно від теми та мети роботи цілями дослідження є:

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

2 Аналіз ситуації та динаміки українського ринку силікатної цегли в умовах кризи в Україні.

3 Визначити внутрішні сили та провести ситуаційний аналіз ринкового розвитку виробничого підприємства на прикладі ТОВ «ДЗБМ».

4 Обґрунтувати програму удосконалення управління маркетингу виробничого підприємства в сучасних умовах кризових умов в Україні.

Положення, що захищаються – в умовах системної кризи промислового ринку виробничому підприємству потрібно розробити нову модель маркетингового управління виробничого підприємства, спрямовану на підвищення ефективності рекламних заходів.

Методи дослідження. Для проведення маркетингових досліджень використовується наступний комплекс наукових методів: експертна оцінка – дослідження з метою демонстрації основних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища; опитування – при зборі основної маркетингової інформації; – оцінка категорійної політики компанії; REST -, IFAS-, EFAS - аналіз факторів, спрямовані на подальше розуміння маркетингового середовища; SWOT – ситуаційний аналіз; сегментація – визначення цільових сегментів ринку підприємства.

Інформаційною основою дослідження є основні теоретичні праці та результати досліджень провідних зарубіжних і українських учених у галузі маркетингового менеджменту виробничих підприємств.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури з 50 джерел та 2 додатків.

У першому розділі викладаються теоретичні основи організації управління маркетингом, проводяться наукові дослідження з питань управління маркетингом виробничих підприємств і збагачується план дослідження для адаптації до управління маркетингом виробничих підприємств. В умовах системної кризи на українському ринку.

У другому розділі розглядається внутрішнє середовище, аналізується стан і динаміка українського ринку в досліджуваній галузі, розглядаються його сильні та слабкі сторони, а також проводиться ситуаційний аналіз розвитку ринку досліджуваних компаній.

У третьому розділі досліджено зміни поведінки споживачів на ринку силікатної цегли в умовах кризових обмежень, запропоновано нову модель маркетингового менеджменту виробничих підприємств та продемонстровано план удосконалення маркетингового менеджменту підприємства.

Визнання результатів. Основні положення кваліфікаційної роботи анонсовано та представлено на міжнародних конференціях: Палехова Л. Л., Продан В. І. Нові моделі маркетингового управління виробничими підприємствами в умовах системної ринкової кризи. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Імператив економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку», 10 червня 2023 р. Київський державний університет технологій та дизайну.

Інформація про впровадження. Результати кваліфікаційної роботи впроваджено в маркетингову діяльність виробничого підприємства ТОВ «ДЗБМ» (довідки додаються).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості управління маркетингу промислового виробничого підприємства

За Ф. Котлером управління маркетингом – це процес планування та реалізації концепцій ціноутворення, просування та розповсюдження ідей, товарів і послуг, спрямованих на обміни, які задовольняють індивідуальні та організаційні цілі [1]. Г. Армстронг і Ф. Котлер розкрили процес управління маркетингом, який є процесом аналізу, планування, реалізації та контролю планів, спрямованих на встановлення, підтримку та розширення прибуткових відносин із цільовими покупцями для досягнення глобальних цілей компанії [2].

У сучасній теорії маркетингу під маркетинговим менеджментом слід розуміти низку цілеспрямованих управлінських дій, які координують і формують стан розвитку ринкової діяльності на рівні підприємств, галузей або регіонів (міста, регіону, країни тощо).), заснований на принципах маркетингу [3].

Американська школа маркетингу вважає, що управління маркетингом – це мистецтво і наука вибору цільових ринків, а також утримання та залучення нових споживачів шляхом створення, доставки та реалізації комунікації цінностей, важливих для нових споживачів [4].

Автор «Сучасного економічного словника» [5] вважає, що управління маркетингом відноситься до діяльності, орієнтованої на покупця, з урахуванням цілеспрямованого впливу багатьох факторів маркетингу, єдиною метою яких є керівництво їх діями та досягнення цілей. Бажаний ринковий результат.

Таким чином маркетинговий менеджмент можна вивчати як:

– управління діяльністю на принципах маркетингу;

- управління маркетинговою діяльністю;
- управління попитом.

Маркетинговий менеджмент — це управління діяльністю на основі маркетингових принципів і визначається в літературі як формування ідейно-управлінського мислення на основі маркетингових принципів — усі управлінські рішення приймаються з урахуванням стратегічних цілей і постійного розвитку розвитку ринку. Адаптуватися до змін ринкових умов [6]. Іншими словами, маркетинговий менеджмент не тільки враховує внутрішню силу підприємства, але й встановлює та використовує ключові можливості підприємства на основі гнучкого врахування факторів зовнішнього маркетингового середовища.

Управління маркетинговою діяльністю пов'язане з організацією маркетингової діяльності, яка використовує маркетинговий комплекс для вирішення внутрішніх і ринкових завдань управління суб'єктів господарювання [7]. Тобто управління маркетинговою діяльністю тісно пов'язане з іншими функціями управління підприємством, тобто з управлінням виробничою діяльністю, матеріально-технологічним постачанням, збутом, фінансами, адмініструванням, персоналом, управлінням транспортом тощо. Управління маркетинговою діяльністю має базуватися на мобілізації всіх внутрішніх сил і ринкових факторів для розвитку підприємства, забезпечувати успішне виконання різних функцій управління діяльністю підприємства в установлені терміни [8].

Метою маркетингового менеджменту є організація ефективного здійснення маркетингової діяльності, забезпечення маркетинговою інформацією різних функціональних підрозділів управління корпорацією та отримання планового впливу на поведінку споживачів на основі своєчасних, повних і достатніх маркетингових досліджень. Мета управління маркетингом узгоджується з метою і цілями 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.

Орган управління маркетингом можна визначити як систему управлінських зв'язків, яка спрямовує управління діяльністю суб'єкта для задоволення потреб споживачів шляхом створення безперервного ланцюга виробник-споживач, у якому кожна ланка сприяє збільшенню вартості кінцевого покупця [10].

У своїй книзі Філіп Котлер описує процес управління маркетингом як «процес встановлення, покращення та підтримки сприятливих комунікацій із цільовими клієнтами для досягнення певних організаційних цілей (наприклад, прибутку, зростання продажів, збільшення частки ринку). Процес управління включає: 1) Аналіз ринкових можливостей; 2) Вибір цільових ринків; 3) Розробку маркетингового комплексу; 4) Здійснення маркетингової діяльності» [11].

Щодо ролі маркетингового менеджменту в корпоративних системах управління точаться суперечки серед фахівців і науковців [12]. Серед них служба маркетингу є переважно функціональним підрозділом, тому об'єктом управління маркетингом є маркетингова діяльність (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Модель маркетингового управління [11]

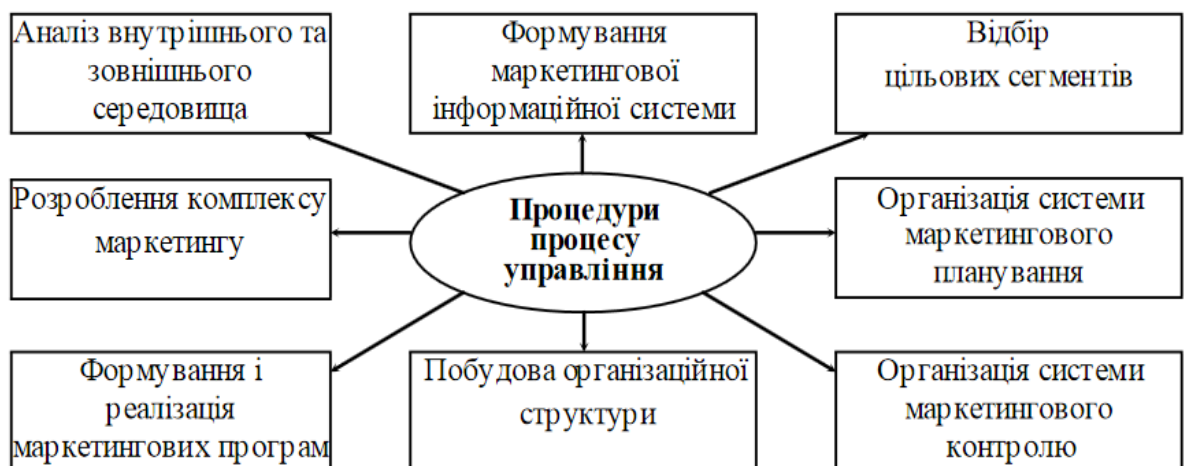


Рисунок 1.2 – Процедура маркетингового управління розвитком підприємства [12]

Основним завданням наступного дослідження є визначення методів адаптації маркетингового менеджменту виробничих підприємств в умовах існуючого кризового явища та розробка шляхів адаптації до нових умов праці на прикладі типового промислового підприємства України. Тому, щоб

належним чином відповідати очікуванням споживачів, необхідно їх дослідити. Щоб закріпитися, слід також вивчити структуру та функцію потенційного ринку [13].

1.2 Зміст та структура управління маркетингу в контексті концепції інтегрованих маркетингових комунікацій

Формування маркетингового менеджменту, особливо на підприємствах, вимагає розуміння потреб ринку, врахування правильної цінової політики, застосування інтегрованих принципів управління розвитком бізнесу з урахуванням інтересів усіх основних стейкхолдерів [14].

Основною стратегічною метою управління маркетингом виробничого підприємства має бути максимальне врахування партнерів у виробничому ланцюжку створення вартості, особливо інтересів і потреб покупців [15-16].

Бернет Джон у своїй книзі вказував, що для того, щоб виробничі підприємства здійснювали ефективне маркетингове управління, вони повинні розуміти основні ринкові цілі та завдання розвитку підприємства [17]. Палехова Л. Л. визначає сучасний маркетинговий менеджмент як концепцію інтеграції підприємств у глобальний ланцюжок створення вартості за допомогою маркетингових засобів, тобто шляхом ціноутворення, просування та розподілу товарів і послуг, спрямованих на задоволення потреб усіх зацікавлених сторін виробничого процесу [18]. Як зазначають Бутільє Ф. і Ширер К., основою управління маркетингом є інтегрована маркетингова комунікація (ІМК), оскільки на насиченому ринку недостатньо просто запропонувати продукт, встановити на нього оптимальну ціну та вибрати ефективні канали збуту. [19].

Крім того, такі вчені, як Карл Полані, наполягають на тому, що ефективне управління ринком на промислових підприємствах передбачає «інтеграцію» ІМК у загальний маркетинговий план компанії, беручи до уваги інформацію про маркетингові цілі організації [20]. Західні вчені, такі як Дж. М. Лейхіфф і Джон Бернетт, вважають, що інтегровану інтегровану маркетингову комунікацію слід

розглядати як концепцію, яка поєднує всі методи та засоби комунікації та є основою загальної організації управління маркетинговою діяльністю, тоді як інші західні вчені розглядають ІМС як управління маркетингом. маркетинговий вплив на всіх етапах процесу просування продукту, включаючи передпродажний процес, процес продажів, комунікацію до споживання та ефекти відстеження після споживання [21].

Українські вчені також вважають, що під інтегрованою маркетинговою комунікацією можна розуміти сукупність методів інтеграції стратегій маркетингової дії через усі засоби маркетингової комунікації на основі основних елементів маркетингу. О. О. Романенко, І. М. Комарницький, Г. В. Цар та ін. вважають, що такий підхід забезпечує ефективну взаємодію та стратегію соціального розвитку між виробничими підприємствами та їх існуючими та потенційними партнерами та всіма зацікавленими сторонами [22-23].

У процесі управління маркетингом на першому етапі розглядаються всі потенційні можливості для взаємодії з усіма діловими партнерами. Під час цього процесу інтегровані маркетингові комунікації вимагають оцінки стратегічної ролі кожної сфери та пошуку їх найкращої комбінації для забезпечення розгляду всіх індивідуальних звернень. за допомогою Integrate послідовно уточнювати, узгоджувати та максимізувати вплив маркетингових планів [21]. Як зазначив професор. Кожухівська В. Б. вважає, що необхідність інтеграції маркетингових комунікацій в основному залежить від поставлених цілей, глобальності та розміру завдань управління маркетингом виробничих підприємств, наявності конкуренції та необхідності виживання в складних ринкових умовах [24].

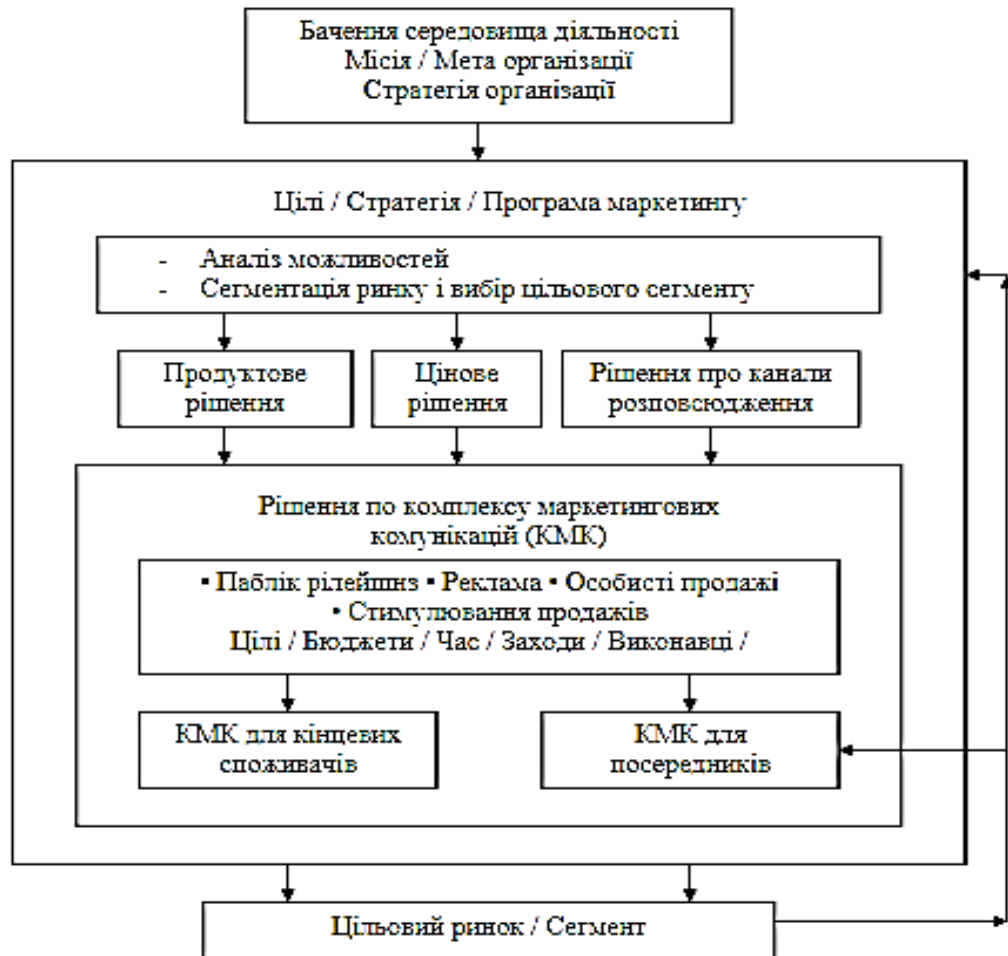


Рисунок 1.3 – Система інтегрованих маркетингових комунікацій у маркетинговому менеджменті промислового підприємства [24]



Рисунок 1.4 – Схема інтегрованих маркетингових комунікацій у маркетинговому менеджменті

Для промислових компаній інтегрована маркетингова комунікація є двостороннім процесом: з одного боку, це процес, який позитивно впливає на

цільові ринки та покупців, а з іншого боку, він спрямований на створення нового рівня. Встановіть партнерські відносини з цільовою аудиторією та спільно проводите сумісне просування на цільовому ринку [23-24]. Л. Л. Палехова вважає, що для промислового підприємства, яке прагне до сталого розвитку виробничого ланцюга, інтегрована маркетингова комунікація забезпечує синергетичний ефект, тобто загальні результати застосування маркетингового комплексу перевищують суму результатів використання маркетингового комплексу. комплекс маркетингу. індивідуальні зусилля [18].

Враховуючи тематику кваліфікаційної роботи, необхідно спільно планувати заходи щодо вдосконалення управління маркетингом промислових підприємств з урахуванням дій підприємств щодо продукції, цін і збутової політики. З точки зору інтегрованих маркетингових комунікацій, цей підхід негайно вирішує дві взаємопов'язані проблеми в управлінні маркетингом (див. рисунок 1.3): 1) використання інших елементів маркетингового комплексу для координації комунікаційних повідомлень таким чином, щоб вони були послідовними; 2)) для досягнення оптимізованої комбінації основних методів маркетингу [20-21].



Рисунок 1.5 – Схема інтеграції маркетингових комунікацій у систему маркетинговому менеджменті

Вчені також наполягають на тому, що інтегровані маркетингові комунікації вимагають залучення всієї організації менеджменту до планування виробництва та продажу продукту, а також при виході продукту на ринок, щоб комплексно розробити та передати імідж та функціональні переваги продукту до споживачів. Підкреслити корпоративну соціальну відповідальність і сформувати добру репутацію [26-27].

Процес впровадження концепції інтегрованої маркетингової комунікації в практику управління маркетингом промислових підприємств, особливо виробничих, визначається такими принципами [20]:

- для досягнення позитивного результату доцільно поєднувати різні елементи маркетингу, щоб збільшити ефект кожного з них;
- 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 управління маркетингу виробничого підприємства

Завдання будь-якого бізнесу - забезпечити ринкову вартість з метою отримання прибутку. Для досягнення цієї мети в умовах конкурентної економіки кожне підприємство має не лише створювати (або закуповувати) товари (послуги) певної вартості, а й забезпечувати задоволення попиту.

Сучасний «масовий ринок» — це сукупність мікроринків, де домінують власні потреби, ідеї, переваги та стандарти споживання [22]. Тому часто виникає необхідність створювати пропозиції для чітко визначених сегментів ринку. Це основа сучасного погляду на бізнес-процеси, згідно з яким

маркетинг є відправною точкою для бізнес-планування та управління бізнесом і зазвичай має певний етап процесу управління маркетингом.

Процес управління маркетингом має такі основні етапи, які складають 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 (аналіз маркетингових можливостей) аналізуються зовнішні умови середовища компанії та з урахуванням її внутрішніх ресурсів визначається можливість досягнення поставлених цілей. Основними компонентами цього аналізу є:

Дослідити важливі фактори зовнішнього середовища (макро та мікро), які сприятимуть чи перешкоджатимуть економічній діяльності підприємства та визначити на цій основі сильні та слабкі сторони підприємства;

Визначається і вивчається ринок (оцінюються його реальні та потенційні можливості, перспективи розвитку, поведінка споживачів; визначається наявність і можливості конкурентів тощо), первинний вибір маркетингових заходів базується на цілях і ресурсах підприємства.

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

Виділення (сегментація) ринку здійснюється за обраними принципами (характеристиками) сегментації. Принцип сегментації [23]

Споживчий ринок в основному може бути географічним (регіон, місто, клімат), демографічним (стать, вік, склад сім'ї, рівень освіти), психологією

(особистісні характеристики, спосіб життя), поведінкою споживача (очікуваний прибуток від покупки, частота покупок, лояльність), користувач статус) тощо. Сегментовані комерційні ринки (оптовий ринок, ринок промислової та технологічної продукції - промисловий ринок) приймають такі характеристики: галузь, розташування, розмір підприємств-споживачів; операції (технології, попит); характеристики закупівель (організація, постачання, закупівельна політика); фон (кількість замовлення, кількість, терміновість виконання), характеристики компанії покупця (лояльність, ризик, платоспроможність) тощо [25].

При виборі цільового ринку надзвичайно важливим фактором є оцінка комерційної привабливості сегмента за такими критеріями, як прибутковість, темпи зростання, конкурентні умови, можливості збуту та обслуговування, технологічна складність, рекламні можливості, ризики тощо. Саме на основі такого аналізу та відповідних розрахунків компанія вибирає свій цільовий ринок - групу споживачів, чії потреби найбільше відповідають цілям, ресурсам і можливостям компанії. Опинившись на ринку, компанія може використовувати кілька відомих так званих методів проникнення на ринок залежно від обраної маркетингової стратегії. 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.

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 Визначення тенденцій розвитку українського ринку цегли 1.3 Зробити висновки про привабливість ринку	<ul style="list-style-type: none"> Показники кон'юнктури ринку (обсяг, динаміка, коливання, структура гравців ринку і т.д.)
Етап 2 Визначення внутрішніх сил і основних проблем управління	2.1 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та визначення управлінської проблеми 2.2 Вивчення асортиментної політики	<ul style="list-style-type: none"> Методи фінансово-економічного аналізу господарської діяльності ABC&XYZ-аналіз
Етап 3 Визначення проблеми управління маркетингом	3.1 Аналіз маркетингової діяльності 3.2 Аналіз організації управління маркетингом	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз маркетингової діяльності за 4P IFAS-аналіз
Етап 4 Визначення основних факторів впливу зовнішнього середовища	4.1 Встановити найбільш впливові фактори далекого середовища 4.2 Оцінка ключових загроз і можливостей 4.3 Оцінка готовності до умов впливу зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> Модель 5 ринкових сил М. Портера PEST - аналіз EFAS-аналіз
Етап 5 Ситуаційний аналіз можливостей розвитку в умовах системної ринкової кризи	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 маркетингового менеджменту	6.1 Обґрунтувати зміст системно-адаптивної моделі маркетингового менеджменту 6.2 Обґрунтувати програмні дії з впровадження системно-адаптивної моделі маркетингового менеджменту	6.1 Сегментування ринку 6.2 Модель Демінга 6.2 Модель адаптивного маркетингу

Етап 1 аналіз кон'юнктури та динаміки ринку. Завданнями цього етапу є: оцінити зміни ринкового середовища, виявити особливі тенденції розвитку українського ринку цегли, оцінити привабливість ринку для підприємства, що досліджується. Для виконання завдання необхідні такі методи дослідження: Індикатори ринкової кон'юнктури (обсяг, динаміка, волатильність, структура учасників ринку та ін.).

Етап 2. Визначаються внутрішні сили та основні питання управління. Метою цього етапу є виявлення проблем, пов'язаних із фінансово-економічним здоров'ям підприємства, а також визначення проблем управління. Методи вирішення проблеми: Аналіз ABC-XYZ, фінансово-економічний аналіз, 4P аналіз конкуренції визначає основні внутрішні фактори, які впливають на сильні чи слабкі сторони маркетингової кампанії порівняно з її основними конкурентами.

Етап 3. Визначення проблеми управління маркетингом. Завданнями на цьому етапі є аналіз маркетингової діяльності та аналіз організації маркетингового менеджменту. Методи вирішення проблеми: аналіз маркетингової діяльності за 4R, аналіз IFAS.

Етап 4. Потрібно визначити основні фактори впливу на навколишнє середовище. На цьому етапі використовуються наступні методи: матриця ЕТОМ, ринкові умови (динаміка, структура продукту, структура гравців, монополія, концентрація та насичення), п'ятимодель конкурентоспроможності М. Портера та аналіз EFAS.

Етап 5. Перехресний SWOT-аналіз використовується для визначення векторів стратегічного розвитку бізнесу — найкращого поєднання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Етап 6. Розробити системно-адаптивну модель управління маркетингом. Завданням цього етапу є встановлення змісту адаптивної моделі системи управління маркетингом та реалізація програмних дій адаптивної моделі системи управління маркетингом. Методи вирішення цих проблем включають: сегментацію 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») – 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)

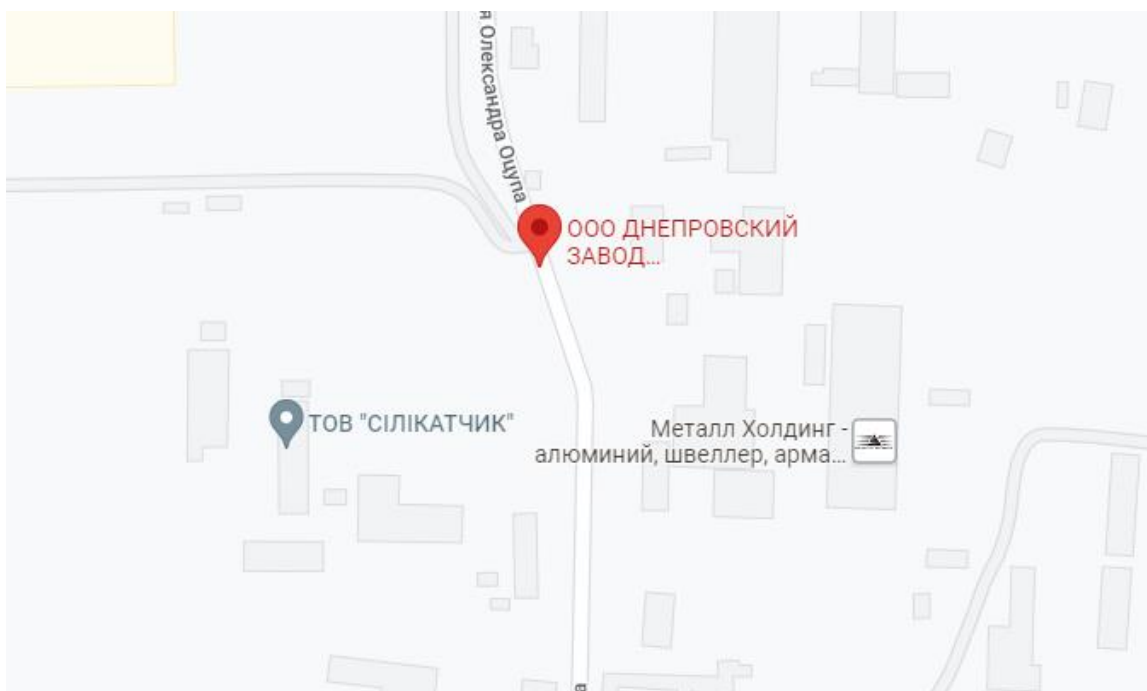


Рисунок 2.1 – Розташування ТОВ «ДЗБМ»

ТОВ «ДЗБМ» засноване в 1959 році і на сьогодні є одним з найбільших виробників будівельних матеріалів в Україні. Потужність передбачає виробництво до 10 мільйонів силікатної цегли на місяць для використання в будівництві багатоповерхових і малоповерхових будинків. З 2014 року

введено в експлуатацію нову лінію з виробництва кольорової шпонованої плитки та керамічної плитки.

Відмінними рисами виробу є точні геометричні розміри, висока міцність і морозостійкість. Будинки з силікатної цегли міцні і довговічні, мають високі експлуатаційні властивості і створюють хороший клімат в приміщенні. При виробництві силікатної цегли використовуються тільки натуральні матеріали - пісок, вапно і вода, що робить її екологічно чистим будівельним матеріалом. Вапно, що міститься в складі, діє як природний септик, допомагаючи знищити мікроорганізми, перешкоджаючи появі грибків і цвілі. Види силікатної цегли випускають: повнотілий (єдиний, полуторний) і пустотілий. Силікатна повнотіла цегла використовується для кладки внутрішніх і зовнішніх стін, зведення стовпів, стовпів і різних інших конструкцій, які несуть додаткові навантаження, крім власної ваги.

Силікатна порожниста цегла з вертикальними непересічними круглими пустотами використовується для кладки ненесучих конструкцій (ненесучих внутрішніх і зовнішніх стін). Її відмінними рисами є невелика вага (що знижує навантаження на фундамент) і високі теплоізоляційні властивості. Для виробництва лицьованої силікатної цегли крім звичайної силікатної цегли в виробничому циклі використовується додаткове більш потужне і високоточне обладнання. Має покращені геометричні властивості та підвищену міцність.

Колірна гамма лицьової та облицювальної плитки: жовтий, червоний, коричневий, персиковий та мерехтливий білий. За фактурою поверхні силікатна цегла ділиться на «гладку» і «рябу». Для лицьованої силікатної цегли більше актуальна ямчата поверхня. Існують обмеження щодо застосування силікатної цегли - без додаткових спеціальних засобів можна використовувати силікатну цеглу в фундаментах будівель, басейнів, ванних кімнат, печей, камінів, оскільки силікатна цегла стійка до дуже високих температур і корозійних речовин, чутливих до вплив.

Види упаковки: насипна (пакети силікатної цегли, завантажені за допомогою спеціальних механічних грейферів) і фасована (відбірна цегла, спеціально укладена на піддони і перев'язана поліефірними стрічками і поліетиленовими плівками).

ТОВ «ДЗБМ» також є виробником газобетону, вапна та мінерального порошку. Повітряний бетон — різновид пористого бетону. Він характеризується наявністю структури з відкритими комірками, яка є результатом хімічної реакції між газогенератором (зазвичай алюмінієвим порошком) і негашеним вапном. Вапно - це матеріал, який отримують випалюванням карбонатних порід. За хімічним складом майже повністю складається з вільних оксидів кальцію і магнію, основним компонентом яких є СаО. Його використовують у будівництві та для отримання різних хімічних речовин, деякі з яких ще називають «вапном».

Залежно від породи, з якої виготовлено вапно, воно може бути кальцієвим, магнієвим або доломітовим. Такі матеріали також приймаються.

Рудний порошок - це кам'яний порошок або пил, отриманий шляхом тонкого подрібнення вапняку і доломіту, а також твердих відходів промислового виробництва. Він є невід'ємним компонентом асфальтобетону, подрібнених мастик і сухих будівельних сумішей, де він діє як заповнювач, що забезпечує структуру, в'язкість, покращену адгезію, пластичність, еластичність і міцність.

Компанія в першу чергу обслуговує промисловий споживчий ринок України, включаючи забудовників та інших оптових покупців. Зараз на підприємстві працює 208 співробітників. Основними конкурентами на ринку є ТОВ «Сілікатчик», ТОВ «Юдк», ТОВ «ДЗБМ» та інші компанії, частка ринку яких становить 32%. Річний обсяг продажів перевищує 2 мільйони гривень.

2.2 Аналіз стану та динаміки українського ринку силікатної цегли

Згідно з результатами щомісячного аналізу ПАУ «Огляд розвитку будівельної галузі в Україні», у березні 2023 року український ринок будівельних матеріалів зріс на +33% порівняно з лютим 2023 року, а ринок будівельної техніки – на +12 %. За результатами за 3 місяці. У 2023 році будівельний ринок України зростає на +1,9% порівняно з аналогічним періодом 2022 року, а ринок будівельних матеріалів – на +7,6%. Загальною ринковою тенденцією є те, що ринок будівельної галузі України переходить у стадію зростання [29].

Обсяг виконаних будівельних робіт з січня по березень 2023 року склав 9,96 млрд грн. Зростання (+1,9)% до 2022 року завдяки: (-3,4)% житловому будівництву, (+4,1)% комерційному будівництву, (+4,9)% інфраструктурному будівництву. Як повідомляло раніше агентство ПАУ, у 2022 році буде виконано будівельні роботи на 56 мільярдів доларів. Зростання у 2021 році становить (-15)% за рахунок: (-4)% житлового будівництва, (-18)% комерційного будівництва, (-19)% будівництва інфраструктури. Індекси наведені в порівнянних цінах. Глибокий аналіз ринку представлений у щомісячному журналі ПАУ «Огляд розвитку будівельної індустрії України» [30].

Продажі будівельних матеріалів на українському* ринку досягли 2,8 млн тонн у березні 2023 року (+33% за лютий 2022 року). Виробництво склало 2,73 млн тонн (зростання на 34% станом на лютий 2022 року). З січня по березень 2022 року продажі зросли (+7,6%) порівняно з аналогічним періодом минулого року. Аналіз 17 основних сегментів ринку будматеріалів показує динамічний діапазон від (-50%) до (+69%), при цьому 59% сегментів демонструють позитивну динаміку. Як раніше зазначало агентство ПАУ, продажі з січня по грудень 2022 року зросли (+1,8%) порівняно з тим же періодом 2021 року. Індекс динаміки ринку будівельних матеріалів розраховується з урахуванням 10 товарних груп*. Щомісячний огляд

розвитку будівельної галузі в Україні ПАУ містить поглиблений аналіз ринку. * - 10 тов.гр.: цемент, товарний бетон, ЗБВ і ЗБК, фігурні елементи мощення, металоконструкції, сендвіч-панелі, світлопрозорі конструкції, цегла керамічна, газоблоки, силікатна цегла [30].

Через сім місяців 2022 року споживання на ринку будматеріалів України зросло на 22,3% порівняно з тим же періодом 2022 року. У липні 2023 року обсяг продажів будматеріалів на ринку України сягнув 3,74 млн тонн (зростання на 8,8% станом на червень 2023 року). Виробництво склало 3,61 млн тонн (+7,9% станом на червень 2022 року). З січня по липень 2022 року продажі зросли (+22,3%) порівняно з аналогічним періодом минулого року. Як раніше зазначало агентство РАУ, продажі з січня по грудень 2022 року зросли (+1,8%) порівняно з тим же періодом 2022 року. Розрахунок індексу динаміки ринку будматеріалів враховує 10 товарних груп - цемент, товарний бетон, ЗБВ і ЗБК, бруківка профільована, металоконструкції, сендвіч-панелі, світлопрозорі конструкції, керамічна плитка, блоки аеродинамічні, силікатна цегла. [30].

Ринок будівельних робіт України за 7 місяців 2023 року зріс на 11% порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Обсяг виконаних будівельних робіт з січня по липень 2022 року склав 30,8 млрд гривень. До 2022 року темпи зростання становлять (+11)% завдяки: (+12,7)% житловому будівництву, (+13,9)% комерційному будівництву, (+8,3)% інфраструктурному будівництву. Як повідомляло раніше агентство ПАУ, обсяг виконаних будівельних робіт у 2022 році склав 56 млрд грн. Зростання у 2021 році становить (-15)% за рахунок: (-4)% житлового будівництва, (-18)% комерційного будівництва, (-19)% будівництва інфраструктури. Індекси наведені в порівнянних цінах. За статистикою РАУ, у березні 2022 року український ринок будівельних матеріалів зріс на +33% порівняно з лютим 2022 року, а ринок будівельної техніки – на +12%. За результатами за 3 місяці. У 2022 році український будівельний ринок зростає на +1,9% порівняно з аналогічним періодом 2022 року, а ринок будівельних матеріалів

– на +7,6%. Загальна тенденція ринку полягає в тому, що ринок будівельної галузі України переходить у стадію зростання.

Обсяг виконаних будівельних робіт з січня по березень 2022 року склав 9,96 млрд грн. Зростання (+1,9)% до 2022 року завдяки: (-3,4)% житловому будівництву, (+4,1)% комерційному будівництву, (+4,9)% інфраструктурному будівництву (наразі та в майбутньому, за винятком МВС Крі та зони АТО статистика)). Як повідомляло раніше агентство ПАУ, обсяг виконаних будівельних робіт у 2022 році склав 56 млрд грн. Зростання у 2021 році становить (-15)% за рахунок: (-4)% житлового будівництва, (-18)% комерційного будівництва, (-19)% будівництва інфраструктури. Індекси наведені в порівнянних цінах.

У березні 2023 року обсяг реалізації будівельних матеріалів на ринку України сягнув 2,8 млн тонн (зростання на 33% за лютий 2023 року). Виробництво склало 2,73 млн тонн (зростання на 34% станом на лютий 2023 року). З січня по березень 2023 року продажі зросли (+7,6%) порівняно з аналогічним періодом минулого року. Аналіз 17 основних сегментів ринку будматеріалів показує динамічний діапазон від (-50%) до (+69%), при цьому 59% сегментів демонструють позитивну динаміку. За даними РАУ, з січня по грудень 2022 року продажі зросли (+1,8%) порівняно з тим же періодом 2021 року.

Розрахунок індексу динаміки ринку будматеріалів враховує 10 товарних груп: цемент, товарний бетон, ЗБВ та ЗБК, бруківка фасонна, металоконструкції, сендвіч-панелі, світлопрозорі конструкції, цегла керамічна, блоки аеродинамічні, цегла силікатна. шматок. Через сім місяців 2023 року споживання на українському ринку будматеріалів зросло на 22,3% порівняно з тим же періодом 2022 року.

У липні 2023 року обсяг продажів будматеріалів на ринку України сягнув 3,74 млн тонн (зростання на 8,8% станом на червень 2023 року). Виробництво склало 3,61 млн тонн (+7,9% станом на червень 2023 року). З січня по липень 2023 року продажі зросли (+22,3%) порівняно з аналогічним

періодом минулого року. За даними агентства РАУ, продажі зросли в період з січня по грудень 2022 року порівняно з тим же періодом 2021 року (+1,8%). Ринок будівельних робіт України за 7 місяців 2023 року зріс на 11% порівняно з аналогічним періодом 2022 року.

Обсяг виконаних будівельних робіт з січня по липень 2023 року склав 30,8 млрд гривень. До 2022 року темпи зростання становлять (+11)% завдяки: (+12,7)% житловому будівництву, (+13,9)% комерційному будівництву, (+8,3)% інфраструктурному будівництву (Крим тут не розглядається, а в майбутньому Азія та статистика зони АТО)). Як повідомляло раніше агентство ПАУ, обсяг виконаних будівельних робіт у 2022 році склав 56 млрд грн. Зростання у 2021 році становить (-15)% за рахунок: (-4)% житлового будівництва, (-18)% комерційного будівництва, (-19)% будівництва інфраструктури. Індекси наведено в порівнянних цінах (див. рис. 2.2).

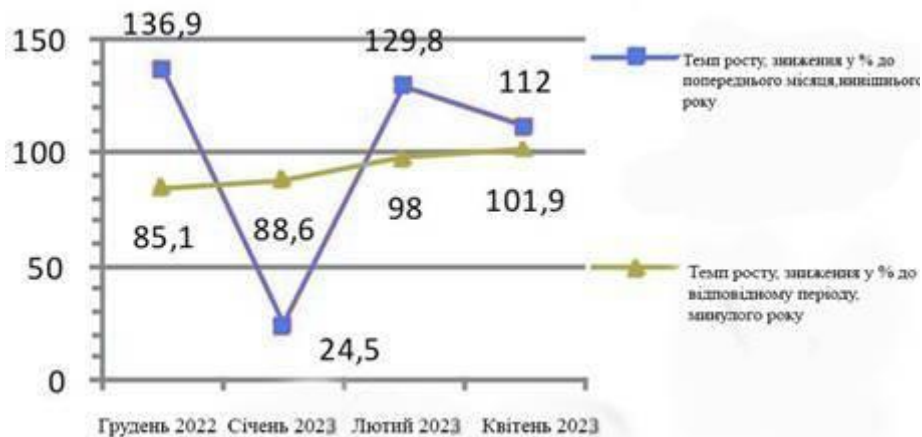


Рисунок 2.2 – Огляди розвитку будівельної галузі України, грудень-квітень 2023 [29]

Тому, незважаючи на складність платоспроможності покупців, будівельна галузь залишається привабливою для розвитку ТОВ «ДЗБМ».

2.3 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та визначення управлінської проблеми

З метою аналізу основних фінансово-економічних показників, що характеризують діяльність підприємства за останній час, ми проведемо дослідження за результатами фінансової та статистичної звітності підприємства. Результати не показані в таблиці 2.1.

Отже, протягом звітного періоду, незважаючи на панівну фінансову кризу, виробництво продукції ТОВ «ДЗБМ» зросло, що відповідним чином вплинуло на показники фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «ДЗБМ» за 2021-2023 р., тис. грн.

Показники	Рік			Відхилення 2023 від 2021	
	2021	2022	2023	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, загальна виручка від повсякденної діяльності компанії зросла на 2 млн 455 тис. грн порівняно з 2021 роком. У тому числі за попередній період – 1 млн 537 тис. грн. або 9,1% (еквівалент середнього по галузі).

На жаль, відповідно зросли і доходи, але трохи меншими темпами (3,6%), що збільшило балансовий прибуток підприємства (до оподаткування) на 1240 тис. грн. (зростання на 127,6%), з них за минулий рік зросла на 432 тис. грн., або на 24,3%. Залишок чистого прибутку підприємства у 2023 році становить 1 291 000 гривень, що на 560 000 гривень більше. Відповідний показник за 2021 рік зріс на 251 тисячу гривень, тобто зростання на 24,1% у

попередньому 2022 році. Зміни результатів господарської діяльності представлені графічно (див. рис. 2.2).

Тому за загальними показниками результати господарської діяльності вважаються позитивними. Для більш детального розрахунку та аналізу показників рентабельності ми використаємо дані таблиці 1.1. Проведемо відповідний аналіз, результати наведено на рисунку 2. 1.2.

Рентабельність реалізованої продукції ТОВ «ДЗБМ» розраховується за формулою (2.1), яка є відносним показником, який показує прибуток у грошовому еквіваленті у відношенні до загального обсягу виробництва (у %):

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

де P_{π} – рентабельність продукції за звітний період;

Пр – чистий прибуток за звітний період послуг;

В – витрати (собівартість продукції).

$$P_{2021} = 731,0 / 12060,0 \times 100 = 6,1(\%);$$

$$P_{2022} = 1040,0 / 12296,0 \times 100 = 8,5(\%);$$

$$P_{2023} = 1291,0 / 13065,0 = 9,9(\%).$$

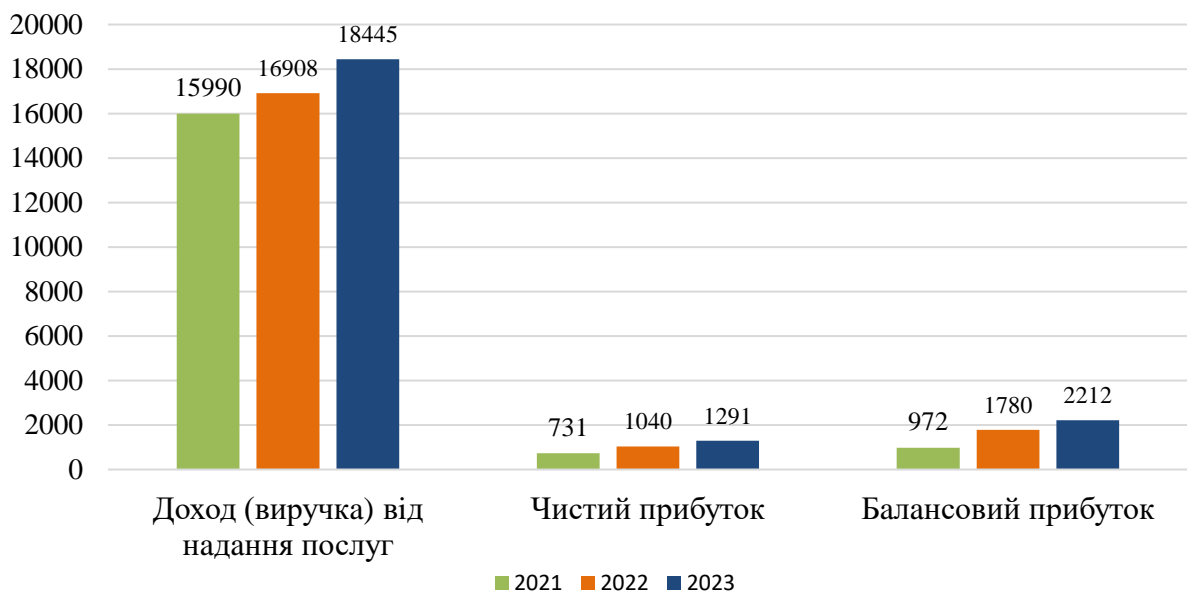


Рисунок 2.3 – Динаміка показників господарської діяльності

ТОВ «ДЗБМ» за 2021-2023 рр., тис. грн.

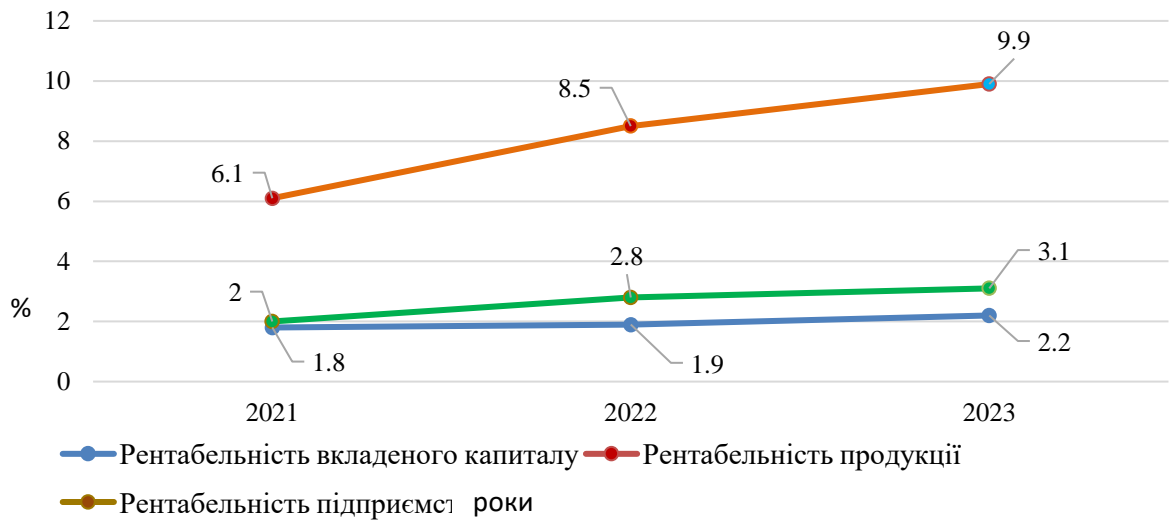


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності
ТОВ «ДЗБМ» за 2021-2023 рр., %

Подібним чином, але з урахуванням даних про витрати на постійний капітал і витрати на оборотний капітал, а також капітальні витрати, ми визначимо рентабельність бізнесу в цілому та інвестованого капіталу.

Аналіз показує, що виробнича рентабельність ТОВ «ДЗБМ» продовжує зростати і станом на 1 січня 2023 року склала 9,9%, загальна рентабельність підприємства – 3,1%, інвестований капітал на цей же день – 2,2%. Рентабельність продукції зросла на 3,8 в.п. Зростання прибутку перевищує зростання витрат. Поліпшення загальної рентабельності діяльності відбулося за рахунок зменшення вартості основних і оборотних засобів і одночасного збільшення прибутку.

Визначимо, які показники впливають на позитивні результати роботи підприємства та порівняємо, як підприємство використовує свої активи (див. табл. 2.2).

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

Показники	рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	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 49700 грн., або на 2,0%. Але загальне збільшення активів відбулося лише за рахунок витрат майбутніх періодів, які склали 474200 грн. Або майже півтора рази на рік. Необоротні активи зменшилися на 1,6% та оборотні активи на 26,5% відповідно. Їх скорочення не вплинуло на результати господарської діяльності. Проведемо детальний аналіз основних елементів операційних витрат компанії. Результати зведені в таблицю 2.2. У результаті операційні витрати зросли на 7,3%, в основному за рахунок амортизації (33,5%).

Для того, щоб оцінити ці показники та стан використання ресурсів ТОВ «ДЗБМ» за останні роки, підготуємо аналітичну таблицю (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз операційних витрат за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	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

Тому ТОВ «ДЗБМ» вигідно стабільне постачання матеріалів та збільшення кількості товарної продукції на 1 грн. зарплата. Негативами стали продуктивність праці (зменшення на 5,9%), видатки фондів (зниження на 9,6%) та оборотність капіталу (зниження на 17,1%).

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

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
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, % (2023 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	

Протягом звітної періоду, незважаючи на фінансову кризу, ТОВ «ДЗБМ» збільшило обсяги виробництва, що відповідним чином вплинуло на показники фінансово-господарської діяльності. Так, порівняно з 2022 роком загальний дохід від щоденної діяльності компанії зріс на 2 млн 455 тис. грн. У тому числі за попередній період – 1 млн 537 тис. грн. або 9,1 % (див. табл. 2.1). За загальними показниками результати господарської діяльності визнані

позитивними. З метою аналізу стану та рівня управління персоналом ТОВ «ДЗБМ» ми порівняли планову та фактичну чисельність та провели.

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

Роки	2021			2022			2023		
	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, ТОВ «ДЗБМ» має найбільший плановий розрив у чисельності у 2022 році $144-94=50$ осіб. Серед них найбільшу нестачу має основна група працівників ($129-82=47$ осіб). Це пов'язано з певною реструктуризацією підприємств через фінансову кризу та зниженням попиту на продукцію, а також скороченням заробітної плати та заборгованості.

Плинність кадрів у 2023 році знизиться порівняно з 2022 роком. Робочі групи більш стабільні. На проєкті 126 працює 117 робітників та обслуговуючого персоналу, що становить 92,9 % від планової чисельності. Це свідчить про нещодавні успіхи компанії у покращенні роботи, припиненні звільнень і погашенні заборгованості по заробітній платі та компенсаціях. В результаті підвищилась продуктивність праці та зросла середня заробітна плата.

При аналізі фактичної частки кількості окремих груп працівників у 2023 році видно, що найбільшу позицію займає група працівників $117/144 \times 100\% = 81,2\%$. Це норма для компаній виробничої сфери. Керівники становлять 5,6% від загальної кількості працівників, експерти – 7,6%, службовці – 5,6%.

Також ми проаналізували використання робочого часу працівників, переважно за рахунок не виробничих втрат. Отже, на ТОВ «ДЗБМ» кількість робочих днів для всіх працівників протягом року становить 42,2% від номінального фонду, тобто повний день неявки з різних причин прирівнюється до 57,8% фонду робочого часу, з них на проміжні робочі дні припадає 39,8 %. Номінальна кількість робочих днів на одного працівника підприємства становить 5361,5 днів, а фактична кількість робочих днів на одну особу – 2135,9 днів. Загальна кількість невиходів та зупинок працівників протягом року досягла 6483,5 людино-днів, а причини наступні (назви на основі даних управлінського обліку та національних статистичних звітів) (див. табл. 2.7).

Причини плинності кадрів на ТОВ «ДЗБМ» різноманітні: низька заробітна плата, погані умови праці, погана організація праці, хвороби працівників, недостатнє (погане) управління.

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
Прогоули	-	-
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

Текучість працівників – це переважно молодь, яка пред'являє підвищені вимоги до умов праці.

Тому основним завданням управління розвитком є стабілізація продуктивності праці, що призводить до ринкових ризиків у цій сфері. Інакше кажучи, завдання менеджменту компанії полягає в підвищенні ефективності управління маркетингом.

2.4 Аналіз маркетингової діяльності за 4R

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДЗБМ» доводить, що компанія є прибутковою та завоювала популярність, хороший імідж та довіру споживачів. Для виявлення проблем маркетингу проводиться аналіз за напрямом маркетингової діяльності 4R.

Продукція - будівельні матеріали та різні супутні товари. На фоні хорошої макроекономічної ситуації та нестабільного попиту населення в Україні може виникнути попит на такі товари в найближчі 2-3 роки.

Для визначення позиції компанії на ринку побудуємо матрицю McKinsey. Під час формування стратегії область матриці розділена на три області на малюнку 2.4. Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1, 2 і 3 - зони зростання; друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5 і 6; третя стратегічна зона (зона врожаю) включає квадрати 7, 8, квадрат № 9 [29].

Аналіз проведено за трьома основними товарними групами ТОВ «ДЗБМ»: перша група товарів – це газобетон, друга група товарів – цегла, третя група товарів – силікатні блоки. Розглядаючи цю матрицю, ми можемо сказати, що перша група товарів розташована в квадраті 1 і, отже, працює на дуже перспективному ринку збуту та має сильну конкурентну позицію на цьому ринку; для першої сфери Стратегії зростання та підтримки можна рекомендувати конкурентну позицію, а також інвестування та розширення виробництва.

Друга та третя групи товарів розташовані у графі 5, яка включає середній рівень конкурентоспроможності та привабливості ринку збуту.

Для другого стратегічного напрямку необхідно спеціалізувати сильні сторони компанії та їх розвиток і сформулювати вибіркову стратегію розвитку, тобто знайти шляхи отримання конкурентної переваги для наших

продуктів порівняно з товарами наших конкурентів, інвестуючи в ті, хто має переваги. поле. Висока прибутковість і низький ризик (див. рис. 2.4).

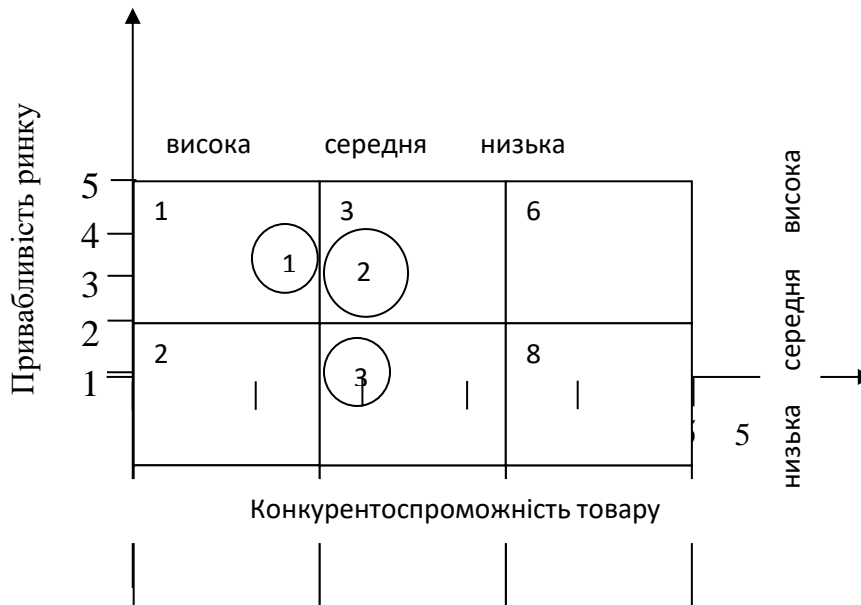


Рисунок 2.4 – Аналіз продуктової політики ТОВ «ДЗБМ» за Матрицею Мак-Кінсі

Крім того, ця стратегія спрямована на максимізацію прибутку та пошук стратегічних можливостей для переходу цих товарів у першу зону. Це особливо ймовірно для другої групи.

Підприємства розширюють і оновлюють спектр послуг, запускають певні (нехай і не зовсім ефективні) рекламні кампанії. Сама організація маркетингової кампанії також має певні недоліки. Наприклад, ефективність маркетингових ініціатив не досліджується та не аналізується всередині бізнесу. Тому ми робимо висновок, що це перевага, оскільки ААС працює на дуже перспективному ринку збуту та має сильну конкурентну позицію на цьому ринку.

Ціна (price) – будівельних матеріалів компанії від 11.00 грн до 320.0000 грн. При цьому, як і в інших виробників і постачальників в Україні, ліміт становить від 8,5 до 540 тис. грн. Тому ТОВ «ДЗБМ» вибирає параметри середньої ціни, а також параметри, близькі до середньої ціни. У

більшості випадків середня ціна завжди оптимальна. За таких цін підприємства можуть повністю окупити кошти, вкладені у виробництво продукції, і досягти необхідної норми прибутку.

Розподіл (place) – збутова зона компанії досить велика. В результаті компанія майже повністю покриває територію України та налагодила плідні відносини з основними споживачами за кордоном. На рисунку 2.5 наведено аналіз покупців продукції ТОВ «ДЗБМ» за спеціалізацією.

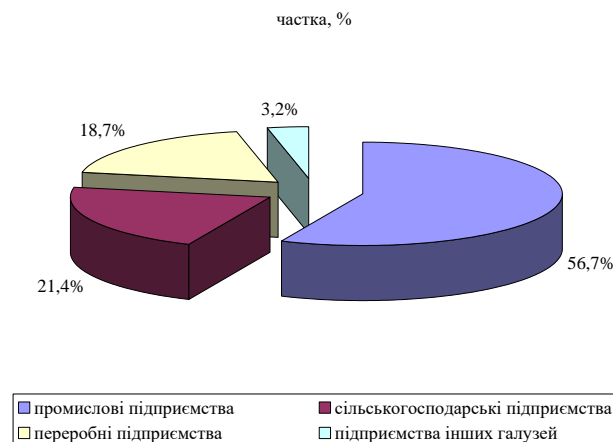


Рисунок 2.5 – Аналіз основних покупців продукції ТОВ ДЗБМ (за напрямком спеціалізації), %

Просування – Крім усього іншого, компанії активно займаються рекламною діяльністю і, отже, також рекламують свою продукцію. Ефективність кожної корпоративної діяльності безпосередньо пов'язана з ефективністю системи просування товару. ТОВ «ДЗБМ» намагається активно займатися маркетинговою діяльністю. Прикладом може бути участь у виставках та отримання на них нагород. ТОВ мають власний веб-сайт, але він оновлюється лише двічі на рік.

Компанія роздає рекламні проспекти всім представникам виробничої сфери, але охоплює тільки великі організації. Малий та середній бізнес продовжує отримувати увагу маркетологів ТОВ «ДЗБМ». Крім того, компанія володіє та використовує власний веб-сайт для спілкування з партнерами та споживачами. Однак, на нашу думку, сайт занадто простий, він оновлюється лише кожні півроку, він незавершений і не дає можливості безпосереднього спілкування з маркетологами чи менеджерами з продажу (в

режимі «онлайн»). На веб-сайті навіть немає адреси компанії, лише номер телефону.

Таблиця 2.8 підсумовує переваги та недоліки.

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 визначено деякі внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства ТОВ «ДЗБМ»:

– Постійним клієнтам не пропонуються знижки та (як можливий маркетинговий інструмент) не робляться оголошення для просування довгострокових відносин;

– Слабка цінова політика – ціни, заходи впливу на партнерів і потенційних клієнтів не змінилися з моменту створення;

– Слабке управління маркетингом - відсутні дослідження нових ринків і конкурентів, а рекламно-інформаційне забезпечення діяльності недосконале, відділ маркетингу відповідає лише за контакт з клієнтами, а фактично виконує роботу менеджера з продажу;

– Відсутність стратегічного маркетингу, пов'язаного з рекламними кампаніями.

Для узагальнення результатів дослідження внутрішніх факторів використано метод аналізу IFAS.

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 ТОВ «ДЗБМ» залежить не тільки від діяльності самого підприємства та його співробітників, а й від боротьби маркетингових комплексів, що використовуються різними компаніями, тенденцій і подій, що відбуваються в маркетинговому середовищі, а також від багатьох факторів, які це визначають. Макросередовище постає як далекосяжна сила, яка впливає не тільки на саме підприємство, а й на мікросередовище підприємства, тобто на ринок, на якому підприємство працює. Ці сили включають демографічні, економічні, природні,

технологічні, політичні та культурні фактори. При аналізі зазначених груп факторів застосовано метод складання та аналізу експертних оцінок.

Для кожного фактора макросередовища були відібрані найважливіші критерії та включені до анкети. В групу експертів взяли колеги компанії, як керівництво, так і рядові, а також клієнти компанії.

Експертна група не тільки визначає, наскільки той чи інший стандарт впливає на діяльність компанії, а й визначає, чи є тренд (вектор) впливу цього стандарту доброякісним (вектор зі знаком «+») чи негативним (вектор із знаком «-»). Результати експертного опитування зведені в таблиці за кожним фактором. Перший стовпець таблиці нижче - назва фактора, другий стовпець - важливість фактора для ринку будівельних матеріалів, третій стовпець - вплив на діяльність компанії, четвертий стовпець - напрямок впливу фактора, а п'ята колонка - значення фактора для діяльності компанії. Дані для п'ятого стовпця таблиці отримують як добуток другого, третього та четвертого стовпців.

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
<p>Правове середовище нестабільне. Політична ситуація нестабільна. Суспільство надмірно політизоване. Державна підтримка галузі. Членство України в СОТ. Продукція не підлягає імпортом обмеженням</p>	<p>Загострюється конкуренція. Рівень інвестицій у промисловість низький. Відсутність експертів. Банківські кредити дорогі. Курс валют нестабільний. Ціни на енергоносії ростуть. Зростає інфляція</p>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<p>Платоспроможність мешканців є низькою. Змінюються вимоги споживачів до продукції. Не вистачає чіткої уваги до якості як основи конкурентоспроможності. Привабливість зайнятості в галузі є низькою</p>	<p>Вартість обладнання висока. Життєвість інновацій підприємства низька. Активні частини основних фондів сильно зношені. Випускати продукцію, яка морально застаріла</p>

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	Правове середовище нестабільне	N/F	-	>	Very important	Штрафи, додаткові витрати на юридичні послуги
	Політична ситуація нестабільна.	N/F	-	>	Very important	Суворіше дотримання норм закону
	Суспільство надмірно політизоване.	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
	Продукція не підлягає імпортом обмеженням	N/F	-	=	Significant	Посилення рекламної кампанії, постійне розширення збутової мережі

Продовження таблиці 2.11

Економічні фактори	Загострюється конкуренція.	N/F	-	>	Significant	Підвищення витрат на утримання та залучення клієнтів, перегляд цінової політики в бік зниження
	Рівень інвестицій у промисловість низький.	N	-	>	Significant	Орієнтування на власні джерела фінансування, можлива розробка бізнес-проектів
	Відсутність експертів.	N/F	-	=	Important	Створення центру навчання спеціалістів
	Банківські кредити дорогі.	N	-	=	Important	Переважне використання фінансового лізингу
	Курс валют нестабільний.	F	-	>	Significant	Відмова від залучення кредитів в іноземній валюті, страхування ризиків
	Ціни на енергоносії ростуть.	N/F	-	>	Very important	Знижується рівень конкурентоспроможності підприємства
	Зростає інфляція	N/F	-	>	Very important	Зменшення активності у діяльності, що потребує довгострокових інвестицій
Соціальні фактори	Платоспроможність мешканців є низькою.	N/F	-	=	Significant	Пошук шляхів зниження собівартості продукції
	Змінюються вимоги споживачів до продукції.	F	-	>	Important	Моніторинг інтересів споживачів та ринку продукції
	Не вистачає чіткої уваги до якості як основи конкурентоспроможності.	N/F	-	>	Important	Порушення обов'язкових технічних регламентів, нормативних документів про стандартизацію
Техніко-технологічні фактори	Вартість обладнання висока.	N/F	-	>	Significant	Використання фінансового лізингу
	Життєвість інновацій підприємства низька	N/F	-	>	Important	Реальна небезпека втрати конкурентоспроможності
	Активні частини основних фондів сильно зношені.	N/F	-	>	Important	Пошук шляхів оновлення устаткування
	Випускати продукцію, яка морально застаріла	N/F	-	>	Important	Розробка нової продукції з використанням новітніх технологій

Наразі загальна макроекономічна ситуація в Україні покращується. Судячи з результатів економічного розвитку у 2021 році, ВВП досяг загального зростання. Національна валюта – гривня – не показала стабільності. Дані за 2021 рік свідчать, що індекс інфляції становить 146,6% порівняно з попереднім роком. Характер впливу вищевказаних факторів на діяльність підприємств машинобудівної галузі детально описано за методикою, запропонованою компанією Renewal Associates.

До основних факторів нестабільності можна віднести суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового та інвестиційного ринків, відсутність розвинутої законодавчої бази у сфері земельних відносин (див. табл. 2.11). Для цілей аналізу використовуються такі позначення: Своєчасно: N – вплив є поточним і, ймовірно, припиниться протягом наступних 6-12 місяців; N/F – вплив і продовжуватиме вплив після 6-12 місяців; F— — Чи не впливає зараз, але буде впливати в майбутньому; за типом: «-» – негативний вплив; «+» – позитивний вплив; за динамічністю: «>» – вплив і збільшення впливу; «=>» – з постійною значущістю Вплив; " <" - впливати та зменшувати вплив; відносна важливість фактора: критичні - фактори, які загрожують виживанню компанії або вимагають серйозного перегляду місії компанії та її цілей.

Дуже важливі - найбільш імовірно спричинять діяльність компанії, операційну структуру, фактори, які викликають зміни у зовнішніх відносинах, правилах та інститутах, але не змінюють її основні цілі та місії; важливі - фактори, які призводять до певних змін у корпоративній діяльності та структурах; основні - фактори, які впливають на корпоративну діяльність, але не викликають значних змін в її організаційній структурі фактор; неважливий фактор, що впливає на діяльність підприємства, але його організаційна структура не зазнала суттєвих змін, неважливі - фактори, які не мають істотного впливу на підприємство.

Отже, аналіз зовнішнього середовища показує, що ТОВ «ДЗБМ» стикається з багатьма загрозами, основними причинами яких є політична

нестабільність та повільний економічний розвиток країни. У зв'язку з цим основною вимогою для успішного функціонування бізнесу є його гнучкість і здатність швидко і оперативно адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища.

Далі нам потрібно проаналізувати безпосереднє зовнішнє середовище, тобто ринкове середовище, в якому працює компанія. Розберемо його за Портером [8] (див. таблицю 2.12).

Таблиця 2.12 – Результати оцінки сил і детермінант на ринку будівельних матеріалів за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера

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

Продовження таблиці 2.13

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

Для проведення оцінки було опитано трьох експертів, які знають ринок будівельних матеріалів. Результати аналізу Портера підсумовуються відповідно до матриці аналізу ЕТОМ - перетворення 5 найсильніших можливостей і 5 найсильніших загроз в суму 1, так що сума впливу можливостей і загроз дорівнює 0,5

Таблиця 2.13 – 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

Видно, що покупці, постачальники та існуючі конкуренти є основними силами ринкового середовища, які впливають на конкурентну ситуацію та стратегію розвитку ТОВ «ДЗБМ». Як бачимо, на ТОВ «ДЗБМ» перераховані фактори по-різному впливають: як позитивні, так і негативні впливи несуть загрози (перехід на цифрові засоби зв'язку та інформації; активний перехід на онлайн-продажі; цінова конкуренція).

На основі результатів аналізу PEST (див. табл. 2.11) для виявлення основних факторів, що впливають на віддалене зовнішнє середовище, і аналізу профілю впливу ринку на основі аналізу Портера (див. табл. 2.12) ми проаналізуємо можливості, що впливають на розвиток підприємство товариство з обмеженою відповідальністю "ДЗБМ" Комплексний аналіз загроз. Для цього побудуємо матрицю аналізу EFAS (див. табл. 2.14). Загальну оцінку дали експерти, які брали участь раніше.

Таблиця 2.14 – EFAS-аналіз для підприємства ТОВ«ДЗБМ»

Фактор	Вплив	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			2,21
Високий інтерес з боку іноземних партнерів, які шукають зв'язки з вітчизняними компаніями для продажу продукції та кваліфікованої та відносно дешевої робочої сили	0,16	2	0,32
Можливість державного нормативного забезпечення розвитку промисловості	0,22	4	0,88
Партнери мають високі вимоги до іміджу, а бар'єри для входу в галузь високі	0,24	5	1.01
<i>Загрози</i>			-0,84
Середній рівень прибутку вітчизняних підприємств низький і вони не в змозі суттєво розширити ринок.	0,09	3	-0,27
Політична нестабільність в Україні	0,11	2	-0,22
Конкурентна діяльність	0,07	-5	-0,35
Всього:			1,37

Загальний зважений бал становить 1,37, що вказує на низьку реакцію компанії на зовнішні чинники навколишнього середовища та можливі

серйозні проблеми в майбутньому розвитку. Слід звернути особливу увагу на такі загрози, як широкомасштабні зміни в способах оцифрування комунікацій та інформації, зміни в технології онлайн-продажів і зростання цінової конкуренції. Що стосується можливостей, то тут необхідно більше використовувати скорочення експорту конкурентної продукції на внутрішній ринок, податкову підтримку вітчизняного виробника в умовах кризи та збереження активності покупців у цьому 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, особистий контакт, довгострокове партнерство	Інформаційні системи середні
	Високе покриття каналів збуту	Обмежені можливості зниження ціни
	Висока якість обслуговування та його вишуканість	Не вистачає грошей на фінансування маркетингових досліджень
	Мати сучасну фінансову базу та кваліфікованих працівників	
	Можливості	Загрози
Ринок	Високий інтерес з боку іноземних партнерів, які шукають зв'язки з вітчизняними компаніями для продажу продукції та кваліфікованої та відносно дешевої робочої сили	Середній рівень прибутку вітчизняних підприємств низький і вони не в змозі суттєво розширити ринок.
	Можливість державного нормативного забезпечення розвитку промисловості	Політична нестабільність в Україні
	Партнери мають високі вимоги до іміджу, а бар'єри для входу в галузь високі	Конкурентна діяльність

Перехресна матриця SWOT-аналізу дає змогу визначити кумулятивно-перехресний вплив факторів маркетингового середовища з точки зору

визначення позитивного та негативного впливу на маркетингову діяльність компанії. Аналізуючи різні комбінації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, можна сформулювати найкращу маркетингову стратегію для ТОВ «ДЗБМ» у поєднанні з умовами ринкового середовища.

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 спеціалістів	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
Нормувати за 100					46,37				6,91

Продовження табл.2.16

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 партнерів	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 доасортименту 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

Далі за алгоритмом визначається вектор напрямку розвитку ТОВ «ДЗБМ». (див. рис. 2.6). Для цього: 1) Визначте середній бал для всіх категорій SWOT середовища та векторів, припускаючи, що вісь X – це зовнішнє середовище, а вісь Y – внутрішнє середовище. Тоді сума середніх оцінок можливостей і загроз буде визначати координату X вектора розвитку, а сума середніх оцінок сильних і слабких сторін визначатиме координату Y. 2) Після визначення координат побудувати векторну діаграму напрямків розвитку ТОВ «ДЗБМ» та визначити, до якого квадранту матриці належить підприємство.

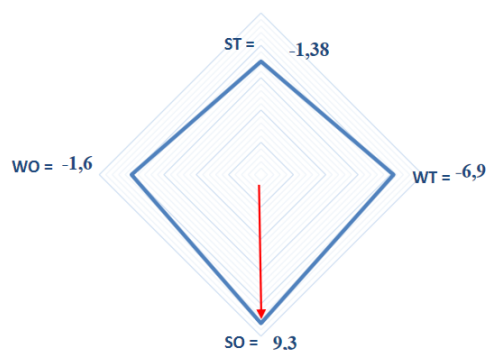


Рисунок 2.6 – Графічне визначення вектору стратегічного розвитку ТОВ «ДЗБМ»

РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ПОЛІПШЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДНІПРОВСЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ»

3.1 Визначення завдання поліпшення маркетингового управління підприємства в умовах кризових обмежень

Під час перевірки було встановлено, що основні складові управління маркетингом в ТОВ «ДЗБМ» охоплюють наступне: дані, які використовуються для прийняття рішень у маркетингу, часто не організовані та містять суперечливу інформацію, що відхиляється від встановлених процедур та правил обміну інформацією. Крім того, опора на внутрішню звітність ігнорує зовнішнє середовище через відсутність перевірених даних. Недостатня організаційна структура компанії разом із відсутністю стандартизованих систем документообігу та інструкцій сприяє відсутності мотивації у працівників до ознайомлення з сучасними маркетинговими інформаційними технологіями. Крім того, основними проблемами є відсутність спеціального відділу маркетингових досліджень, неспроможність спеціалістів ідентифікувати важливу інформацію, захист конфіденційної інформації, недостатні фінансові ресурси для організації інформації та неналежний рівень автоматизації робочого місця.

Крім того, ТОВ «ДЗБМ», компанія, яка спеціалізується на дистрибуції будівельних матеріалів та супутніх товарів через свою команду продажів, зіткнулася з різними проблемами. Помилки, допущені під час введення інформації про замовлення, можуть призвести до сценаріїв, коли клієнт не отримає повного виконання своїх очікувань. Потенційним результатом цієї проблеми є виникнення розбіжностей і, якщо вони триватимуть, ризик втратити клієнта. Ця проблема виникає постійно, особливо при роботі з широким асортиментом продуктів, де рахунки-фактури містять більше 5 назв товарів.

Проблема стає ще більш помітною в періоди інтенсивної діяльності, коли обсяги замовлень різко збільшуються, а оператори працюють в умовах високого тиску. Хоча спочатку може здаватися, що ситуацію можна вирішити, зрештою це призводить до несприятливих результатів. Крім того, інформація в рахунках-фактурах проходить подвійну обробку: спочатку компілюється, а потім обробляється.

1. Часто популярні товари з високим попитом стикаються з недостатньою пропозицією та невиконаними замовленнями. Ця проблема особливо поширена вранці, коли торгові представники від'їжджають із товарами, що залишилися зі складу. Однак протягом короткого періоду часу ці затребувані продукти можуть бути вже розпродані. Таким чином, під час переговорного процесу відповідний товар може більше не бути в наявності на складі ТОВ «ДЗБМ». У результаті торговий агент, хоча витратив годину чи більше на спроби здійснити продаж, у підсумку нічого не продав. Їхні зусилля виявляються марними, оскільки після повернення в офіс їм повідомляють, що бажаного продукту більше немає в наявності, що призводить до втрати як клієнта, так і його замовлення. Незадоволені клієнти ТОВ «ДЗБМ» можуть переходити до конкурентів або поширювати негативні відгуки про недоліки та помилки компанії в своїх соціальних колах. Враховуючи відносно високу вартість продукції компанії, ці втрати становлять значні та тривалі проблеми.

Крім втрати агентських замовлень, головною небезпекою є невдоволення клієнтів, яке може призвести до їх втрат в умовах жорсткої конкуренції. Це вже більша втрата грошей у довгостроковій перспективі, оскільки пошук нових клієнтів коштує дорожче, ніж утримання старих клієнтів і підтримка позитивного іміджу компанії.

Рішення даної проблеми, яке застосовує ТОВ «ДЗБМ» протягом останніх п'яти років, є стандартним: збільшити заготівлю сировини та виробництво продукції, що перевищує обсяг реалізації попереднього кварталу (місяця) до затребувані групи. Однак такий підхід може призвести до надмірних залишків запасів, збільшення оборотного капіталу та перевантаження залишків

незавершеного виробництва. Це також призвело до заморожування оборотних коштів у готовій продукції, яка потрібна для розробки або отримана в кредит. Крім того, немає жодної гарантії, що певний продукт вийде на ринок або що інший продукт може стати більш популярним, спричинивши провал першого продукту.

Що стосується кількості операторів і менеджерів, то виходить, що один оператор може якісно обробити не більше 45-50 замовлень на день, в залежності від складності продукту і швидкості роботи обчислювальної системи. Це призводить до необхідності наймати більше операторів із великими замовленнями, щоб виконати зобов'язання щодо доставки. Але це призводить до додаткових витрат на заробітну плату та відрахувань до ЄФС. Отримане збільшення прибутку не компенсує витрати на оплату праці більшої кількості працівників. Багатьом операторам потрібне виділене приміщення, яке також супроводжується витратами на оренду та обладнання.

Таким чином прибуток зростає, і додати ще 2-3 операторів не складе великої праці. Про це свідчить зростання продажів. Але якщо ви придивитесь, то побачите, що багатьом операторам, починаючи з трьох осіб, потрібна окрема зона, яка відповідає санітарним нормам (близько 6 квадратних метрів на людину), а також місце для відпочинку, що, у свою чергу, призводить до додаткових навантажень.. вартість. Для ТОВ «ДЗБМ» ці додаткові витрати знаходяться в прямій залежності від вартості оренди. Крім того, кожному керівнику, касиру та оператору потрібне робоче місце, стіл, стілець, комп'ютер та інше обладнання, що призводить до додаткових витрат та блокування коштів. Кожен працівник коштує компанії майже 34,7% фонду заробітної плати, що впливає на прибутковість.

Керівництво ТОВ «ДЗБМ» активно працює над вирішенням цих проблем, але ефективність цих заходів є незадовільною, а їх реалізація носить епізодичний характер. Зі зростанням обсягів впровадження ці проблеми стають більш актуальними та потребують системного вирішення. З метою підвищення рентабельності та ефективності роботи відділу збуту керівництву

ТОВ «ДЗБМ» слід розглянути комплексний підхід. Одним із можливих рішень є впровадження програмного комплексу обліку продажів і використання портативних кишенькових комп'ютерів для менеджерів з продажу, підключених до єдиного локального бездротового Інтернету.

Метою цієї пропозиції є встановлення спеціальних програм на виділених серверах в офісах ТОВ «ДЗБМ» та оснащення всіх агентів планшетами з торговими системами для ведення обліку, виписки та обробки замовлень.

Інформаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю підприємства за допомогою торгових програм і планшетів вирішує наступні завдання роботи відділу продажів (або майбутнього маркетингового менеджменту: майбутнього маркетингового менеджменту):

Швидке надання інформації, необхідної для прийняття рішень на маршруті виробництва та продажу, і прискорення доступу до такої інформації, як історія продажів в точці, передоплата та заборгованість покупця, ліміт.

Нижче наведені основні проблеми, що визначені керівництвом заводу: – Управління ціною та її залежністю від обсягів продажів у конкретних торгових точках, що дозволяє вести облік та гнучко встановлювати ціни з клієнтами;

– Розрахунок та аналіз складських залишків в режимі «онлайн»;

– Можливість скоротити паперову звітність і підвищити релевантність зібраної інформації, наприклад, збір інформації про баланс вдвічі швидше, ніж при використанні паперової маршрутної книжки.

– Підвищити жорсткість робочих маршрутів для менеджерів з продажу і торгових представників. Програма переважно лише надає можливість робити замовлення (навіть з-за кордону) клієнтам, зазначеним у денному маршруті. Це дає вам більш чіткий контроль над порядком роботи вашого менеджера чи агента. При відкритті картки клієнта система фіксує послідовність роботи з магазином, а роздруковка звіту показує, де агент був, коли почав і де закінчив свою діяльність за день.

– Посилити контроль за діяльністю берегових менеджерів або агентів. При роботі з карткою клієнта системний час фіксується, і агент повинен вказати результати свого спілкування з менеджером і результати свого перебування в магазині. За наявності такого контролю було б важко фальсифікувати звіти.

Зміни маркетингової інформації, що обробляються ТОВ «Економічні послуги ДЗБМ», включають:

– Прискорити введення інформації в систему бухгалтерського обліку шляхом заміни процесів паперових документів на процеси електронних документів.

– Радикальне зменшення кількості помилок під час роботи, оскільки не потрібно ручне введення інформації.

– Передача даних торговому представнику, а також повний обмін замовленнями та всією звітною інформацією займає менше хвилини.

– Рахунки створюються автоматично без участі оператора. Його функція — додаткова перевірка правильності формування накладної.

– Можливість віддаленої передачі даних в реальному часі через Інтернет. Це дозволяє сформувати повний пакет протягом 5 хвилин після реєстрації у торгового агента у вашому магазині (незалежно від відстані від офісу ТОВ «ДЗБМ»).

– Зменшити кількість касирів до однієї-двох осіб (які можуть виконувати функції контролера).

У маркетинговій логістиці це призводить до:

– Зменшення транспортних витрат завдяки зменшенню витрат на технічне обслуговування транспортних засобів. Можливість доставки наступного дня збалансує кількість замовлень на день, таким чином зменшивши витрати на доставку.

– Суворі доставки замовлень, що підвищує ефективність виконання.

У маркетинговому управлінні продаж означає:

- Отримувати своєчасну інформацію для прийняття необхідних маркетингових або управлінських рішень.
- Оптимізацію маркетингових досліджень та комунікацій через фіксацію всіх операцій торговими представниками та збір системної інформації про ринок.

Підсумково, впровадження програмного забезпечення та комп'ютерних систем у роботу ТОВ «ДЗБМ» призведе до:

- Збільшення обсягів реалізації через більш щільну роботу з клієнтами – усунення "порожніх замовлень" та зниження витрат на доставку і операторів.
- Оперативний доступ менеджерів та торгових представників до інформації, поліпшення іміджу компанії та підвищення її рентабельності.
- Покращення маркетингового планування, логістики та прогнозування продажів.

3.2 Розробка нової моделі управління маркетингового виробничого підприємства

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДЗБМ» показує, що підприємство є прибутковим та завоювало впізнаваність, хороший імідж та довіру споживачів. Проте зміни в маркетинговому середовищі та нові ринкові умови змінили поведінку споживачів та їхні вимоги до промислових товарів. По-перше, виявляється, що виконання лише частини маркетингової функції вже недостатньо. Наприклад, компанія не проводить дослідження ефективності своїх маркетингових зусиль і не коригує свій маркетинговий вплив на основі змін, що відбуваються за межами компанії.

Запропонована структурно-функціональна модель удосконалення управління маркетингом базується на принципі безперервного вдосконалення

процесів – циклі Демінга (PDCA) [31, стор.11], який забезпечує безперервне уточнення завдань управління, удосконалення процесів і систематичне вдосконалення. Бачення об'єкта управління (див. рис. 3.1). Застосування принципу Демінга в організації маркетингової діяльності отримало назву концепції «адаптивного маркетингу» [32] (див. рис. 3.2). Ця модель спрямована на коригування маркетингових стратегій і заходів на основі впливу змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства.

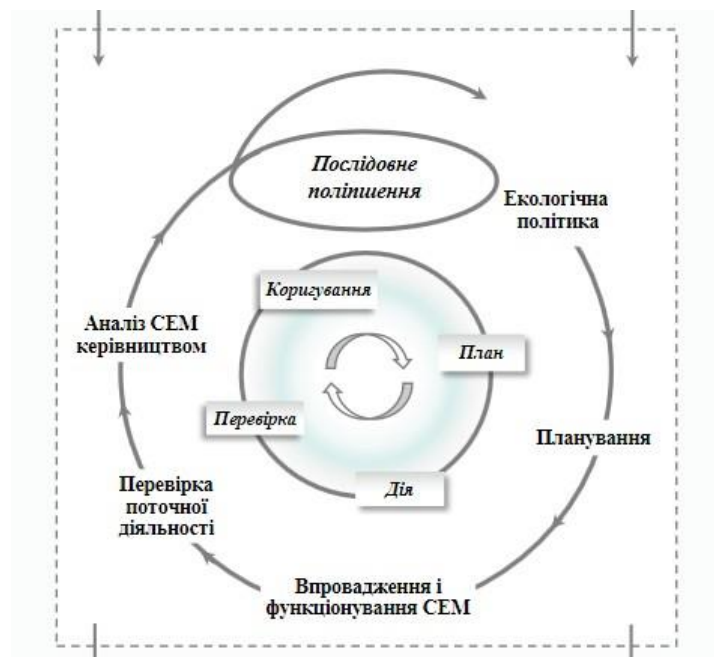


Рисунок 3.1 – Цикл Демінга «План-Дія-Перевірка-Коригування»
в системі організації маркетингової діяльності [31, с.11]

Структурно-адаптивна модель використовує принципи Демінга та концепцію адаптивного маркетингу для введення набору показників для ітеративної оцінки корпоративної маркетингової діяльності (див. Додаток В).

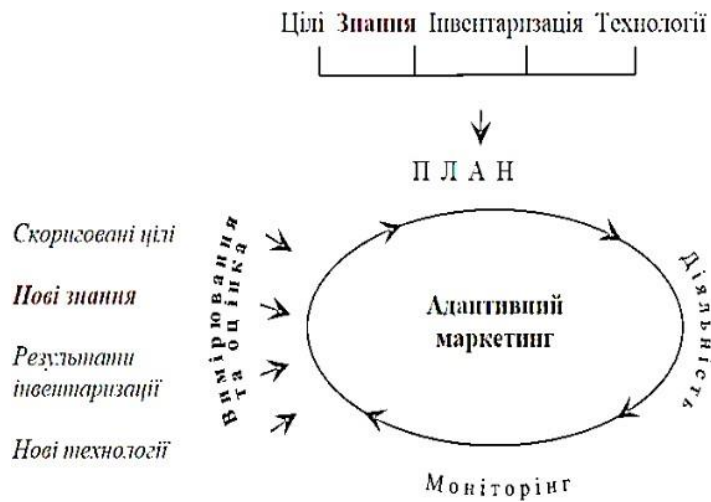


Рисунок 3.2 – Цикл адаптивного маркетингу [32, с.57]

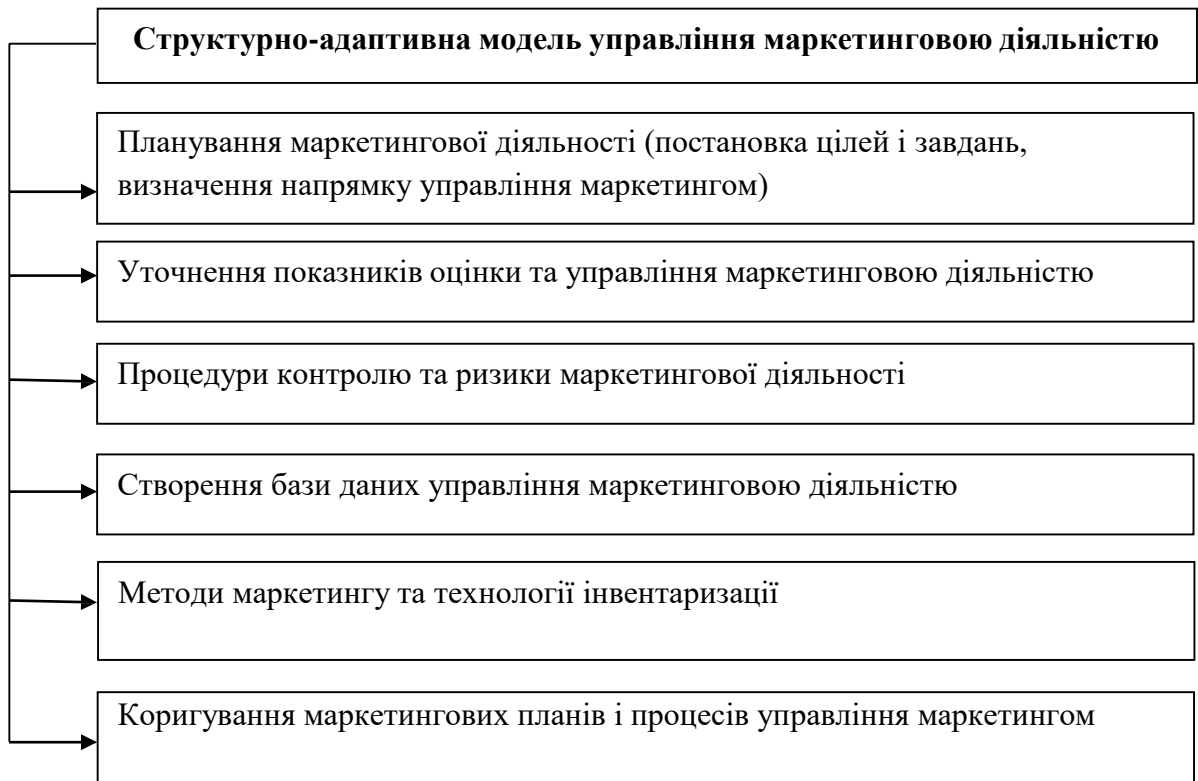


Рисунок 3.3 – Схема управління адаптацією маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ ДЗБМ

На основі використання запропонованої структурної адаптивної моделі передбачається покращити управління та підвищити ефективність маркетингових кампаній, а саме:

- Удосконалити інформаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю підприємства.
- Підвищення ефективності корпоративних систем просування товарів і послуг.
- Зміна маркетингової стратегії управління цінами.
- Модернізація продукції та впровадження нових продуктів.
- Організація посткризових послуг.
- Підвищення рівня підготовки персоналу з продажу та дослідження ринку.

Структурно-адаптивна концепція управління маркетинговою кампанією передбачає формування в системі управління нових модулів:

Створення інформаційної бази для управління маркетинговою діяльністю. Ефективність управління маркетинговою кампанією залежить від своєчасного надходження інформації з різноманітних джерел, що відображає зміни зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища компанії (див. табл. 3.1).

Рекомендовано, щоб інформаційна система ТОВ «ДЗБМ» складалася з трьох основних компонентів (див. рис. 3.4). З метою підвищення ефективності контролю за виконанням виробничих планів рекомендовано впровадження автоматизованої системи управління маркетинговими кампаніями PayDox (розробник – компанія Interface Ltd) [33].

Таблиця 3.1–Порядок інформаційного управління маркетинговою діяльністю

Процедура	Яка мета
Дослідження джерел формування інформації:	Збирання постійної, періодичної інформації щодо стану функціонування компанії, оцінка впливу змін та нових тенденцій у зовнішньому середовищі на діяльність фірми, аналіз відхилень від планованих або очікуваних показників та оцінка результатів прийнятих рішень.
рання допоміжної інформації	Для об'єктивного та реального аналізу показників функціонування фірми під впливом факторів зовнішнього середовища використовується процедура систематичного та цілеспрямованого характеру.
Збереження інформації	Цей процес слід поступово вдосконалювати та накопичувати у відповідних базах даних, базах знань та електронних базах знань. Зазвичай це сховища файлів, у яких каталоги пов'язані з виконавцем або одержувачем файлу за датою створення чи темою. Тому особливо важливим є процес структурованого зберігання інформації..
аналіз отриманої інформації	Визначити, які показники відхиляються від технічних умов і стандартів, визначити фактори, що викликають ці зміни, визначити основні параметри, які можуть позитивно вплинути на усунення негативних змін, і розробити альтернативні конструктивні рішення, які можна вибрати і затвердити.
Розрахунки та прогнозування впливу обраного рішення на досягнення запланованої мети	Виправляючи зміщення та коригуючи рішення для отримання більш дійсних результатів, оскільки прогнозні розрахунки вказують лише на тенденції функціональних параметрів, потрібен подальший детальний аналіз.
Упровадження і контроль виконання рішення	Його реалізація спрямована на безпосередніх виконавців.

RayDox - ця система має розширені функції в області адміністративних документів, що робить її особливо зручною для бізнесу в цій сфері. Розробник програмного забезпечення Interface Ltd виділяє основні особливості та переваги системи [33-35]:

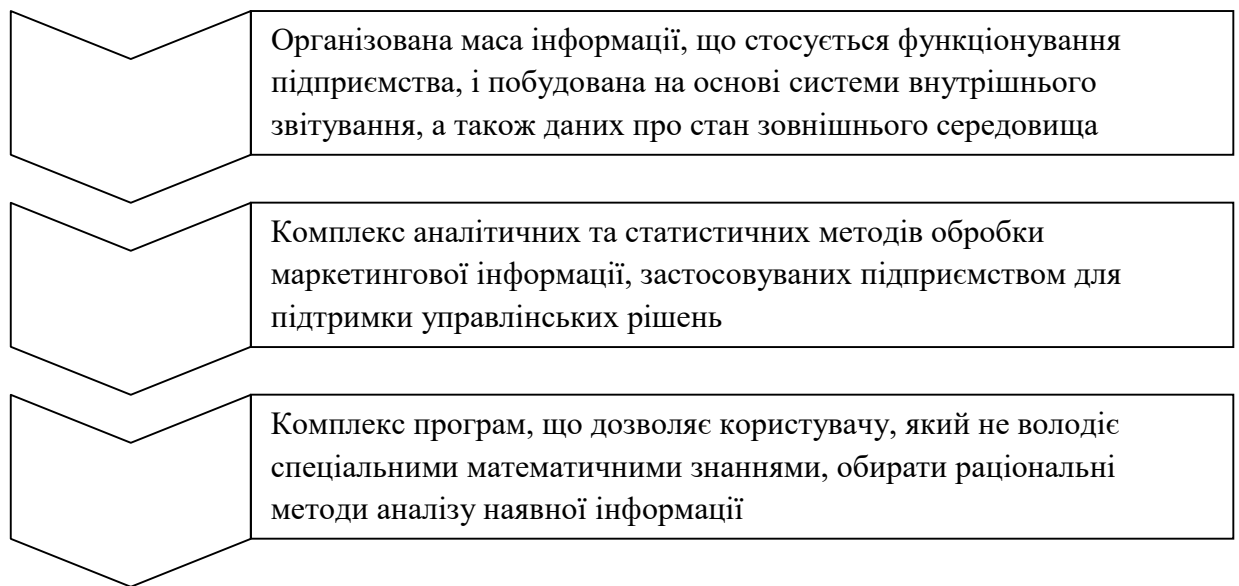


Рисунок 3.4 – Компонента проекту МІС для ТОВ ДЗБМ

- узгодження, затвердження та контроль виконання завдань;
- знайомство з файлами співробітників, автоматичне надсилання електронних листів і файлів, формування справ;
- інтеграція з існуючим MS Office і додатками підприємства;
- створення різноманітних звітів за допомогою простих стандартних налаштувань і програмування;
- безпечна робота з торговими представництвами та підрозділами підприємства через веб-браузер, електронну пошту та SMS;
- маркетингове календарне планування;
- простота роботи та обслуговування;
- низька вартість.

Для організації документообігу (отримання повідомлень про погодження або погодження документів) може використовуватися електронна пошта. Тому, на думку автора, ця автоматизована система інформаційного забезпечення, моніторингу та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ДЗБМ» матиме багато переваг на ринку.

Стандартизований опис технології дозволяє ТОВ ДЗБМ використовувати методи моделювання та інструментальні засоби для різноманітних маркетингових та управлінських процесів, які відрізняються багатоетапністю та складністю.

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

Гнучка система створення та відображення інформаційних об'єктів надає можливість вивчати та аналізувати процес управління маркетинговою діяльністю на всіх рівнях ієрархії і в різноманітних аспектах.

Створення єдиної бази виробничих, торговельних, складських, збутових, рекламних показників та використання методів статистичного аналізу утворюють основу цілеспрямованого розвитку управління маркетинговою діяльністю ТОВ.

Рисунок 3.5 – Переваги інформаційної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Крім базових функцій управління (документологія, DM, електронний документообіг) і управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM), однією з найважливіших актуальних вимог до таких систем є вбудований функціонал управління запасами.

Цей параметр дозволяє створити відповідний запис (набір інформаційних деталей) для кожної події в базі даних Enterprise Office Office. Пізніше за допомогою стандартних засобів системи ви зможете підтримувати цю інформацію (наприклад, у вигляді КПК) і отримувати необхідні звіти. Система PayDoc дозволяє поєднати функції системи автоматизації офісу та системи управління маркетинговою інформацією. Документація та дані зберігаються централізовано на сервері інсталлятора. Керувати системою стає простіше, оскільки немає необхідності встановлювати програми на робочих місцях співробітників [36]. Програма широко використовує спливаючі підказки, що прискорює процес вивчення та використання програми. [37]. Отже, структурно-

функціональна модель відкриває можливості для постійного вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ ДЗБМ.

3.3 Обґрунтування програми впровадження поліпшення маркетингового управління

Серед найбільш ефективних заходів, спрямованих на підвищення ефективності рекламних кампаній ТОВ «ДЗБМ», можна виділити наступні рекомендації: запровадити, організувати та забезпечити роботу окремої маркетингової служби ТОВ «ДЗБМ»; впровадити розроблену модель інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю; покращити систему рекламування товарів та послуг. Розглянемо більш ретельно.

1. Запровадити, організувати та забезпечити роботу маркетингової служби ТОВ ДЗБМ. На ТОВ «ДЗБМ» рекомендовано створити відділ маркетингу з 4-5 працівників. Вартість впровадження нових маркетингових послуг цього року становить 31,5 тис. грн. Аналіз структури витрат показує, що з урахуванням збільшення чисельності найбільшу питому вагу (52%) складатимуть витрати на додаткову заробітну плату на 1 особу у вихідному відділі продажів (реорганізованому у відділ управління маркетингом).

Для відшкодування витрат на створення таких сервісів ТОВ «ДЗБМ» має підвищити рентабельність діяльності на 1,1 %, або збільшити обсяг реалізації продукції на 31,5 тис. грн. на рік, тобто 2600 грн. Щомісячно для компанії це не проблема. Навіть за умови скорочення темпів зростання загальної виручки порівняно з 2011 роком вдвічі термін окупності цих витрат становитиме три роки (11,1/31,5 тис. грн.), що реально в сучасних умовах. Загалом створення такої моделі коштує 42500 гривень. Але досвід показує, що організації отримують приблизно вдвічі більше прибутку та інвестованих грошей. Рентабельність таких робочих місць становить 20,4% порівняно з 8,1% для існуючих робочих місць. Додатковий чистий прибуток становитиме 78 400 грн.

2. Впровадити розроблену інформаційну модель управління маркетинговою діяльністю. Для цього необхідно закупити програмне забезпечення та оснастити керівників сучасним інформаційно-технологічним обладнанням (ПК). Додатковий прибуток становитиме 193 600 грн. (15%). Вартість $3,5 \times 11 = 38\,500$ грн., де 3,5 – загальна вартість КПК, програмного забезпечення та навчання менеджера.

3. Удосконалення системи рекламування товарів та послуг підприємства ТОВ «ДЗБМ». Проте вартість доопрацювання сайту може зрости, але варто зазначити, що вартість рекламної кампанії для ТОВ «ДЗБМ» цього року сягнула приблизно 71 тис. грн. за всіма напрямками рекламної кампанії (до кінця року планується додатково витратити 34 тис. грн.) тощо. Загалом плата на ці цілі становить 103 тис. грн. Але завдяки ретельному перерозподілу коштів можна оптимізувати витрати на програму. Попередні розрахунки гарантують ефективність і зручність витрат на рекламні заходи в межах 1,3%, що в грошовому еквіваленті збільшиться на додаткові $(1291,0 \times 1,3 - 1291,0)$ 387 300 грн.

Активізувати рекламу в ЗМІ, щоб сконцентрувати її зміст на цільовій аудиторії. Рекламна кампанія ТОВ «ДЗБМ» 2021-2023 спрямована на досягнення кількох цілей одночасно, отже загальні глобальні цілі «Шарування». Основними цілями, на які було спрямовано рекламні заходи – це:

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

Якщо говорити в цілому, то цілі рекламних кампаній ТОВ «ДЗБМ» за минулий період відповідають етапам життєвого циклу товару. Недоліком є

відсутність чітко визначених пріоритетів і стратегії з однією-двома конкретними цілями. В даний час рекламні кампанії компанії не є адресними, для кожної кампанії є окремі цілі або не визначені взагалі, а реклама ведеться з єдиною метою - збільшити продажі продукції або повторити рекламу методами конкурентів.

При цьому вважаємо, що серед найбільш ефективних заходів, спрямованих на підвищення ефективності рекламних кампаній ТОВ «ДЗБМ», можна виділити наступні рекомендації:

1. Запустити рекламу в ЗМІ, щоб сконцентрувати її зміст на цільовій аудиторії.

2. Користуватися послугами професійних рекламних агентств для надання комплексних методів проведення рекламних кампаній.

3. Намагайтеся, щоб звернення були викладені в єдиному стилі та не викликали негативних емоцій у споживачів.

4. Організація розміщує рекламу на автомобілях ТОВ «ДЗБМ», партнерів та представників резидентів.

5. Ретельно сплановані іміджеві дії, від їх ефективності залежатиме успіх повторних рекламних кампаній, оскільки рекламовані послуги будуть асоціюватися у свідомості споживачів з іміджем ТОВ «ДЗБМ».

6. Не використовуйте шаблонні зображення та не копіюйте рекламні зображення конкурентів, оскільки кожна рекламна кампанія повинна мати свій унікальний креатив.

7. Оновлення сайту компанії, забезпечення онлайн-спілкування з менеджерами компанії та замовлення продукції за індивідуальними замовленнями клієнтів.

8. Використовувати інші засоби маркетингового комунікаційного комплексу для посилення рекламного ефекту (ефективно поєднувати рекламу зі спонсорством, піар-заходами, участю в ярмарках і виставках).

9. Використовуйте рекламу компаній-партнерів. Спільні рекламні кампанії виявилися дуже ефективними та прибутковими для бізнесу.

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

Найменування	Відповідальний
ТОВ «ДЗБМ» Основні питання організації рекламних кампаній - Формувати та підтримувати імідж компанії як активного учасника суспільного життя. - Підтримка іміджу компанії - Розробка самостійного логотипу для ТОВ «ДЗБМ».	Начальник управління маркетинговою діяльністю та менеджер з реклами
Робота з ключовими групами споживачів - Постійна реклама продукції компанії на телебаченні: - Презентація продукції на виставках і ярмарках - Участь та спонсорство - брати участь у благодійних та соціально значущих заходах - Регулярно інформувати ЗМІ про новини компанії - Обов'язкове запрошення журналістів на всі заходи, які проводить компанія - Співробітники компанії повинні мати право купувати товари компанії з більшими знижками для задоволення своїх потреб - Призначити прес-релізи, нагороди, привітання співробітників	Менеджер з реклами
Контроль за спрямуванням та ефективністю рекламних заходів	Заст. начальника відділу з маркетингу

Інформація про рекламні послуги підібрана об'єктивно та професійно, що опосередковано повинно сприяти збільшенню трафіку та прибутку. Заходи зі зв'язків з громадськістю мають на меті, з одного боку, підвищити інтерес споживачів до продуктів компанії, а з іншого боку, узгодити пропозиції послуг з існуючим попитом на основі відгуків клієнтів.

Наприклад, при аналізі списку друкованої інформації для ТОВ «ДЗБМ», Українське ЗМІ виявило, що більшість з із них спрямовані на просування продуктів і компаній, але ніколи не шукають зворотного зв'язку з громадськістю. Отже для побудови ефективної системи маркетингової діяльності підприємства рекомендується налаштувати керівництво компанії на напрям маркетингової діяльності, від простих рекламних оголошень до позитивних дій, включаючи зв'язки з громадськістю в ЗМІ та Інтернеті, розробити та затвердити власні плани рекламної діяльності та стратегічні плани, відповідна цінова політика, з метою просування товару, зменшити негативні оцінки та недоліки в роботі компанії, підвищити прибутковість [38-40].

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

Засіб	Переваги	Обмеження	Витрати, тис. грн.
Газети	Гнучкість, своєчасність, добре охоплення місцевого ринку, високе визнання та визнання надійність	Короткочасність існування, незначна аудиторія «вторинних читачів»	17,0
Телебачення	Поєднання образів, звуків, дій і рухів привертає високу увагу і широкий охоплення. аудиторія	Висока вартість, переваженість рекламою, вибірковість аудиторії	21,0
«Дірект Мейл»	Вибірковість аудиторії, гнучкість, відсутність оголошень від конкурентів в офісі, особисті якості	Відносно висока вартість, образ «макулатурності»"	4,0
Радіо	Широко використовується, Висока географічна та демографічна вибірковість, низька вартість	Ступінь залучення уваги нижче ніж у телебачення	6,0
Журнали	Висока географічна та демографічна вибірковість, надійність, якість	Тривалий часовий розрив між покупкою місця і появою реклами	14,0
Зовнішня реклама	Висока гнучкість і низька частота повторних контактів Високі витрати і слабка конкуренція	Відсутність вибірковості аудиторії, обмеження творчого характеру.	9,0
Всього			71,0

Тому найбільш ефективним засобом реклами для ТОВ «ДЗБМ» є зовнішня реклама, газети та Інтернет. Як зазначалося вище, витрати ТОВ «ДЗБМ» на рекламну кампанію входять до складу витрат на маркетинг і включаються до витрат на розповсюдження. Окрім витрат на рекламу, маркетингові витрати також включають витрати на рекламу та особисті витрати на продаж. ТОВ «ДЗБМ» Перша половина наступного року буде характеризуватися значними інвестиціями в рекламні заходи, такі як участь у виставках. Крім того, у 2023 році можуть зрости витрати на розробку сайту, але варто зазначити, що вартість рекламних кампаній для ТОВ

«ДЗБМ» цього року сягнула приблизно 71 тис. грн. на всі напрямки рекламної кампанії (до кінця року планується додатково витратити 34 тис. грн.). Цього достатньо для бізнесу такого рівня. Тому ми рекомендуємо не суттєво збільшувати витрати на рекламні кампанії, а перерозподілити їх, щоб вони були ефективними та ефективними (див. табл. 3.4).

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 вибірковості аудиторії, обмеження творчого характеру.	9,0
Всього			71,0

Окрім витрат на рекламу, маркетингові витрати також включають витрати на рекламу та особисті витрати на продаж. ТОВ «ДЗБМ» Перша половина наступного року буде характеризуватися значними інвестиціями в рекламні заходи, такі як участь у виставках. Крім того, у 2023 році можуть зрости витрати на розробку сайту, але варто зазначити, що вартість рекламних

кампаній для ТОВ «ДЗБМ» цього року сягнула приблизно 71 тис. грн. на всі напрямки рекламної кампанії (до кінця року планується додатково витратити 34 тис. грн.). Тому на 2023 рік розмір гонорарів залишиться на фактичному рівні, але якщо буде певне зниження гонорарів порівняно з 2021-2022 роками, наприклад участь у виставках, то кошти мають бути перерозподілені на інтернет і директ-мейл. Попередні розрахунки забезпечують ефективність і доцільність витрат на рекламну кампанію в межах прибутку 1,2-1,3%.

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 підкреслити ціну та асортимент, а також нові види
Телебачення	8,0	Обмежитись короткостроковими промо-роліками з акцентом на унікальність компанії та її продукції
«Дірект Мейл»	4,0	Обмежується візитними картками, флаєрами, календарями
Радіо	-	Відмовитись взагалі через їх неефективність
Журнали	8,0	Слід переглянути список друкованих видань і роздрукувати не в професійному виданні, а в журналі з широкою читацькою аудиторією
Зовнішня реклама	22,0	Розмістити зовнішню рекламу в торговому офісі місця продажу компанії та продукції
Інтернет	5,0	Додано можливості та функціонал для онлайн-спілкування веб-сайт для вдосконалення продукту
Всього	71,0	

Крім того, на нашу думку, крім стандартних (звичайних) рекламних заходів, ТОВ «ДЗБМ» слід використовувати інші (більш ефективні) системи рекламування товарів і послуг. У цьому випадку можна забезпечити ефективність рекламних заходів і розширити перелік можливої рекламної

продукції. Таблиця 3.6 створена для визначення загальної вартості рекламної кампанії з урахуванням усіх поданих пропозицій.

На думку експертів дослідницьких компаній «Центр маркетингових технологій», удосконалення методології та застосування нових рекламних технологій, а також правильна організація піар-діяльності можуть збільшити доходи компаній на 3-5%

Отже, за таких темпів зростання планова виручка на 2017 рік додатково збільшиться ($1291,0 \times 1,3 - 1291,0 = 387300$ грн.), що дозволить окупити ці 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, Реклама на авто	71,0
Реклама в метро	8,0
Проведення рекламних та промо-акцій	6,0
Участь в виставках	4,0
PR - заходи	3,0
	11,0
Разом:	103,0

Ми припускаємо, що під час першого етапу нової рекламної кампанії ТОВ «ДЗБМ». На рекламну акцію «ДЗБМ» відгукнуться лише ті споживачі, які готові ризикувати, наважуються спробувати, мають високий дохід і високий соціальний статус – інноватори. Але на наступному етапі, коли кількість клієнтів у цих категоріях досягне певної кількості, рекламний вплив потрібно буде перенести на споживачів інших категорій. Компанії повинні налаштувати рекламні методи, щоб ефективно спрямовувати їх на контакт із споживачами інших категорій. Відповідні заходи зі зв'язків з громадськістю. Отже, стратегічний напрямок рекламної кампанії ТОВ «ДЗБМ» можна визначити наступним чином (див. табл. 3.7).

Тому основний напрямок маркетингово-рекламної діяльності ТОВ «ДЗБМ» має бути спрямований на врахування та активне використання особливостей українського та слов'янського менталітету рекламно-організаційного впливу на громадськість (включаючи покупців, працівників компанії та загалом). публічний). громадські та державні установи). Водночас, на думку автора, слід доцільно зменшити акцент і перенести його з популяризації «західних» цінностей (споживання) на суто національні пріоритети: духовне відродження; синівська шанобливість до батьків, людей похилого віку; повага до Батьківщини. і дух 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	

Тому на 2023 рік розмір гонорарів залишиться на фактичному рівні, але якщо буде певне зниження гонорарів порівняно з 2021-2022 роками, наприклад участь у виставках, то кошти мають бути перерозподілені на інтернет і директ-мейл. Попередні розрахунки забезпечують ефективність і доцільність витрат на рекламну кампанію в межах прибутку 1,2-1,3%.

Крім того, на нашу думку, крім стандартних (звичайних) рекламних заходів, ТОВ «ДЗБМ» слід використовувати інші (більш ефективні) системи рекламування товарів і послуг. Необхідно сформулювати нові рекламні стратегії, включаючи нові рекламні цілі, нові рекламні об'єкти, сфери рекламної діяльності, характеристики ринкового середовища, вплив маркетингового середовища, цілі та групи, на які впливає реклама, особливості рекламних звернень, рекламну діяльність. Інша справа – специфіка образу, слогану, рекламного креативу. 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	71,0
всього, 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 експертів дослідницьких компаній «Центр маркетингових технологій», удосконалення методології та застосування нових рекламних технологій, а також правильна організація піар-діяльності можуть збільшити доходи компаній на 3-5%.

Отже, при такому темпі зростання ми матимемо додаткове значення планової виручки на 2023 рік ($1291,0 \times 1,3 - 1291,0 = 387\,300$ грн.), що дозволить окупити ці витрати за 4 місяці.

На рекламну акцію «ДЗБМ» відгукнуться лише ті споживачі, які готові ризикувати, наважуються спробувати, мають високий дохід і високий соціальний статус – інноватори.

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

Тому основний напрямок маркетингово-рекламної діяльності ТОВ «ДЗБМ» має бути спрямований на врахування та активне використання особливостей

українського та слов'янського менталітету рекламно-організаційного впливу на громадськість (включаючи покупців, працівників компанії та загалом). публічний). громадські та державні установи). Водночас, на думку автора, слід доцільно зменшити акцент і перенести його з популяризації «західних» цінностей (споживання) на суто національні пріоритети: духовне відродження; синівська шанобливість до батьків, людей похилого віку; повага до Батьківщини і дух козацтва.

Українське ЗМІ «DZBM» виявило, що більшість із них спрямовані на просування продуктів і компаній, але ніколи не шукають зворотного зв'язку з громадськістю. Не йдеться ні про громадську думку, ні про наміри компанії підтримувати українське підприємництво, ні про унікальний погляд пересічних українців на філософію корпоративних маркетологів.

Тому для створення ефективної системи маркетингової діяльності на підприємстві керівництву компанії рекомендується переорієнтувати маркетингову діяльність із чистої реклами на активну рекламну діяльність, включаючи зв'язки з громадськістю через засоби масової інформації та Інтернет, сформулювати та затвердити власну рекламу. Плани діяльності та стратегічні плани, а також визначити терміни та відповідальних осіб; проводити гнучку та достатню цінову політику з метою просування продукції, зменшувати негативні відгуки та недоліки в роботі компанії, покращувати 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 щодо вдосконалення маркетингових кампаній та інших рекламних заходів підприємства ТОВ «ДЗБМ» становитиме – 207,5%. Тому автор вважає, що для зниження рівня інформаційного ризику в маркетинговому управлінні на ТОВ «ДЗБМ» доцільно реалізувати такі заходи: підвищення інформаційної насиченості маркетингового менеджменту, підвищення рівня якості інформації, збільшення таких джерел (про постачальників, клієнти, споживачі, конкуренти, посередники, рекламні агентства, ЗМІ, Інтернет) питомі ваги. Отже, неможливо ефективно управляти маркетинговою діяльністю суб'єкта господарювання без актуальної, повної, достовірної та всебічної інформації про споживачів, конкурентів та кон'юнктуру ринку на основі сучасних інформаційних технологій, методів і моделей. Аналіз та презентація інформації.

ВИСНОВКИ

1) Для дослідження антикризових планів промислових підприємств було обрано ТОВ «ДЗБМ», яке існує на ринку з 1959 року. Знаходиться в місті Дніпро за адресою вул.Олександра Оцупа 1б. Підприємство спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів. За результатами досліджень буде отримано наступні результати.

2) Аналізуючи ситуацію та динаміку українського ринку силікатної цегли, ми визначили, що обсяг виконаних будівельних робіт з січня по липень 2023 року склав 30,8 млрд грн. Зростання у 2022 році становить (+11)% за рахунок: (+12,7)% житлового будівництва, (+13,9)% комерційного будівництва, (+8,3)% будівництва інфраструктури. Загальний обсяг робіт у 2022 році – 56 мільярдів гривень. Зростання у 2021 році склало (-15)% за рахунок: (-4)% житлового будівництва, (-18)% комерційного будівництва, (-19)% будівництва інфраструктури. Індекси наведені в 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» показує, що протягом звітного періоду, незважаючи на вплив фінансової кризи, обсяг виробництва ТОВ «ДЗБМ» збільшився, що відповідним чином вплинуло на фінансові показники та господарської діяльності.

4) Динаміка показників рентабельності ТОВ «ДЗБМ» показує, що рентабельність виробництва ТОВ «ДЗБМ» продовжує зростати, склавши станом на 01.01.2023 р. 9,9%, загальна рентабельність підприємства становить 3,1%, а інвестиції потребують 2,2% річного продукту. рентабельність у той же день зросла на 3,8 в.п. Зростання прибутку перевищує зростання витрат. Поліпшення загальної рентабельності діяльності відбулося за рахунок зменшення вартості основних і оборотних засобів і одночасного збільшення прибутку.

5) Динаміка зміни активів ТОВ «ДЗБМ» видно, що за даними балансу активи підприємства зросли на 49700 грн., або на 2,0%. Але загальне збільшення активів відбулося лише в розрізі витрат майбутніх періодів, які склали 474 200 грн. Або майже півтора рази на рік. Необоротні активи зменшилися на 1,6% та оборотні активи на 26,5% відповідно. Їх скорочення не вплинуло на результати господарської діяльності. Проведемо детальний аналіз основних елементів операційних витрат компанії. В результаті операційні витрати зросли на 7,3%, в основному за рахунок амортизації (33,5%).

6) Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ДЗБМ» показує, що протягом звітного періоду, незважаючи на поширену фінансову кризу, обсяги виробництва ТОВ «ДЗБМ» зросли, що відповідним чином позначилося на фінансових та показниках економічної діяльності. Так, загальний дохід від повсякденної діяльності компанії зріс на 2 млн 455 тис. грн порівняно з 2022 роком. У тому числі за попередній період – 1 млн 537 тис. грн. або 9,1 відсотка. За загальними показниками результати господарської діяльності визнані позитивними.

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 працівників – це переважно молодь, яка пред'являє підвищені вимоги до умов праці

Тому основним завданням управління розвитком є стабілізація продуктивності праці, що призводить до ринкових ризиків у цій сфері. Інакше кажучи, завдання менеджменту компанії полягає в підвищенні ефективності управління маркетингом.

8) Визначено деякі внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства ТОВ «ДЗБМ»:

– Постійним клієнтам не пропонуються знижки та (як можливий маркетинговий інструмент) не робляться оголошення для просування довгострокових відносин;

– Слабка цінова політика – ціни, заходи впливу на партнерів і потенційних клієнтів не змінилися з моменту створення;

– Слабке управління маркетингом - відсутні дослідження нових ринків і конкурентів, недосконале рекламно-інформаційне забезпечення діяльності, відділ маркетингу відповідає лише за контакт з клієнтами, а фактично виконує роботу менеджера з продажу;

– відсутність стратегічного маркетингу пов'язаного з рекламною діяльністю.

9) Для виявлення факторів зовнішнього середовища необхідно виділити найважливіші критерії, які входять до анкети для кожного окремого фактора макросередовища. В групу експертів взяли колеги компанії, як керівництво, так і рядові, а також клієнти компанії.

Експертна група не тільки визначає, наскільки той чи інший стандарт впливає на діяльність компанії, а й визначає, чи є тренд (вектор) впливу цього стандарту доброякісним (вектор зі знаком «+») чи негативним (вектор із знак). Результати експертного опитування зведені в таблиці за кожним фактором. Перший стовпець таблиці нижче - назва фактора, другий стовпець - важливість фактора для ринку будівельних матеріалів, третій стовпець - вплив на діяльність компанії, четвертий стовпець - напрямок впливу фактора , а п'ята колонка - значення фактора для діяльності компанії. Дані для п'ятого стовпця таблиці отримують як добуток другого, третього та четвертого стовпців.

Наразі загальна макроекономічна ситуація в економіці України покращується. За результатами економічного розвитку у 2021 році ВВП досяг загального зростання. Національна валюта – гривня – не показала стабільності. Дані за 2021 рік свідчать, що індекс інфляції склав 146,6% порівняно з попереднім роком. Деталізація характеру впливу наведених факторів на діяльність підприємств машинобудівної галузі відбулася з використанням методики, запропонованої фірмою Renewal Associates.

До основних факторів нестабільності можна віднести суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового та інвестиційного ринків, відсутність розвиненої законодавчої бази у сфері земельних відносин.

10) Отже, аналіз зовнішнього середовища показує, що ТОВ «ДЗБМ» стикається з багатьма загрозами, основними причинами яких є політична нестабільність та повільний економічний розвиток країни. У зв'язку з цим основною вимогою для успішного функціонування бізнесу є його гнучкість і здатність швидко і оперативно адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища.

11) Проте, виходячи з оцінки важливості цих факторів, можна побачити, що доки приймаються збалансовані стратегічні та оперативні рішення на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, ці фактори не становлять загрози для виживання підприємства. підприємства.

12) Фактори безпосереднього зовнішнього (ринкового) середовища були визначені за допомогою моделі п'яти ринкових сил Портера та оцінені шляхом опитування трьох експертів, які знають ринок будівельних матеріалів. Результати аналізу Портера узагальнюються відповідно до матриці аналізу ЕТОМ - перетворюючи 5 найсильніших можливостей і 5 найсильніших загроз в суму 1, роблячи суму впливу можливостей і загроз рівною 0,5.

Видно, що покупці, постачальники та існуючі конкуренти є основними силами ринкового середовища, які впливають на конкурентну ситуацію та стратегію розвитку ТОВ «ДЗБМ».

Ми бачимо, що вищевказані чинники мають різний вплив на компанію ТОВ «ДЗБМ»: як позитивний (ринкова активність покупців; зростання вимог до стандартизації продукції на ринку; відмінності продукції, що пропонується на ринок), так і негативний вплив.

13) На основі методу аналізу PEST для виявлення основних факторів, що впливають на віддалене зовнішнє середовище та методу аналізу Портера для аналізу профілю впливу на ринок, можливості та загрози, що впливають на розвиток товариства з обмеженою відповідальністю, були всебічно проаналізовані для виконання «DZBM " підприємство. З цією метою матриця аналізу EFAS.

14) Ситуаційний аналіз розвитку ринку ТОВ «ДЗБМ» За результатами дослідження резервів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ДЗБМ» складено матрицю SWOT та перехресну матрицю SWOT. аналізу.

Аналізуючи різні комбінації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, можна сформулювати найкращу маркетингову стратегію для ТОВ «ДЗБМ» у поєднанні з умовами ринкового середовища.

Далі за алгоритмом визначається вектор напрямку розвитку ТОВ «ДЗБМ». Для цього: 1) Визначте середній бал для всіх категорій SWOT середовища та векторів, припускаючи, що вісь X – це зовнішнє середовище, а вісь Y – внутрішнє середовище. Тоді сума середніх оцінок можливостей і загроз буде визначати координату X вектора розвитку, а сума середніх оцінок сильних і слабких сторін визначатиме координату Y. 2) Після визначення координат побудувати векторну діаграму напрямків розвитку ТОВ «ДЗБМ» та визначити, до якого квадранту матриці належить підприємство.

15) Визначення завдань удосконалення управління корпоративним маркетингом в умовах кризових обмежень показує, що аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДЗБМ» показує, 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. Аналіз маркетингової кампанії ТОВ «ДЗБМ» показує, що підприємство є прибутковим та завоювало популярність, хороший імідж та довіру споживачів. Однак зміни маркетингового середовища та нові ринкові умови змінюють поведінку споживачів та їхні вимоги до виробленої продукції. По-перше, вже недостатньо просто виконувати маркетингову функцію. Наприклад, Компанія не досліджує ефективність маркетингових ініціатив і не коригує маркетинговий вплив у відповідь на зміни, що відбуваються за межами Компанії.

16) Для розробки нової моделі маркетингового менеджменту виробничих підприємств проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «ДЗБМ» і встановлено, що підприємство є прибутковим та завоювало популярність, гарний імідж та довіру споживач. Однак зміни маркетингового середовища та нові ринкові умови змінюють поведінку споживачів та їхні вимоги до виробленої продукції. По-перше, вже недостатньо просто виконувати маркетингову функцію. Так, наприклад, на

підприємстві не досліджується ефективність маркетингових заходів та не робиться корегування маркетингових впливів у наслідок змін, що відбуваються за межами підприємства.

17) Структурно-функціональна модель, запропонована для удосконалення управління маркетингом, базується на принципі безперервного вдосконалення процесів – Коло Демінга (PDCA), який конкретизує безперервне уточнення завдань управління, вдосконалення процесів і системне бачення об'єктів управління. Застосування принципів Демінга в організації маркетингової діяльності відоме як концепція «Адаптивний маркетинг».

18) За результатами застосування запропонованої структурно-адаптивної моделі передбачається вдосконалення управління та підвищення ефективності маркетингової діяльності

Рекомендується, щоб інформаційна система ТОВ «ДЗБМ» включала три основні компоненти. З метою підвищення ефективності контролю за виконанням виробничих планів рекомендовано впровадження автоматизованої системи управління маркетинговою діяльністю PayDox (розробник компанія Interface Ltd).

19) Отже для обґрунтування плану вдосконалення управління маркетингом серед найбільш ефективних заходів, спрямованих на підвищення ефективності рекламної кампанії ТОВ «ДЗБМ».

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: виклик 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. Днепрпетровск-Котбус: 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 подход / 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 an empirical 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	Дейкека М.П	Івлєєв О.О	Коломієць С.І	Нерус Т.Г	Шапошник Н.І	Яблунівська 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

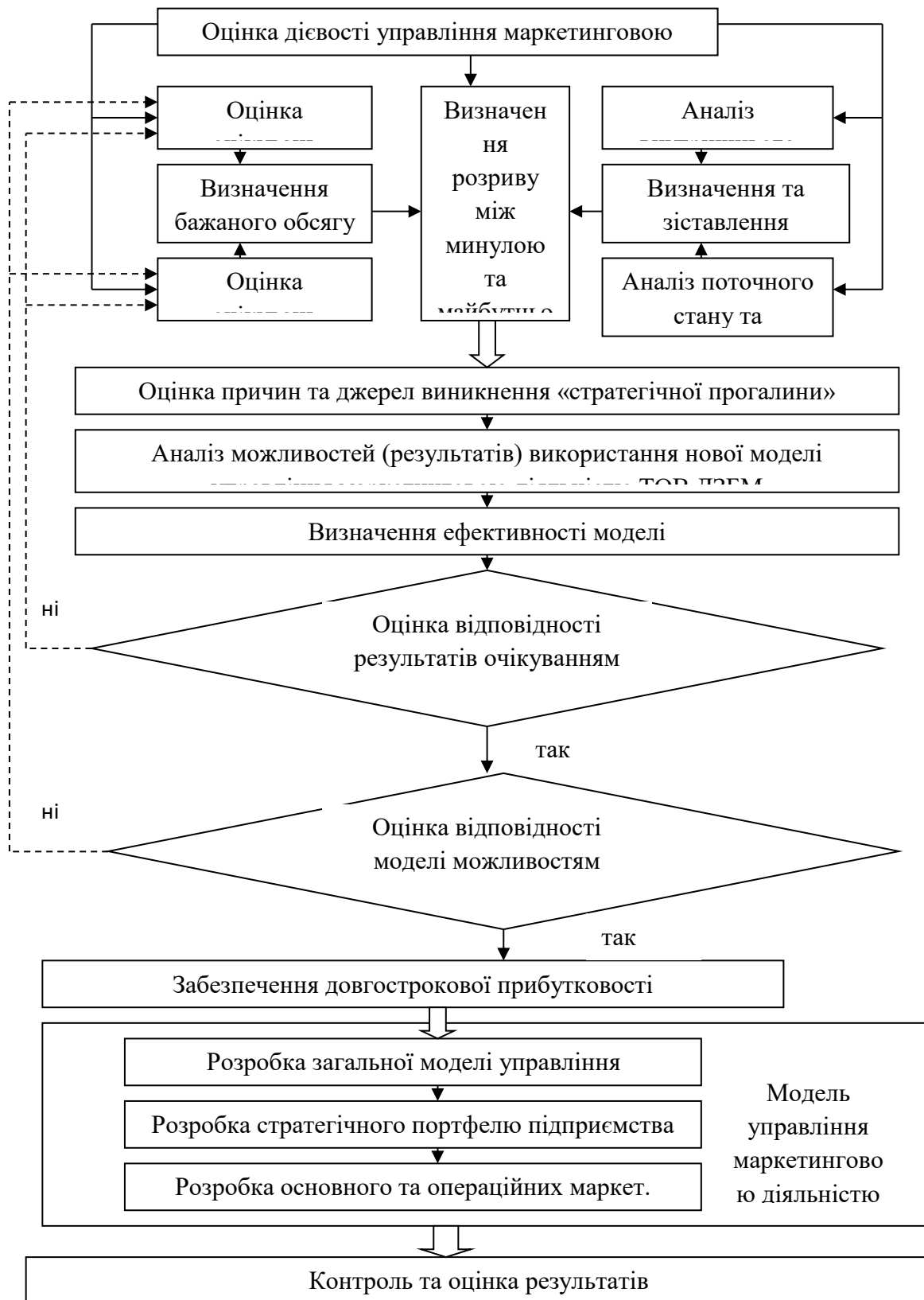


Рисунок Б.1 – Алгоритм розробки моделі управління маркетингом ТОВ ДЗБМ