

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Марія Саєнсус _____
“___” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА робота
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
на тему: ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЦЕМЕНТ»

Виконавець:

студентка ЦЗФН факультету
Еремеева Юлія
/підпис/
Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Губерник Аркадій
/підпис/

ОДЕСА – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	5
1.1. Сутність, функції та принципи управління маркетингом в сучасних економічних умовах.....	5
1.2. Механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	15
1.3. Методика визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	23
Висновки до другого розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЦЕМЕНТ».....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	33
2.2. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства.....	56
2.3. Маркетинговий аналіз підприємства.....	60
Висновки до другого розділу.....	62
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЦЕМЕНТ».....	63
3.1. Стратегічні напрямки інноваційного розвитку підприємства.....	63
3.2. Заходи щодо реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства на засадах технологічних перетворень.....	71
3.3. Ефективність інноваційних змін у діяльності підприємства.....	78
Висновки до третього розділу.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. В міру того, як зростає темп соціально-економічного розвитку, управління інноваційною діяльністю підприємства стає усе більш актуальним. На сьогоднішній день розвиток організації є не тільки наслідком природної еволюції, але і результатом цілеспрямованих зусиль керівників. За допомогою стратегічного підходу до формування і реалізації конкурентних переваг забезпечується довгострокове успішне функціонування організації в динамічному ринковому середовищі, становлення і зміцнення її інноваційного потенціалу.

Аналізуючи дослідження і публікації останніх років, можливо зробити висновок, що загальнонауковий, теоретичний сенс інноваційного менеджменту як ефективної складової ієрархічної системи стратегічного управління знайшов своє відображення в багатьох працях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів: І.Ансоффа, М. Портера, А. Чендлера, А. Стрікланда, А. Томпсона, О.С. Віханського, М.В. Володькіної, А.С. Гальчинського, В.М. Гейця, Л.Є. Довганя, П. Друкера, В.Д. Нємцова, В.С. Пономаренка, В.П. Семиноженка, З.Є. Шершньової, О.М. Ястремської та інших. Не відстає і активно розвивається українська школа стратегічного менеджменту інновацій, до складу якої входять провідні економісти-теоретики та практики: С.М. Ілляшенко, О.Прокопенко, А.В. Гриньов, Уткін Л., Б.М. Данилишин, В.Я. Заруба, Ю.Б., Іванов, В.І. Ландик, П.А. Орлов, П.Г. Перерва, А.А. Садеков, А.І. Яковлев та інші. Але в той самий час деякі недостатньо досліджені проблеми щодо реалізації процесу інноваційного управління, які мають прикладний характер, а також стосуються оцінки якості інноваційної діяльності підприємств. Особливо потребують уваги питання інноваційного менеджменту як ефективної складової стратегічного управління

Актуальність обраної теми дипломної роботи обумовлена роллю та значенням, яких набуває стратегічне управління інноваційною діяльністю в сучасних умовах господарювання, особливо національної економіки. Дослідження основних понять, сутності та особливостей управління інноваційними процесами на підприємствах дозволить виділити і встановити стратегічні орієнтири на шляху

інноваційних перетворень.

Підприємство, обране для розгляду у даній роботі, а саме товариство з обмеженою відповідальністю «ЦЕМЕНТ», безперечно доводить своєю діяльністю необхідність та ефективність інноваційного розвитку у галузі виробництва цементу, оскільки це підприємство є одним з крупніших заводів України.

Мета та завдання роботи. Метою даного наукового дослідження є аналіз стану інноваційної діяльності ТОВ «ЦЕМЕНТ» та розробка заходів з її удосконалення.

Завданнями є:

- визначення сутності інноваційної діяльності і ролі у підвищенні ефективності виробництва,
- розгляд методів оцінювання рівня інноваційної діяльності;
- розробка короткий аналіз показників виробничої діяльності підприємства;
- проведення аналізу стану інноваційної діяльності підприємства;
- надання рекомендацій, які б сприяли підтримуванию та покращенню рівня інноваційної діяльності на підприємстві.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Цемент».

Предметом дослідження є інноваційна діяльність підприємства. Її аналіз дуже важливий для визначення майбутнього інноваційного розвитку підприємства.

Методи досліджень. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань інноваційної діяльності підприємства. В процесі дослідження використовувались, методи, зокрема: методи теоретичного узагальнення – для дослідження теоретичних основ інноваційної діяльності; методи аналізу та синтезу – для виявлення основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на інноваційну сприйнятливність підприємства, методів економіко-математичного моделювання, статистичного та соціологічного дослідження, аналіз та синтез, елементи прогнозування.

Інформаційною базою дослідження є нормативні та законодавчі акти України, що регламентують інноваційну діяльність підприємства; основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених у межах досліджуваного проблемного поля; організаційно-управлінська документація будівельної галузі, періодичних видань, даних статистичної звітності ТОВ «ЦЕМЕНТ».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному: набуло подальшого розвитку підхід щодо розробки інноваційної стратегії ТОВ «ЦЕМЕНТ» який у роботі здійснюється на засадах технологічних перетворень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані результати та пропозиції сприяють удосконаленню управління інноваційною діяльністю ТОВ «ЦЕМЕНТ».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність, функції та принципи управління маркетингом в сучасних економічних умовах

На сучасному етапі становлення ринкової економіки України зростає роль вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств. Невід’ємним елементом ефективної підприємницької діяльності виступає розуміння та використання концепції маркетингу в управлінні підприємством. Як свідчить практика підприємств України, впровадження маркетингу хоча й набуває все більшого поширення, проте повною мірою ще не використовуються всі форми управління маркетинговою діяльністю. А це створювало б передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища і кон’юнктури ринку, стабільності умов господарювання [4, с. 201]. В літературі часто зустрічається формулювання терміну «управління маркетинговою діяльністю», як спрощення цього поняття – формулювання «управління маркетингом». Фактично, ці два терміни означають одне й теж, маючи єдиний сенс. Більш правильно, на мою думку, вживати поняття «управління маркетинговою діяльністю», бо воно точніше відображає сутність цього процесу. Наявність різних видів і форм маркетингу передбачає необхідність їх системного теоретичного і методологічного осмислення, що виражається у філософії маркетингу, яка об’єднує потреби та інтереси підприємств й організацій, споживачів, найважливіші елементи самого маркетингу.

Важливість питань управління маркетингом полягає у постійній зміні методів та засобів маркетингу, реалізації товарної та цінової політики на підприємствах різних сфер господарювання. Успіх отримують ті суб’єкти господарської діяльності, в яких маркетингова діяльність має комплексний характер, існує постійний процес вдосконалення її інформаційного та

технологічного забезпечення. Зважаючи на це досить важливо визначити теоретичні засади змісту маркетингової діяльності.

Знаний фахівець із маркетингу Ф. Котлер [28] дав фундаментальну оцінку маркетинговій діяльності й маркетинг-менеджменту. Виходячи з його бачення проблеми, ці поняття є ідентичними. Здійснення маркетингової діяльності автор вбачає в забезпеченні ряду функцій, пов'язаних з вивченням ринку, перспектив розвитку фірми та товару, реалізацією програм просування, посилення іміджу і ділової репутації, тощо. Ф. Котлер дотримується думки, що маркетингова діяльність пов'язана з діями, спрямованими на створення або регулювання попиту, управління відносинами із споживачами та стейкхолдерами [28]. Організація маркетингової діяльності передбачає вирішення питань, що пов'язані як зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства на ринку, так і тактичними заходами по управлінню очікуваннями цільової аудиторії, забезпеченням створення та просування продукту (товару або послуги) на ринок.

Доповнюючи викладене, Гармон Р. підставі власних теоретичних узагальнень зробив припущення, що маркетингове управління, в загальному розумінні є управлінням попитом. У своїй роботі він ототожнює маркетингове управління з персональними діловими відносинами на споживчому ринку [50]. Маркетинг Гармон Р. розглядає як управлінський процес, що включає в себе створення бізнес-місій, проведення ситуаційного аналізу, вибору цільових ринків, формулювання цілей, визначення стратегій, розробку й впровадження плану маркетингових дій та організацію робочих процесів, контроль і коригування діяльності на підставі одержаної маркетингової інформації. Теоретичне обґрунтування положень, визначення понять та підходів до формулювання висновків, що зробили Ф.Котлер та Гармон Р., вважаємо цілком слушними й приймаємо за основу щодо подальшого розгляду змісту поняття «маркетингової діяльності». На нашу думку, висвітлення даного питання іншими науковцями по суті збігається з міркуваннями Ф. Котлера та органічно доповнює його зміст.

Сутиріна С. О. відзначає, що маркетингова діяльність підприємства передбачає ряд дій з визначення цілей розвитку фінансово-господарської

діяльності, шляхів забезпечення успіху підприємства на ринку, визначення реальних напрямків удосконалення процесів просування товарів та послуг, оптимізації асортименту та якості товарів, тощо [47]. Головною метою здійснення маркетингової діяльності, на думку вченої, є організація системи управління складовими комплексу маркетингу з метою забезпечення зростання ефективності господарської діяльності [47].

На думку Місько Г. А., посилення ринкової концентрації та зростання рівня конкурентної боротьби, необхідність реакції на вимоги споживачів, зростання вимог до якості продукції, важливу роль відіграє посилення ролі маркетингової діяльності, яка може забезпечити стійкі темпи розвитку та зростання ефективності роботи підприємства. На думку автора, організація здійснення маркетингової діяльності проявляється у вивченні ринкової ситуації, дослідження споживачів, удосконалення товарів, оптимізації цінової політики, забезпечення комплексу просування [33].

На відміну від визначення Ф. Котлера, вчений Войчак А.В. визначає маркетингову діяльність як комплекс заходів, що пов'язані з відповідними складовими по розвитку комплексу маркетингу [11]. Організація маркетингу, на думку вітчизняного маркетолога Гаркавенка С. С., на відміну від попередніх трактувань, визначається у широкому й вузькому значеннях. У широкому сенсі маркетинг - це управління попитом, тому що попит є визначальним у суті маркетингової діяльності. Питання його формування, реалізації, прогнозування та планування стають базовими об'єктами і самим предметом управління. З'ясування змісту маркетингової діяльності за допомогою визначення функціональних характеристик маркетингу і окремо системи управління є визначальною умовою розуміння поняття у вузькому (конкретному) значенні [14]. Позиція автора має суттєві відмінності від загального напрямку розгляду. Він поділяє визначення поняття на дві різні за суттю частини. Перша - це маркетингової діяльності в широкому розумінні, а друга - у вузькому сенсі. Думка, про те, що управління маркетингом - це філософія бізнесу, яка спрямована не тільки на задоволення потреб, але і на одержання прибутку, перетинається із твердженням Ф. Котлера та

інших авторів і є загальновизнаною [28].

Гузенко Г.М. [16] та Кириленко В.В. [22] підійшли до формулювання суті маркетингової діяльності таким чином: це систематична діяльність підприємства з забезпечення стійкості ринкових позицій в рамках відповідного конкурентного середовища для досягнення прибутковості й ефективності функціонування. Маркетингова діяльність фокусує увагу на визначенні управління маркетингом під кутом цілеспрямованої діяльності підприємства через вплив суб'єкта управління (власника компанії, керівника, або інших посадових осіб, що представляють інтереси компанії) на об'єкт цього управління, що відбувається за технологією з використанням методів досягнення існуючих цілей. При цьому об'єктом управління виступає діяльність фірми по вибору конкурентної позиції на ринку, визначення стратегій поширення та просування цінової й товарної політики з урахуванням вимог маркетингового середовища [16, 22]. Найважливішими елементами структури маркетингу є стратегія, її програма і принципи, а також тактика.

Маркетингова стратегія - комплекс техніко-технологічних, організаційних, управлінських і фінансових заходів з Інтенсифікації виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції та її реалізації. Така стратегія втілюється в програмі заходів з удосконалення виробництва і збуту товарів та послуг з метою отримання високих і стабільних прибутків. Для цього необхідно всебічно проаналізувати результати господарської діяльності, що передбачає: з'ясування відповідності продукції (її кількісно- якісних параметрів) характеру і структурі попиту; зіставлення асортименту власної продукції з товарним асортиментом конкурентів (зокрема, за параметрами якості, цінами, зовнішнім виглядом); прогнозування обсягів збуту; обґрунтування політики цін, способів і тривалості проведення рекламної кампанії та інших заходів впливу на формування попиту. У маркетинговій стратегії прогнозують можливі дії конкурентів з метою оперативної перебудови тактики.

Маркетингова програма - конкретизована на основі маркетингової стратегії концепція маркетингу, яка передбачає системне теоретичне і методологічне

осмислення потреб та інтересів підприємств, організацій і споживачів, вибір форми управління підприємством та ін., а також комплекс заходів щодо її реалізації [1, с. 53]. Програми можуть бути короткострокові (до одного року), довгострокові (до 10-15 років) та середньострокові (до 5 років). Багато фірм органічно поєднують ці програми в одну, і саме її застосовують як основу для розроблення планів НДДКР, випробування дослідних зразків продукції, виробництва, збуту, сервісного обслуговування, оптимальних запасів продукції на складі, розрахунку фінансових витрат тощо. Така програма, як правило, складається на 3-5 років, а в разі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища постійно коригується.

Маркетингова програма охоплює основні цілі фірми (коротко-, середньо- і довгострокові), серед яких виокремлюють головну мету — стратегічний розвиток «господарського портфеля» фірми (передбачає випуск основних і додаткових товарів, пов'язаних один з одним єдиним технологічним процесом, і т. д.) і стратегія зростання фірми загалом (випуск товарів і послуг такого самого асортименту, але у більшому обсязі; диверсифікація виробництва, внаслідок якої з'являються нові види продукції; освоєння зарубіжних ринків). Маркетингова програма також передбачає проведення цінової політики фірми, формування попиту, стимулювання збуту та ін. Такі програми орієнтуються на задоволення потреб певної групи споживачів. З цією метою всебічно вивчають реальні і потенційні потреби покупців, реальні та потенційні можливості ринку, ресурси (матеріальні, людські, фінансові) виробництва й основні шляхи просування виготовлених товарів на ринку. Принципи маркетингу - найважливіші вихідні засади, на яких ґрунтується маркетингова діяльність.

Маркетингова тактика - комплекс заходів, які застосовують для реалізації маркетингової стратегії; процес формування та виконання завдань фірми на кожному ринку, по кожному товару або групі товарів у конкретний, як правило, короткостроковий проміжок часу [7, с. 98]. Такими заходами є: системне вивчення ринку, планування товарного асортименту, інтенсифікація збуту (проведення реклами, організація виставок та ін.), планування збуту (вибір місця, часу і способу

реалізації товарів, зіставлення витрат і доходів та ін.), збутова діяльність (реалізація товарів, їх дороблення, складування, зберігання та ін.), управління торговим персоналом. Оскільки маркетингова тактика розрахована на короткостроковий період, то фірма (залежно від зміни індексу цін, сезонного падіння попиту тощо) коригує свої завдання: посилює частоту рекламних заходів, знижує ціни, розширює асортимент післяпродажних послуг тощо.

На відміну від розвинутих країн, де маркетинг орієнтується на потреби людей середнього класу, а також на групи людей, які прагнуть піднятися на вищий життєвий рівень, хочуть підвищити свій соціальний статус тощо, у маркетинговій діяльності підприємствам України слід також орієнтуватись на потреби і запити людей, які перебувають на межі бідності, прагнуть задовольнити елементарні фізичні і соціальні потреби.

В літературі часто при аналізі структури маркетингу підприємства зустрічається формулювання терміну «управління маркетинговою діяльністю», як спрощення цього поняття – формулювання «управління маркетингом». Фактично, ці два терміни означають одне й теж, маючи єдиний сенс. Більш правильно, на мою думку, вживати поняття «управління маркетинговою діяльністю», бо воно точніше відображає сутність цього процесу. Але в роботі зустрічаються обоє видів формулювання і коли пишеться «управління маркетингом» мається на увазі «управління маркетинговою діяльністю». Виявлення на основі різноманітного аналізу тих видів продукції, що можуть забезпечити організації найбільш високий рівень прибутку, та орієнтація діяльності через планування на продаж саме таких видів продукції є найважливішим завданням маркетингової діяльності підприємства.

Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети. По суті, воно є управлінням попитом і

пропозицією і здійснюється тоді, коли одна із сторін потенційного обміну розробляє і використовує засоби досягнення бажаної дії (відгуку) інших сторін [11, с.17].

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це система різних видів діяльності, що являють широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку [12, с. 56]. У сучасній спеціалізованій науковій літературі немає загальноприйнятої класифікації функцій, які входять до комплексу маркетингу. У кінцевому підсумку, зміст функцій маркетингу визначається масштабами виробництва і збуту, умовами конкуренції, товарним асортиментом, особливостями споживання і попиту на продукцію підприємства, характером зв'язків з товаропровідною мережею тощо.

Загальними функціями управління маркетингом на підприємстві є аналіз, планування, організація виконання, контроль. Специфічними ж функціями є:

- розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності;
- розробка стратегії підприємства, визначення ринків;
- планування продукції; підготовка планів закупівель матеріально- технічних ресурсів;
- формування виробничого плану;
- планування й реалізація комплексу маркетингових комунікацій;
- формування каналів розподілу;
- формування та реалізація цінової політики;
- планування фінансового забезпечення;
- підбір службовців;
- формування структури управління маркетинговою діяльністю;
- формування та реалізація системи керівних впливів;
- організація збирання й обробки маркетингової інформації [7, с. 57].

На рис. 1.1. представлена схема загальних функцій маркетингу підприємства, їх взаємозв'язок та короткий зміст в процесі управління маркетинговою діяльністю. Контроль у системі маркетингу повинен мати стандартизований характер і задовольняти вимогам періодичності, всебічності, послідовності й об'єктивності.

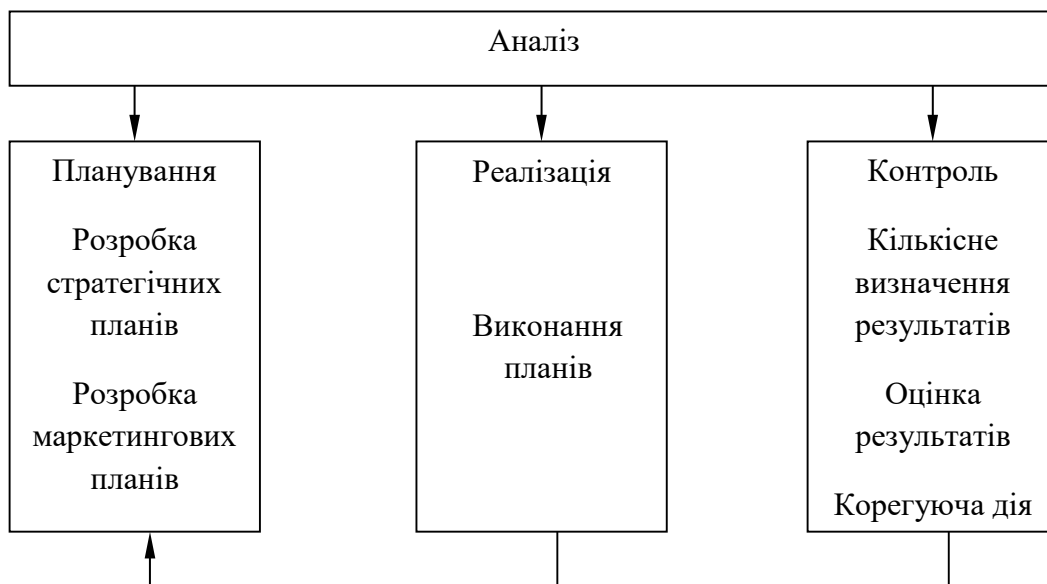


Рис. 1.1. Загальні функції маркетингу у підприємства та їх взаємозв'язок.

Джерело: Розроблено автором за даними: [13, с. 59].

Маркетингова діяльність може бути представлена як послідовність певних кроків споживача, що їх має зробити виробник на шляху, ім'я якому ринок. Цих кроків сім і вони зумовлені кількістю функцій маркетингу:

1. Комплексне дослідження ринку.
2. Розробка стратегії маркетингу. На основі проведених маркетингових досліджень розробляється стратегія маркетингу - план реалізації поставлених цілей. Стратегія базується на аналізі стану підприємства, оцінці ринків і передбачає розробку заходів товарної, цінової, збутової політики [17, с. 62].
3. Товарна політика підприємства включає визначення споживчих характеристик товару та його позиціювання на ринку, розробку асортименту та засобів маркетингової підтримки на різних етапах життєвого циклу.
4. Цінова політика є складовою конкурентоспроможності товару, кінцева мета якої - визначити цінову стратегію, конкретну ціну, яка забезпечить максимальний прибуток за мінімальних витрат виробництва. Згідно з цілями

ціноутворення, маркетинговій службі необхідно вибрати з цінових стратегій найефективнішу, тобто стратегію єдиних чи диференційних цін, стратегію високих чи низьких цін, стратегію стабільних чи нестабільних і т. ін.

5. Збутова політика передбачає вибір методів збуту - прямий (безпосередньо самим підприємством) або побічний (через торгових посередників, якими можуть бути оптові та роздрібні торгівці, дилери, дистриб'ютори, агенти тощо) [17, с. 65].
6. Просування товарів на ринку здійснюється за допомогою реклами, персонального продажу, стимулювання збуту через продавців та посередників. Стимулювання збуту як ефективний вид просування товарів включає заходи стосовно покупців, продавців та посередників: різноманітні пільги та форми заохочення (знижки, конкурси, лотереї, кредити, подарунки).
7. Організація та контроль маркетингової діяльності передбачає створення спеціальних підрозділів маркетингової служби за функціями діяльності, продуктовими принципами, регіонами чи групами споживачів. Контроль маркетингової діяльності включає контроль за реалізацією та аналізом можливостей збуту, контроль прибутковості та аналіз маркетингових витрат, ревізію маркетингу [20, с. 68].

Виходячи з головної суті, напрямку та спрямованості, маркетинг визначає концепцію керування фірмою, орієнтуючись на умови розвитку ринку, формування економічної кон'юнктури і вимог споживача і являє собою систему внутрішнього фірмового керування, спрямованого на вивчення, облік та управління попитом на товар з метою обґрунтування вибору напрямку діяльності фірми по виробництву конкурентоспроможної продукції і визначення місця фірми на ринку для постійного підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах змінності споживчих уподобань, смаків та потреб і посиленої конкурентної боротьби, отже для підвищування власних прибутків та доходів, а також рівня своєї престижності.

Маркетинг забезпечує формування системи організації планування і управління усіма сторонами ділової активності одиниць, що господарюють,

починаючи з розробки ідеї створення продукції і закінчуючи актом споживання товарів і зародження відповідної реакції споживача на товар. На цій основі формуються головні принципи маркетингу, до яких відносять наступні:

- 1) обґрунтований вибір цілей і стратегій функціонування підприємства, спрямованих на досягнення конкретного практичного результату;
- 2) ув'язування цілей, стратегій і тактики підприємства з його можливостями і ресурсами для максимальної відповідності вимогам споживача;
- 3) оптимальне поєднання в управлінні фірмою централізації і децентралізації, а також пошук інструментів для підвищення ефективності виробництва;
- 4) спрямованість маркетингової діяльності підприємства на довгострокову перспективу, а не на миттєвий результат;
- 5) концентрація глибоких усесторонніх науково-практичних ринкових досліджень та аналізу власних виробничо-збутових ресурсів на головних напрямках маркетингової діяльності;
- 6) сегментація ринку;
- 7) гнучкість виробничо-збутової системи та пристосованість її до вимог потенційних споживачів; [33, с. 209].
- 8) інноваційна спрямованість у товарній політиці;
- 9) єдність усіх видів планування підприємства та спрямованість їх на кінцевий результат [18, с. 203].

Аналізуючи принципи маркетингу, не можна обійти і його методи. При всіх різноманітні підходів в якості двох головних методів маркетингу можна назвати:

- 1) маркетинг, орієнтований на продукт або послугу;
- 2) маркетинг, орієнтований на споживача [4, с. 76].

Якщо підприємству вдалося провести чудовий продукт, то роботу можна вважати зробленою тільки наполовину. Процес впровадження товару на ринок стає завершеним лише в тому випадку, якщо споживач оцінить і купить товар. Однак купити можна тільки те, про що маєш певне уявлення. Це і повинен забезпечити маркетинг, орієнтований на товар. У разі застосування маркетингового методу, орієнтованого на споживача, слід знати не тільки те, що

продається або може бути продано на ринку, але і те, що купують окремі споживачі. Маркетолог повинен знати запити і сподівання споживачів, кожен з яких - неповторна особистість, зі своїми рисами характеру, смаками, звичками і т. д. Тільки таким шляхом можна доставити споживачеві те, що він хоче придбати.

У разі застосування обох методів у комплексі підприємство менше піддається ризику. Неможливо уявити собі чисту реалізацію цих методів окремо, бо немислимо спочатку зосередити всю увагу на продукті, а потім переключити його на споживача. Одночасна діяльність підприємства в обох напрямках і є суть інтегрованого методу, який в сучасних умовах є більш кращим. Таким чином, маркетингова діяльність підприємства – сукупність різноманітних засобів, заходів, методів, використання яких спрямоване на просування продукції підприємства та закріплення його позицій на ринку.

1.2. Механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства

Характеристика аспектів управління маркетинговою діяльністю вимагає вивчення основних теоретичних засад розвитку маркетингу, обґрунтування особливостей формування організаційних структур управління маркетинговими функціями на підприємстві. Поняття організації маркетингу є комплексним та складним, а тому потребує врахування різних наукових підходів, які нині представлені у фаховій літературі, що наведено в табл. 1.1.

Базуючись на наведених вище підходах, можна зазначити, що організація маркетингу з позиції різних авторів може розглядатися у трьох основних напрямках:

- як механізм забезпечення маркетингової діяльності [45, 48, 21, 29, 42, 22];
- як функція маркетингового управління [5, 34, 15];
- як процес формування відповідних організаційних структур управління маркетингом [21, 26, 27, 38].

Таблиця 1.1

Авторські підходи до характеристики поняття управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

№	Науковці	Характеристика поняття
1	Старостенко Г.Г. [45], Штучка Т.В. [48]	механізм забезпечення маркетингової діяльності, що базується на організації структури відділу маркетингу, а також на забезпеченні орієнтації всіх підрозділів і служб компанії на потреби споживачів
2	Муштай В.А. [35], Кітченко О.М. [23]	комплекс заходів підприємства, спрямований на формування оптимальної структури управління маркетинговими функціям, забезпечення відповідного кадрового розвитку відділу маркетингу, забезпечення умов для виконання завдань маркетинговою службою
3	Окландер М.А., Романенко О. О. [37], Бойчук І.В. [6]	функціональна частина комплексного механізму управління підприємством, що ґрунтується на досягненні узгодженості між окремими функціональними блоками маркетинг-менеджменту підприємства у відповідності до завдань стратегічного розвитку
4	Гузенко Г.М. [16]	функція маркетингового управління, що покликана забезпечити реалізацію напрямків організаційного розвитку комплексу маркетингу підприємства
5	Ромат Є. [43], Коноплянникова М. А. [25]	механізм формування структури управління маркетингом; підбір спеціалістів; визначення їх прав, обов'язків та відповідальності; встановлення взаємовідносин маркетингової служби з іншими підрозділами даного підприємства.
6	Лагодієнко В.В. [26]	процес розробки організаційної структури здійснення маркетингової діяльності, що може забезпечуватись за однією з трьох ознак: функціональною, функціонально-товарною або функціонально-ринковою.
7	Мартиненко Д.О. [34], Райко Д.В. [42]	процес впровадження в життя управлінської концепції, що покликана забезпечити впровадження ефективної структури управління маркетинговими функціями підприємства.

Джерело: складено автором на основі [45, 48, 35, 23, 37, 6, 16, 43, 25, 26, 34, 42]

На думку Старостенка Г.Г. [45], Штучки Т. В. [48], Муштай В.А. [35], Кітченка О.М. [23], Ромата Є. [43] та Коноплянникової М. А. [25], організація маркетингової діяльності є складовою частиною загальної системи управління маркетингом на підприємстві та часткою господарського механізму суб'єкта господарювання в цілому. Точка зору наведених авторів впливає з положень системного підходу та передбачає визначення окремих елементів організації маркетингу. На наш погляд може бути доповнений певними функціональними характеристиками комплексу маркетингу, які визначають порядок та особливості організації маркетингового управління.

Окландер М.А., Романенко О.О. [37], Бойчук І.В. [6] та Гузенко Г.М. [16]

притримуються функціонального підходу при обґрунтуванні теоретичного змісту управління маркетингом підприємства. На їх погляд, організація маркетингу являє собою функціональну складову комплексної системи управління підприємством. Дана складова базується на узгодженні взаємозв'язків між різними функціональними блоками маркетингового менеджменту підприємства у відповідності до завдань стратегічного розвитку.

Наведена вище точка зору доповнюється рядом ознак процесного підходу, прихильниками якого є Кітченко О.М. [23], Мартиненко Д.О. [34] та Райко Д. В. [42]. На думку наведених науковців, організація маркетингу являє собою процес розробки організаційної структури здійснення маркетингової діяльності, що може забезпечуватись за однією з трьох ознак: функціональною, функціонально-товарною або функціонально-ринковою. Зокрема, організаційні особливості маркетингового менеджменту можуть розглядатися з позиції впровадження в життя управлінської концепції, що покликана забезпечити впровадження ефективної структури управління маркетинговими функціями підприємства.

Таким чином, враховуючи наведені вище особливості підходів до характеристики змісту управління маркетингом, можна стверджувати, що вона являє собою складову механізму управління підприємством, що передбачає формування відповідних функціональних зв'язків між окремими підрозділами підприємства у процесі здійснення управління комплексом маркетингу. Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму [26, с. 107]. Взагалі, схематично модель маркетингової діяльності можна представити у такому вигляді, що представлено на рис. 1.2. Маркетингова діяльність підприємства завжди починається з комплексного дослідження ринку, тому що воно орієнтоване на задоволення потреб споживачів. У ході цього дослідження проводиться вивчення поведінки споживачів, їх смаків та уподобань, потреб, споживчих переваг, мотивів, що спонукають їх купувати товар, і це дозволяє підприємству якнайкраще задовольняти їх потреби.

Дослідження ринку також передбачає вивчення і прогнозування попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку і частки підприємства на ньому. Такий аналіз допомагає оцінити ринкові можливості і визначити привабливий напрям маркетингової діяльності, на якому підприємство може набути конкурентних переваг. Успішна діяльність підприємства залежить від гнучкості системи управління. Управління, яке не встигає за динамічними змінами всередині підприємства та в зовнішньому середовищі робить підприємство нездатним до пристосування та подальшого розвитку.

Для ефективного управління маркетингом на підприємстві необхідне наступне: надійна, достовірна та своєчасна інформація про ринок, структуру і динаміку попиту, вимоги клієнтів тощо; адекватна реакція управлінського персоналу на вхідну інформацію щодо змін на ринку; створення такого товару/асортименту, який би більш повно задовольнив потреби ринку, ніж товари конкурентів; необхідний вплив на споживачів, їх попит, ринок [22, с. 185].

Для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися умов: організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів; підготовка відповідних кадрів; створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів; побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу); створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу; високий рівень виконання маркетингових елементів; механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг [26, с. 109].

Для здійснення ефективного управління маркетинговою діяльністю на підприємстві потрібно застосовувати комплексний підхід, що базується на поетапній організації системи управління маркетингом. Виділяють такі етапи управління маркетинговою діяльністю: ситуаційний аналіз, який охоплює вивчення стану підприємства, виявлення тенденцій і формування прогнозів; маркетинговий синтез: постановка цілей і формування завдань; розробка та реалізація плану маркетингової діяльності; оцінка і контроль за результатами [16, с. 98]. Сутність маркетингового підходу до управління підприємствами

характеризує його як комплексну систему, що дозволяє зв'язати можливості господарюючих суб'єктів з потребами ринку й добитися переваг у порівнянні з конкурентами що представлено на рис. 1.3.

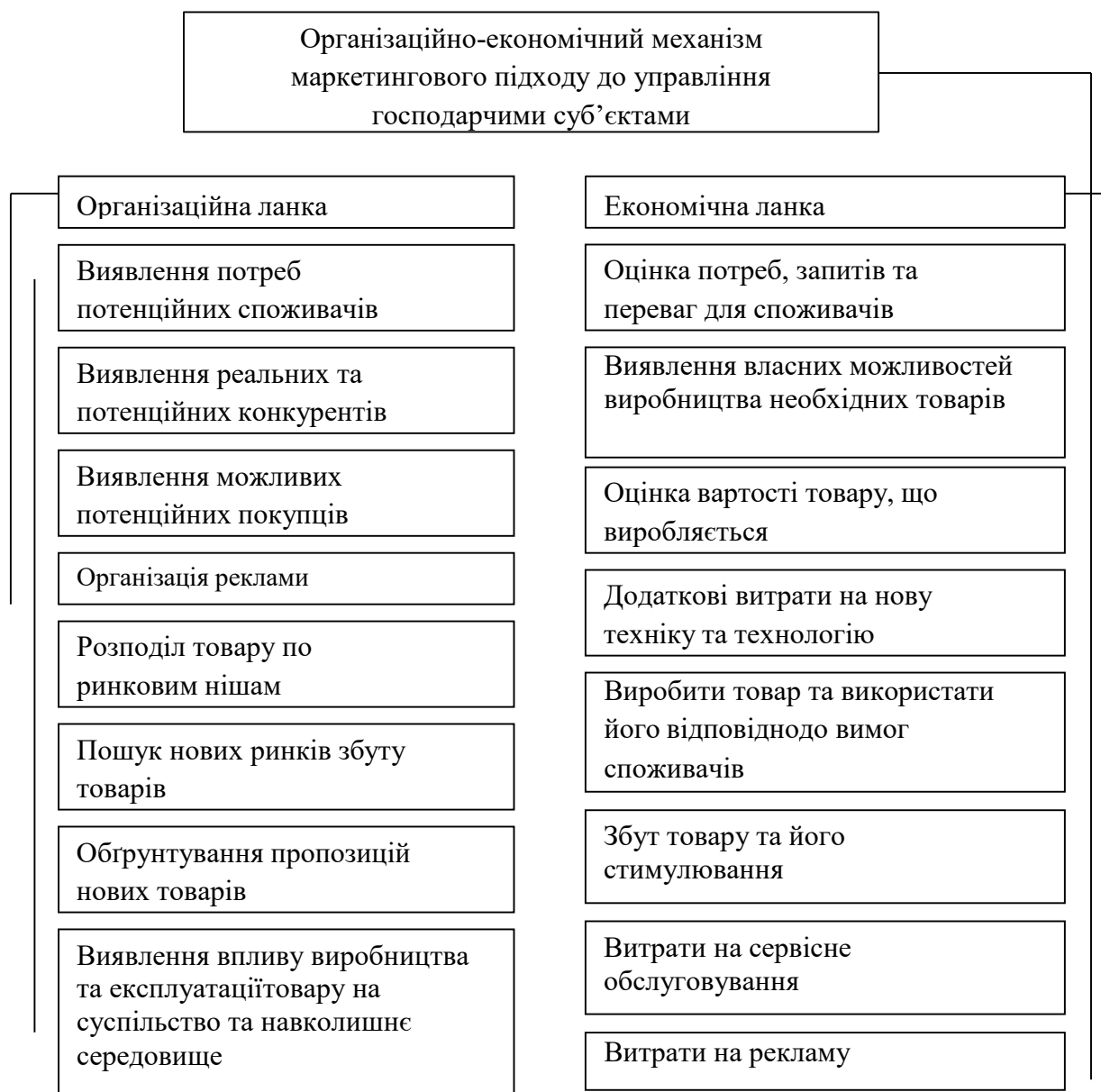


Рис. 1.3 Схема організаційно- економічного механізму маркетингового підходу до управління господарюючими суб'єктами.

Джерело: Розроблено автором за даними: [30, с. 86].

1) оцінка і контроль за результатами [16, С. 110].

Велике значення для досягнення поставлених маркетингових цілей має створення організаційних підрозділів у службі маркетингу, рекомендується організувати такі структурні підрозділи:

1. Відділ з дослідження ринку, що включає: групу інформаційного дослідження; групу з дослідження попиту на продукцію, групу технічного обслуговування дослідження ринку. Перша група має включати фахівців з економічної інформації, збору і переробки комерційної інформації, бібліотечного та інформаційного обслуговування. У складі групи з дослідження попиту на продукцію має бути спеціаліст у галузі аналізу і прогнозування попиту. У групі технічного обслуговування дослідження ринку необхідні фахівці з автоматизованого опрацювання інформації.
2. Відділ з управління асортиментом продукції, що включає групу з управління асортиментом старої продукції, групу з управління асортиментом нової продукції.
3. Відділ збуту, що містить підрозділи з оперативно-збутової роботи, кількість і назва яких залежить від номенклатури виробленої продукції.
4. Відділ з формування попиту і стимулювання збуту. До його складу входять групи реклами і стимулювання збуту. До групи реклами мають входити фахівці з основних форм і засобів реклами, з організації фірмових магазинів. проведення торгових заходів, виставок, ярмарків, вітрин, демонстрації товарів.
5. Відділ сервісного обслуговування створюють лише на підприємствах, що роблять машини, складну техніку. У такому відділі працюють фахівці з сервісного обслуговування, управління ремонтними майстернями, забезпечення запасними частинами майстерень і центрів обслуговування.

Невеликі організації не мають можливості містити таку велику кількість груп, тому вони організують службу маркетингу з урахуванням своєї специфіки діяльності [22, С. 184-185]. Багато підприємств роблять кроки до того, щоб реорганізувати або створити знов систему маркетингу підприємства. Враховуючи, що більшість підприємств знаходяться в складному фінансовому положенні, звичайно рекомендується почати з дій, які не вимагають значних витрат. Заходи організаційно-управлінського характеру, які при цілеспрямованій реалізації дозволять підприємству значно підвищити ефективність служби маркетингу і збуту. Бажано детальне дослідження ринку, визначення потенціалу різних груп

споживачів, оцінка можливості компанії і конкурентні переваги, а також розробити нову маркетингову стратегію, що враховує ці переваги і потенціал ринку. Відповідно до сучасної концепції орієнтації торговельної та збутової діяльності підприємства на ринок, на конкретні вимоги споживача, організаційно-економічний механізм підходу з боку маркетингу до вдосконалення управління підприємствами повинен являти собою цілеспрямовану взаємозв'язану взаємодію елементів управління виробництвом, постачанням, збутом, фінансами і трудовими ресурсами при визначальній ролі маркетингу як процесу, що створює передумови для забезпечення задоволення бажань покупця за допомогою розробки і пропозиції очікуваних їм товарів і послуг. Для здійснення ефективного управління маркетингової потенціалом на підприємстві потрібно застосовувати комплексний підхід, що базується на поетапній організації системи управління маркетингом. Виділяють такі етапи управління маркетинговим потенціалом:

- 1) ситуаційний аналіз, який охоплює вивчення стану підприємства, виявлення тенденцій і формування прогнозів;
- 2) маркетинговий синтез: постановка цілей і формування завдань;
- 3) розробка та реалізація плану маркетингової діяльності: так звані «чотири р»: product (аналіз концепцій товару, параметрів конкурентоспроможності й т.д.), place (вивчення ринків, сегментація), price (цінова стратегія), promotion (формування попиту і стимулювання продажів);

1.3. Методика визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

При посиленні конкуренції на сучасному ринку товарів та послуг у суб'єктів господарювання з'являється усвідомлення необхідності проведення ефективних маркетингових заходів. Ефективність – це відношення результату діяльності підприємства до його витрат. Отже, ефективність маркетингової діяльності – це співвідношення між результатами маркетингових заходів (таких як реклама, дослідження ринку та ін.) і витратами, що були понесенні під час їх здійснення.

Відомі зарубіжні та вітчизняні вчені розглядали різні підходи щодо визначення основних складових оцінювання маркетингової діяльності підприємства, що представлено в табл.1. 2.

Таблиця 1.2

Авторські підходи до визначення основних складових оцінювання
маркетингової ефективності підприємства

Автори	Визначення
М. Туган-Барановський та Балабанова [32]	Оцінюють маркетинг за наступними напрямками: покупці, інтеграції, достовірність інформації, стратегія, оперативність. Але автори не визначили системи показників таких напрямів та алгоритму аналізу ефективності.
Г. Ассель [3]	Порівнює ефективність маркетингової діяльності з витратами на неї. Автор говорить про необхідність виявлення зв'язку між цими показниками.
В. Шаповалов [49]	Пов'язує ефективність маркетингу з якістю управлінських рішень та їх реалізацією.
Н. Бутенко [8]	Пропонує оцінювати ефективність маркетингової діяльності відповідно до переліку виконаних маркетингологами функцій.
Ф.Котлер та К. Келлер [24]	Підкреслюють про існування зв'язку показників ефективності маркетингової діяльності з навколишнім середовищем.
Дж. Ленсколд [30]	Виділяє найважливішим показником ефективності маркетингу – рентабельність інвестицій. Саме цей показник відображає повну картину прибутків та інвестиційних внесків.
Н. Мойсєєва та М. Конишева [36]	Надають перевагу вивченню функцій показників маркетингової діяльності (дослідження ринку, асортименту продукції, збуту та комунікації) та загальних показників (прибутковість, результативність стратегії).
А. Павленко та А. Войчак [40]	Було запропоновано розраховувати показник результативності маркетингу, виходячи з доходів, прибутків, платоспроможності, обороту запасів та ефективності маркетингової діяльності.
Л. Стрий, А. Голубев та О.Рустамов [16]	Оцінюють маркетингову діяльність шляхом побудови та вивчення математичної моделі показників ефективності (підсистем та видів маркетингу).
Є. Анфіногенова [2]	Запропонувала виділити групу показників, що ґрунтуються на співвідношенні витрат на маркетинг та прибутків/ обсягів реалізації підприємства, а саме: індекс прибутковості, частку підприємств на ринку, динаміку прибутків, динаміку обсягів реалізації, точку беззбитковості.
В. Пархименко та А. Сумець [41]	Розробили комплексний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності з виділенням наступних напрямів: результат маркетингової діяльності, маркетингові дослідження, сегментація ринку, управління продажами, планування маркетингу та його реалізація, якість управління маркетингом, функції відділу маркетингу та оцінка його вкладу у розвиток ефективності маркетингової діяльності.

Джерело: складено автором на основі [32, 3, 49, 8, 24, 30, 36, 40, 16, 2, 41]

Т. Дерев'янченко у своїй праці відобразив наступні методи для оцінки

кількісних показників ефективності маркетингової діяльності: багатовимірні, регресивні, кореляційні, імітаційні, методи стратегічної теорії прийняття рішень, детерміновані, гібридні та моделі мережевого планування [19]. Маркетингова діяльність підприємства вимагає досить значних грошових вкладень, а тому вкрай важливо з'ясувати, чи дозволили вжиті заходи досягти поставлених цілей і якою мірою. Одна з проблем, що виникає в процесі управління, полягає в тому, що не існує з точки зору методики єдиного комплексу показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності для різних типів підприємств. Сьогодні поширені два підходи вимірювання – як ступінь досягнення поставлених цілей та як відношення ефекту від маркетингової діяльності до витрат на здійснення [31].

При оцінюванні ефективності маркетингової діяльності підприємства дуже важливим питанням є визначення того, що варто розуміти під результатами та витратами такої діяльності. Під результатами маркетингової діяльності найчастіше розуміють кількість залучених нових клієнтів, кількість утриманих клієнтів з числа існуючих, частота звернень клієнтів до підприємства, кількість успішних контактів тощо [44]. В якості результатів стосовно споживачів пропонується використовувати [44]: обсяг цільового сегменту і його характерні особливості; ступінь задоволення споживачів; рівень лояльності по відношенню до компанії; переважаючі моделі споживацької поведінки; пріоритетність товарної марки (з точки зору споживачів) в порівнянні з продукцією конкурентів; рівень поінформованості; обсяг закупівель, що здійснюється споживачами; вартість і імовірність переключення споживачів на придбання товарів конкурентів; споживацькі наміри. Що стосується категорії «постачальники», доцільним є використання таких показників як ефективність «архітектури» взаємовідносин з постачальниками (зацікавленість постачальників в співпраці з компанією, важливість для постачальників об'єму продажів компанії, вартість і імовірність вибору інших клієнтів); чіткість виконання умов співробітництва; рівень якості постачання. Категорія «конкуренти» повинна оцінюватись по таким показникам як сильні і слабкі сторони кожного конкурента або стратегічної групи; відносна доля ринку; характеристики і причини успіху найбільш вагомих конкурентів;

стратегії позиціонування конкурентів і ступінь зацікавленості у збереженні існуючих позицій; існуючі бар'єри для входу на ринок; структура витрат і цінова політика; прогалини в роботі зі споживачами, які можуть використати конкуренти для посилення власних позицій; компетенція конкурентів [51]. При визначенні витрат на маркетингову діяльність розповсюдженим є підхід їх ототожнення з витратами по просуванню товару. Очевидна його обмеженість, і, на нашу думку, витрати на маркетингову діяльність повинні включати (окрім традиційних витрат на заробітну плату, матеріали і енергію, амортизаційні витрати, витрати на поточний ремонт): витрати на організацію і проведення товарної, комунікаційної, цінової і збутової політики; витрати на створення бренду; витрати на пошук (бенчмаркінг), підготовку і освоєння нових технологій; витрати по забезпеченню ефективності транзакцій (переговори, договори і т. ін.); витрати на інформаційне забезпечення маркетингової діяльності і функціонування систем маркетингового контролінгу.

Також в науковій літературі виділяють чотири відокремлені групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності [9]:

1. Кількісні (фактографічні) – передбачають порівняння результативних показників маркетингової діяльності з витратами на її здійснення: рентабельність інвестицій у маркетинг; оцінка вартості бренда; оцінювання ринкового успіху компанії у зоні конкурентів.
2. Соціологічні – націлені на використання інструментів прикладної соціології, а саме: на розробку соціологічних досліджень та проведення досліджень відповідно до цих програм (наприклад, оцінювання комунікацій).
3. Експертні (суб'єктивні) – передбачають використання спеціальних знань та практичного досвіду експертів для отримання загальних суджень про ефективність маркетингової діяльності підприємства переважно у вигляді оцінок (балах).
4. Якісні методи засновані на проведенні аудиту маркетингу – це всеосяжна, систематична, незалежна та періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та конкретних напрямків маркетингової

діяльності для підприємства в цілому або для його окремих структурних підрозділів. Проводиться власними силами або незалежними експертами.

При проведенні маркетингових заходів, пов'язаних з капітальними витратами, доцільно використовувати показник рентабельності маркетингових інвестицій, який дозволяє порівнювати і здійснювати вибір із різних маркетингових заходів, простіше приймати обґрунтовані рішення, підвищувати рентабельність маркетингових кампаній, клієнтів і самих організацій. На українських підприємствах популярним є підхід до вимірювання ефективності маркетингової діяльності за допомогою показника ROIM (повернення інвестицій у маркетинг), який розраховується за формулою:

$$ROIM = \frac{ВП - В_{мз}}{В_{мз}} * 100 \quad (1. 1)$$

де ВП – валовий прибуток (виручка) від реалізації додаткової продукції;

$В_{мз}$ – витрати на маркетингові заходи. [22].

Його використання дозволяє одержати конкурентні переваги компанії та підвищити її прибутковість, розробляти більш якісні стратегії та приймати ефективні інвестиційні рішення.

Проблема розробки маркетингових показників охоплює досить широке коло дослідницьких і практичних аспектів маркетингу, наприклад оцінку рентабельності маркетингових інвестицій, опис структури і зв'язки між внутрішніми маркетинговими і фінансовими показниками, оцінку клієнтських активів, активів бренду, довгострокових і короткострокових ефектів від маркетингових витрат і таке інше.

Теоретики і практики маркетингу розробили безліч показників для оцінки маркетингу. При цьому стандартної схеми або стандартного набору показників не існує, так як показники повинні відображати маркетингові стратегії. Ці стратегії різні, відповідно і набір маркетингових метрик буде різним. Однак частина показників є досить універсальною і застосовна для діяльності будь-якої компанії [39]. Вчені пропонують використовувати дев'ять показників, які дозволяють всебічно оцінити результативність маркетингу [49, с.209]:

- обізнаність про бренд (brand awareness) - характеризує відсоток споживачів, які підтвердили, що їм відома дана торгова марка.
- споживачі, які спробували продукт до покупки (test-drive);
- рівень відтоку клієнтів (churn rate) - співвідношення тих клієнтів, хто пішов до кінця певного моменту часу до тих, хто прийшов на початку цього періоду;
- рівень задоволеності (CSI, customer satisfaction index) - оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з компанією. CSI відображає наскільки успішним був клієнтський досвід споживача;
- прибуток (profit);
- чиста дисконтована вартість (NPV);
- внутрішня норма прибутковості (IRR);
- окупність інвестицій (payback);
- довічна цінність клієнта (CLTV, customer lifetime value) - це передбачуваний обсяг валового прибутку, яку може принести клієнт протягом свого життя.

Данні метрики являють собою класичні маркетингові показники: з 1 по 5 - найбільш важливі не монетарні показники, з 6 по 9 - фінансові показники. Поряд з цим існують підходи, що ґрунтуються на залученні методів економіко-математичного моделювання. До них відносяться пропозиції Л.О. Стрій, яка пропонує оцінювати ефективність маркетингу підприємства або через систему показників результативності функціонування підсистем маркетингу в структурі управління підприємством, або через оцінку ефективності ринкового розподілу з позиції підприємства та рівня економічної ефективності його діяльності, який у запропонованій авторкою методиці характеризується рівнем рентабельності виробництва та реалізації продукції [10, с.98]. Втім, рівень рентабельності не є вичерпною характеристикою ефективності та якості функціонування суб'єкта економічних відносин. Досить часто охоплення більшої частки ринку навіть в умовах зниження рентабельності суттєво посилює позиції підприємства, позитивно впливає на його фінансову стійкість та продовжує життєвий цикл

продукції та самого підприємства. Використання цього критерію без урахування рівня прибутковості також дозволяє однобічно оцінити ефективність маркетингу підприємства. Таким чином, очевидно стає необхідність застосування певного узагальнюючого показника, який дозволяв би оцінювати компенсацію розширенням ринкової частки зниження прибутковості і навпаки. Така методика була запропонована Вороновим О. А. та Валькович О. М. і полягає в розрахунку індексу ефективності маркетингової діяльності [28]:

$$E = \text{ЧР} * \left(1 + \frac{\Pi}{C}\right) \quad (1. 2)$$

де E – індекс ефективності маркетингової діяльності підприємства;

ЧР – індекс частки ринку;

Π – прибуток від реалізації продукції;

C – собівартість реалізованої продукції [28].

Індекс частки ринку розраховується за формулою:

$$\text{ЧР} = \frac{O}{O_{\text{заг}}} \quad (1.3)$$

де O – обсяг продажу певного підприємства;

$O_{\text{заг.}}$ – загальний обсяг продажу на ринку [28].

Однак на нашу думку доцільно називати представлену методику розрахунком економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства з урахуванням частки (долі) ринку. Так як розрахунок індексу потребує визначення базового і звітного рівня відповідного показника, в нашому випадку ефективності підприємства і частки ринку. Показник рентабельності інвестицій може дати повну картину як прибутків, так і інвестицій. Показник рентабельності маркетингових інвестицій ми пропонуємо розраховувати за такою формулою:

$$\text{PMI} = \frac{\Pi_{\text{мз}}}{B_{\text{мз}}} \quad (1. 4)$$

де PMI – рентабельність маркетингових інвестицій, %

$\Pi_{\text{мз}}$ – прибуток, отриманий від впровадження маркетингових заходів.

$B_{\text{мз}}$ – витрати на маркетингові заходи. [10]

Однак вважаємо, що наведена формула є неповною, так як за звичай

показник рентабельності розраховується у відсотках, тому формула повинна мати наступний вид:

$$PMI = \frac{\Pi_{\text{мз}}}{B_{\text{мз}}} * 100 \quad (1.5)$$

Оцінка ефективності маркетингової діяльності може бути виконана через зіставлення приросту прибутку від здійснення тих чи інших маркетингових дій з рівнем витрат, необхідних для них. Однак досить складно оцінити саме приріст прибутку, адже не завжди відомо, чим саме він був зумовлений, якщо мова йде про маркетингові дії підприємства. Отже, коректна оцінка маркетингової діяльності за кількісними критеріями потребує формування адекватної системи контрольних параметрів. Побудовані вони можуть бути за процесним, функціональним або об'єктним принципами [10].

Висновки до розділу 1.

У разі застосування маркетингового методу, орієнтованого на споживача, слід знати не тільки те, що продається або може бути продано на ринку, але і те, що купують окремі споживачі. Маркетолог повинен знати запити і сподівання споживачів, кожен з яких - неповторна особистість, зі своїми рисами характеру, смаками, звичками і т. д. Тільки таким шляхом можна доставити споживачеві те, що він хоче придбати. У разі застосування обох методів у комплексі підприємство менше піддається ризику. Неможливо уявити собі чисту реалізацію цих методів окремо, бо немислимо спочатку зосередити всю увагу на продукті, а потім переключити його на споживача. Одночасна діяльність підприємства в обох напрямках і є суть інтегрованого методу, який в сучасних умовах є більш кращим. Таким чином, маркетингова діяльність підприємства – сукупність різноманітних засобів, заходів, методів, використання яких спрямоване на просування продукції підприємства та закріплення його позицій на ринку. Багато підприємств роблять кроки до того, щоб реорганізувати або створити знов систему маркетингу підприємства. Враховуючи, що більшість підприємств знаходяться в складному

фінансовому положенні, звичайно рекомендується почати з дій, які не вимагають значних витрат. Заходи організаційно-управлінського характеру, які при цілеспрямованій реалізації дозволять підприємству значно підвищити ефективність служби маркетингу і збуту. Бажано детальне дослідження ринку, визначення потенціалу різних груп споживачів, оцінка можливості компанії і конкурентні переваги, а також розробити нову маркетингову стратегію, що враховує ці переваги і потенціал ринку.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності може бути виконана через зіставлення приросту прибутку від здійснення тих чи інших маркетингових дій з рівнем витрат, необхідних для них. Однак досить складно оцінити саме приріст прибутку, адже не завжди відомо, чим саме він був зумовлений, якщо мова йде про маркетингові дії підприємства. Отже, коректна оцінка маркетингової діяльності за кількісними критеріями потребує формування адекватної системи контрольних параметрів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЦЕМЕНТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЦЕМЕНТ» розташоване в м. Одеса, в 15 км від заводу знаходиться Одеський порт, в 30 км - Іллічівський порт, в 40 км - порт Південний. Основна інформація про підприємство представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про базу практики

Назва	ТОВ «ЦЕМЕНТ»
Торгова марка	«ЦЕМЕНТ»
Продукція, що випускається	Цемент
Галузь	Цементна промисловість
Адреса	65055, вул. Хутірська, 70, м. Одеса
Телефон	(048) 738-09-72
E-mail	office@odessacement.com.ua
Сайт	http://www.odessacement.com.ua

Джерело: складено автором

Одеський цементний завод розпочав свою роботу в 1965 році. Так як регіон знаходиться далеко від найбільш промислово розвинутих районів країни, завод був побудований для того, щоб задовольнити місцевий попит на цемент, маючи через це обмежену виробничу потужність. 8 вересня 1965 року була запущена в роботу обертова піч № 1, а в листопаді 1966 року – розпочала свою роботу обертова піч № 2. В тому році виробництво цементу склало 165,5 тис. тон. Завод продовжував нарощувати виробничі потужності, і в 1971 році була досягнута проектна потужність 320 тис. тон. В 1986 році була введена в дію приватна гілка від станції Кар’єрна, що дозволило перевозити сировину залізницею. Після вичерпання покладів, були проведені рекультивація землі та підготовка сільськогосподарської землі. Будівництво сушильного відділу для шлаку в 1976 році з навальним зберіганням дозволило запустити виробництво нового цементу

– сульфатостійкого шлакопортландцементу – і одночасно збільшити об'єм промислового виробництва до 360 тис. тон. [16]. У травні 2005 р. завод був придбаний португальською компанією (C + PA, Cimento e Produtos Associados, SA), чийми акціонерами є CIMPOR Cimentos de Portugal SA (Один зі світових провідних виробників цементу) і Teixeira Duarte, Engenharia e Construções (крім іншої профільної діяльності, є провідним португальським підрядчиком). З цього моменту на Одеському цементному заводі було проведено ряд заходів, спрямованих на поліпшення позицій компанії з:

- екологічними показниками виробничої діяльності (нові фільтри на всіх важливих ділянках виробничого процесу);
- виробничим потужностям (абсолютно нова установка для помелу цементу з використанням технологічного устаткування фірми «Christian Pfeiffer»);
- контролю якості (нова лабораторія, обладнана за останнім словом техніки);
- зберіганню (два нових силосу для зберігання цементу і повна реконструкція вже існуючих силосів);
- відвантаження (нова система завантаження і вагові комплекси).

Необхідно також відзначити вкладення в перекваліфікацію персоналу, що відповідають вимогам ринку і внутрішньої ситуації:

1. Були прийняті на роботу більш кваліфіковані працівники;
2. Впроваджено інтенсивне і безперервне навчання, що стосується, в першу чергу, технічних і технологічних знань і навичок;
3. Середній номінальний оклад виріс більш ніж на 300%;
4. Була побудована нова їдальня та працівники щомісячно отримують певну суму на харчування в ній;
5. Були побудовані нові роздягальні та душові (як на заводі, так і в кар'єрі);
6. Усі працівники мають вільний доступ до курсів англійської мови та комп'ютерних курсів.

На ТОВ «Цемент» також існує лінія для виробництва упаковки цементу. Зараз вони займаються модернізацією існуючого обладнання, а також встановлюють абсолютно нову машину для палетизації. Також будується новий

склад для палетізованого цементу. Досягнення з 2005 року. Значне скорочення викидів часток. За цими та іншими екологічними показниками задовольняються місцеві норми, але намагаються бути найбільш суворими та вимогливими до компанії. Скорочення на 12% питомої ваги споживання кілокалорій для виробництва клінкеру. Це являє собою не тільки економічну вигоду для компанії, але також значний вплив на «парниковий ефект» (завдяки скороченню викидів CO₂). Скорочення на 17% питомої ваги споживання електроенергії. Збільшення продуктивності по помелу цементу, з 360 тис.тон до 555 тис. тон. Підвищення зручності і кількості навалного навантаження. До 5-ти разів швидше мінімальними втратами цементу завдяки без пиловій технології.

В даний час Одеський цементний завод є однією з найбільш розвинених компаній в українській цементній промисловості. Головним напрямком діяльності компанії є виробництво цементу. Основною виробничою потужністю в цьому процесі слугує Одеський цементний завод. З часів заснування об'єкта у 1965 році та до сьогодення часу в компанії постійно реалізуються програми, націлені на покращення якості та підвищення об'ємів потужностей заводу.

Виробництво цементу в Україні базується на таких сировинних ресурсах як глинисті, мергелясті та вапнякові породи, а також різноманітні добавки та боксити. Саме від якості такої сировини залежать багато майбутніх характеристик первинного матеріалу. На жаль, не всі виробники цементу в Україні відрізняються таким дбайливим ставленням до створення своєї продукції як ТОВ Цемент в Одесі. «Ми раді запропонувати вам високоякісну продукцію, що створена досвідченими професіоналами та кваліфікованими спеціалістами, та яка відповідає всім стандартам якості в цій галузі»- ТОВ «Цемент».

Цементні заводи в Україні ставлять основний акцент на виробництво та реалізацію таких видів будівельних матеріалів як цемент М500 та цемент М400. Вони різняться своєю міцністю та якістю. В залежності від індексу портландцементу, що міститься в матеріалі, він використовується для тих чи інших видів робіт.

Цементний завод в Одесі – це завжди найвища якість та кращі умови роботи.

Продаж цементу відбувається у комфортних умовах та оформлюється в найкоротші строки.

Досягнення за останні 3 роки:

1. Скорочення викидів з вмістом твердих частинок.
2. Скорочення на 12% питомої споживання кілокалорій. Це має на увазі під собою не лише економічну вигоду для компанії, але також робить значний вплив на зменшення «парникового ефекту» (завдяки скороченню викидів CO₂).
3. Скорочення на 17% питомої споживання електроенергії.
4. Збільшення помольної потужності, з 360.000 тонн до приблизно 550.000 тонн.
5. Справна робота транспорту по доставці цементу. Близько 35% цементу було доставлено клієнтам за допомогою власного транспорту.
6. Збільшення зручності і швидкості (до 5 разів швидше) навалного завантаження.
7. Стабільність якості.

Наприкінці 2021р. Ірландська група компаній «Cement Roadstone Holdings» (CRH) викупила 51% акцій одеського товариства ТОВ «Цемент». CRH має намір використовувати одеський завод виробничою потужністю 0,5 млн тонн цементу в рік для помолу клінкеру, що виробляється сухим способом на підприємстві «Подільський цемент» (Кам'янець-Подільський, Хмельницька область). В даний час Одеський цементний завод є однією з найбільш розвинутих компаній в цементній промисловості України. [16] Цемент не є природним матеріалом. Його виготовлення - процес дорогий і енергоємний, проте результат вартий того - на виході отримують один з найпопулярніших будівельних матеріалів, який використовується як самостійно, так і в якості складових компонентів інших будівельних матеріалів (наприклад, бетону та залізобетону).

Виробництво цементу включає два ступені: перша - отримання клінкеру, друга - доведення клінкеру до порошкоподібного стану з додаванням до нього гіпсу або інших добавок. Перший етап найдорожчий, саме на нього припадає 70% собівартості цементу.

Коротка технологічна схема виробництва цементу розглянута на рис. 2.1.

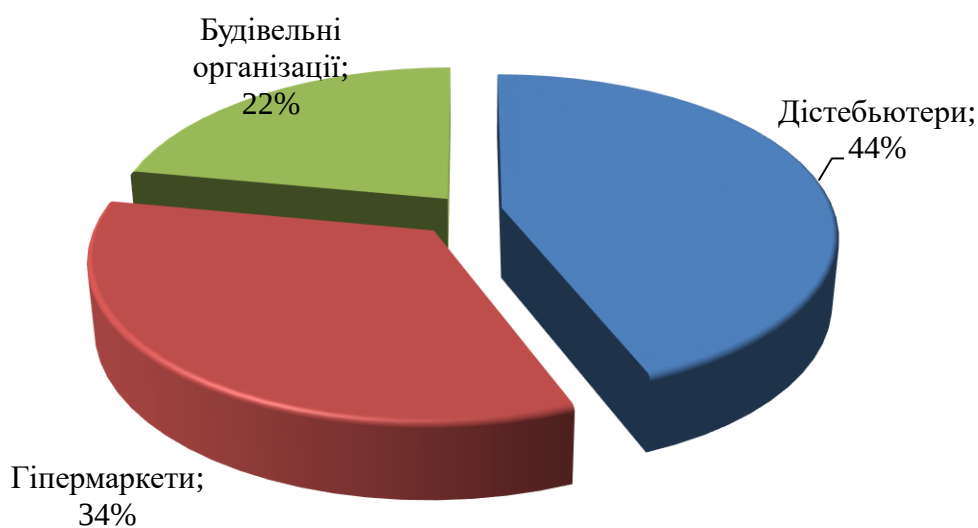


Джерело: складено автором

Рис. 2.1. Коротка технологічна схема виробництва цементу

Основними ринками збуту продукції ТОВ «Цемент» є будівельні організації, виробники бетону і виробники будь-який інший продукції, що містить цемент; дистриб'ютери (партнери які беруть пакувальні цемент для розповсюдження по різних торгових точках, а саме ринкам, базарах, невеликим магазинам); гіпермаркети: (гіпермаркети будівельних матеріалів, такі як «Епіцентр», «Нова лінія», «ОБІ»). ТОВ «Цемент» тісно співпрацює зі своїми клієнтами та надає послуги з доставки цементу, також вони складають плани і графіки поставок, щоб цемент приходив в потрібне місце і в потрібний час, необхідної марки і в необхідній кількості. Усі виробничі зв'язки ТОВ «Цемент» зі своїми партнерами стабільні та довгострокові. Перспективи ТОВ «Цемент» багато в чому визначаються на основному ринку збуту – в Одеській області. В даний час ТОВ «Цемент» налагоджує зв'язки збуту в Миколаївській та Херсонській областях, та в перспективі заводу повністю зайняти ці ринки.

Структура реалізації продукції на сьогоднішній день представлена на рисунку 2.2.



Джерело: складено автором

Рис 2.2. Структура реалізації продукції виробленої ТОВ «Цемент»

Підприємство ТОВ «Цемент» не веде зовнішньоекономічну діяльність, тому що на даному етапі не бачить у цьому перспектив. Оскільки цементна промисловість – матеріаломістка галузь, і цементні заводи розміщують у районах видобутку сировини. Якщо говорити про організаційну структуру підприємства, то вона дещо відрізняється від загальноприйнятих структур, тому що до неї входить ще рада директорів. Управляє підприємством рада директорів, яка включає генерального директора, фінансового директора, технічного директора і директора з комерції і логістики. У підпорядкуванні кожного з них (за винятком генерального директора) знаходиться підрозділ:

1. дирекція з комерції і логістики знаходиться в підпорядкуванні директора з комерції і логістики;
2. фінансово-адміністративна дирекція - у підпорядкуванні фінансового директора;
3. технічна дирекція - в підпорядкуванні технічного директора;
4. генеральна дирекція знаходиться в підпорядкуванні ради директорів.

Кожна дирекція підрозділяється ще на декілька відділів (цехів). Дирекція з

комерції та логістики займається просуванням товару на ринок, аналізом продажу, зв'язком з клієнтами, ціновою політикою, доставкою цементу до клієнта та сировини на завод та ін. Фінансово-адміністративна дирекція займається юридичним оформленням договорів та ін. документів, економічним плануванням, проведенням бухгалтерських операцій, роботою пов'язаною з прийомом, звільненням та розвитком персоналу, розрахунком заробітної плати, контролем за здоров'ям робочих та працівників та ін. Технічна дирекція займається безпосередньо добуванням сировини для виробництва, виробництвом цементу, контролем за енергоресурсами, ремонтом обладнання, проведенням лабораторних робіт для аналізу якості виготовленої продукції та ін. Використовується лінійно-функціональна система, яка забезпечує розподіл завдань управління з функцій.

Ця структура управління характеризується: Високою централізацією стратегічних рішень і децентралізацією оперативних; Організацією директивних зв'язків з однолінійному принципом; Переважним застосуванням інструментів координації з технічною підтримкою.

Дирекції повинні давати консультації та брати участь у підготовці рішень, але не давати конкретних директив. Однак внаслідок своєї професійної компетентності їх співробітники часто роблять сильний неформальний вплив на лінійних керівників. Якщо ж вони виконують тільки рекомендаційну функцію, то виникає ризик, що їх робота слабо впливає на хід виробничих процесів.

Така структура має такі переваги:

- Забезпечує високу професійну спеціалізацію співробітників;
- Забезпечує високу компетентність функціональних керівників;
- Дозволяє точно визначити місця прийняття рішень і необхідні ресурси;
- Забезпечує ефективність при невеликій різноманітності продукції, ринків.

Але має й свої недоліки:

- Проблеми міжфункціональної координації;
- Надмірна централізація;
- Збільшення часу прийняття рішень через необхідність погоджень;
- Утворення специфічних для функціональних підрозділів цілей ускладнює

горизонтальне узгодження;

- Структура жорстка і важко реагує на зміни.

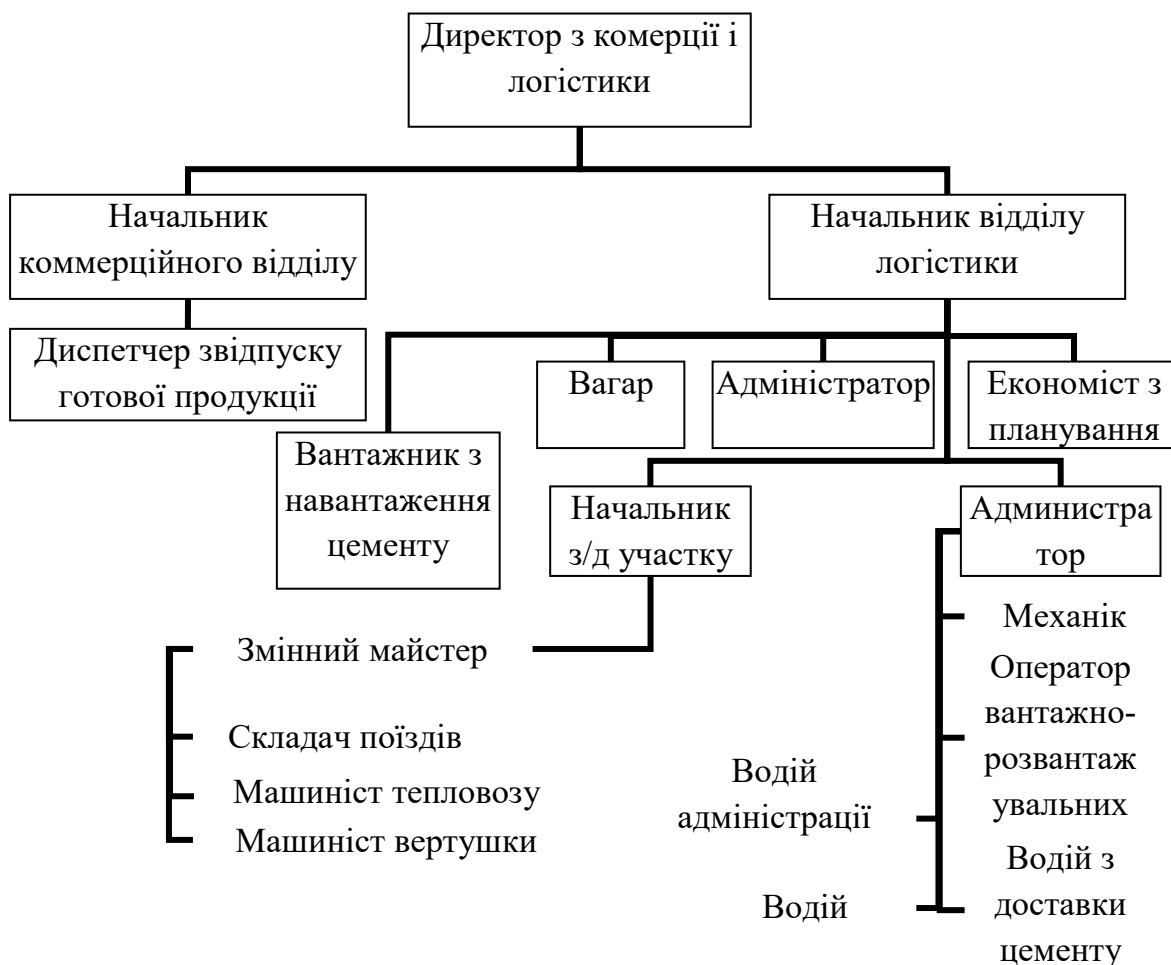


Рис. 2.3. Генеральна дирекція ТОВ «Цемент»

Джерело: складено автором

Генеральна дирекція (Рис.2. 3.) включає раду директорів, а також секретарів-перекладачів (це пов'язано з тим, що фінансовий, технічний та директор з комерції і логістики є іноземними громадянами) та адміністративних помічників.

Дирекція з комерції і логістики (Рис.2.4.), очолювана директором з комерції і логістики складається з двох відділів: відділу комерції та відділу логістики. Директору з комерції і логістики безпосередньо підпорядковуються начальник відділу логістики та начальник відділу комерції.



Джерело: складено автором

Рис. 2.4. Дирекція з комерції і логістики ТОВ «Цемент»

У підпорядкуванні начальника відділу комерції знаходяться два диспетчери з відпуску готової продукції; у підпорядкуванні начальника відділу логістики знаходяться економісти з планування, адміністратор відділу, вагарі, вантажники, адміністратор, бригада різноробочих, адміністратор автоучастка (якому в свою чергу підпорядковуються механік, оператори вантажно-розвантажувальних механізмів (машиніст екскаватора, автомобільного крана і водій автотранспорту), водії з доставки цементу, водії адміністрації та водії), начальник залізничної ділянки, якому підпорядковується змінний майстер (в підпорядкуванні якого в свою чергу знаходяться складачі поїздів, машиністи тепловоза і машиніст вертушки).

У фінансово-адміністративну дирекцію (Рис.2.5.) входять відділ управлінського контролю, відділ постачання, бухгалтерія, відділ інформаційних технологій та Відділ управління персоналом.

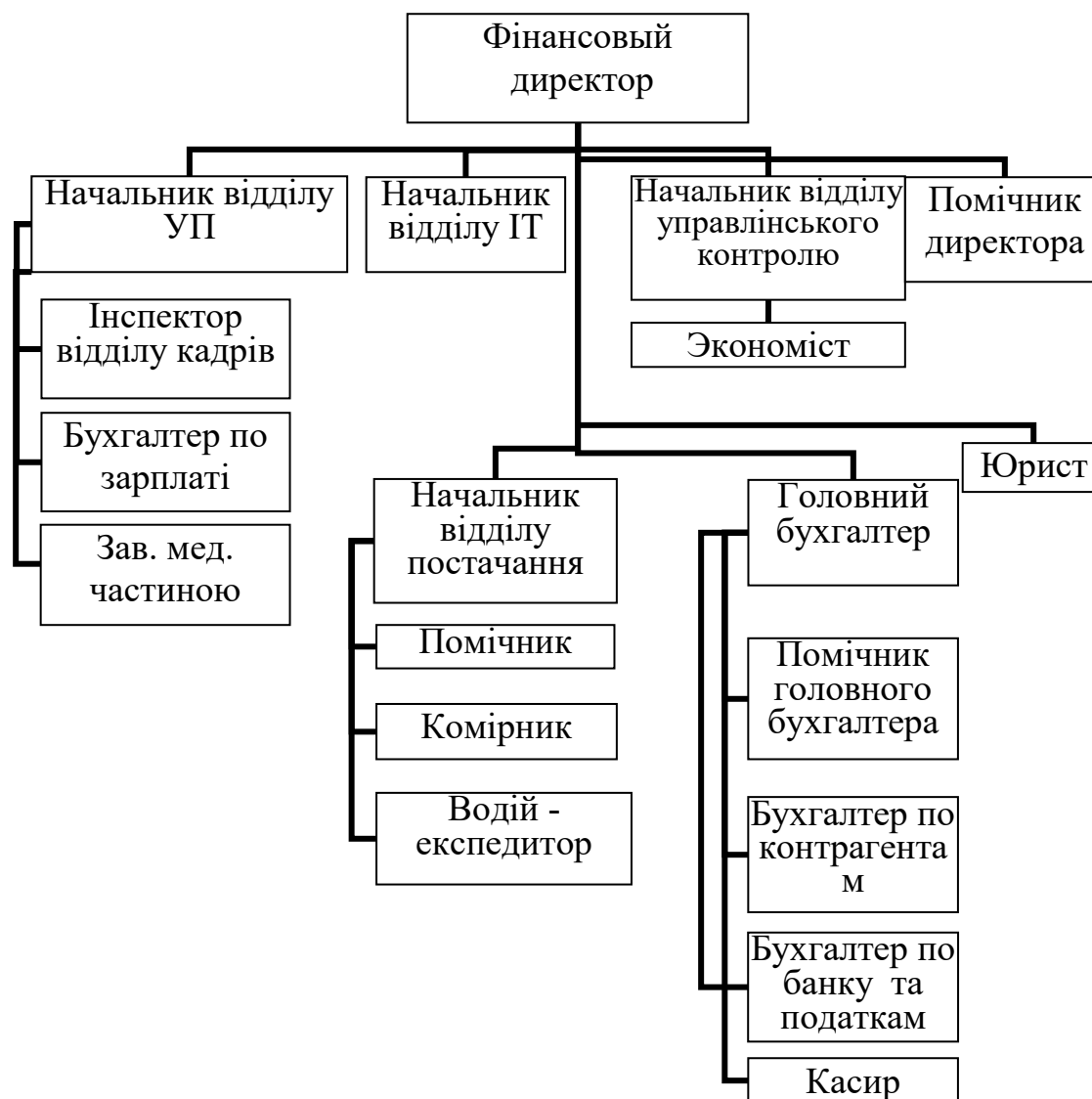


Рис. 2..5. Фінансово- адміністративна дирекція

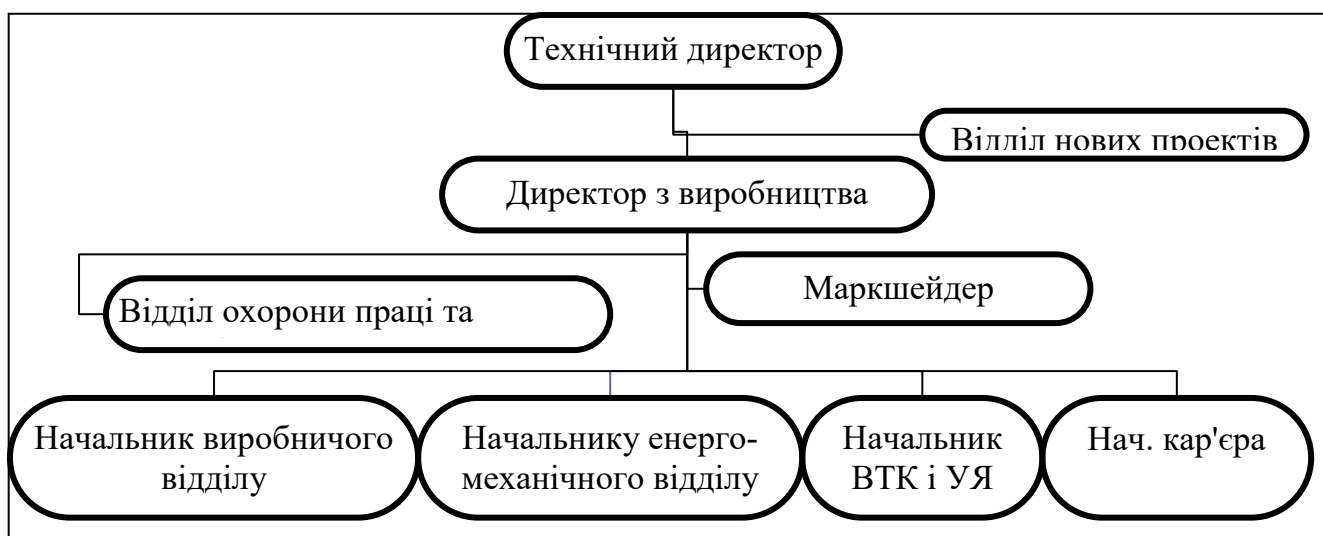
Джерело: складено автором

Крім начальників цих відділів, фінансовому директору також підпорядковуються помічник директора та юрист.

Начальнику відділу управлінського контролю підкоряються економісти, начальнику відділу постачання - помічник начальника відділу постачання, комірники й водій-експедитор. У підпорядкуванні головного бухгалтера знаходяться помічник головного бухгалтера, бухгалтера по контрагентах,

бухгалтер по банку і податкам, касир, начальнику відділу управління персоналом підпорядковуються бухгалтер заробітної плати, Завідувач медичною частиною.

Технічна дирекція (Рис.2.6.) включає відділ нових проектів і Виробничий відділ, яким керує директор з виробництва, і до якого входять відділ охорони праці та екології, виробничий відділ, енерго- механічний відділ, відділ технічного контролю і управління якістю, кар'єр. Також директору з виробництва підпорядковується маркшейдер.



Джерело: складено автором

Рис.2.6. Технічна дирекція ТОВ «Цемент»

Начальнику кар'єра підпорядковуються гірський майстер, оператори рушійних машин і машиніст екскаватора.

Начальнику відділу технічного контролю та управління якістю (Рис.2.7) підпорядковуються інженер з якості, помічник начальника, інженери-хіміки та лаборанти.

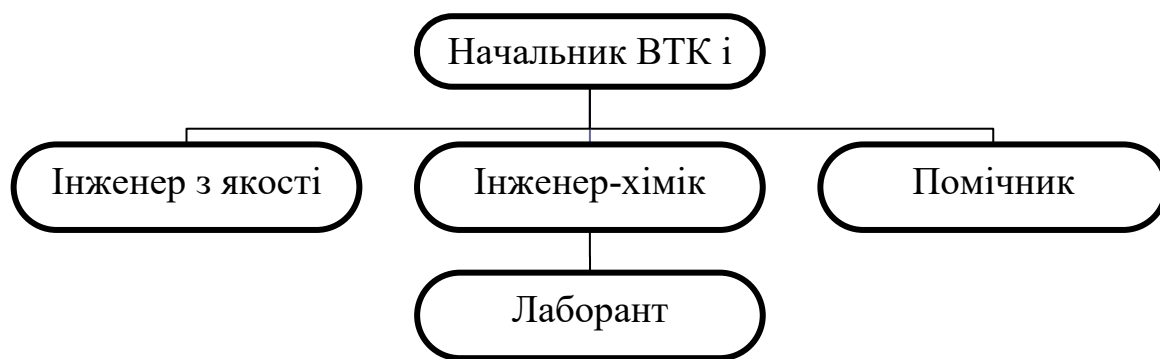


Рис.2.7. Відділ технічного контролю і управління якістю

Джерело: складено автором

Начальнику виробничого відділу (Рис.2.8.) підпорядковуються технолог, заступник начальника відділу та начальники зміни, яким підпорядковуються машиністи і помічники машиністів обертових печей, цементних млинів, сировинних млинів, кранів, оператори виробничого устаткування.

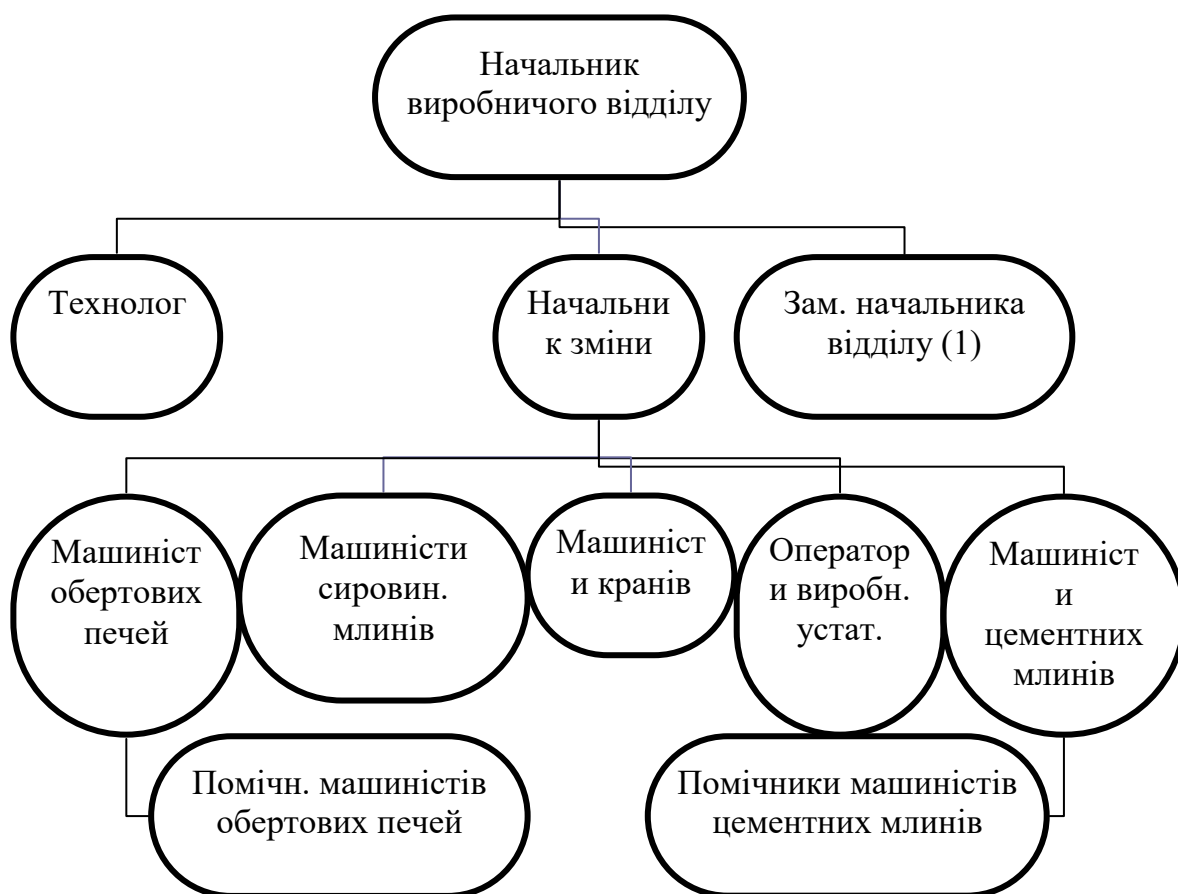


Рис.2.8. Виробничий відділ

Енерго-механічний відділ також має свою особливу розгалужену структуру підпорядкування, зображену на рис. 2.9.

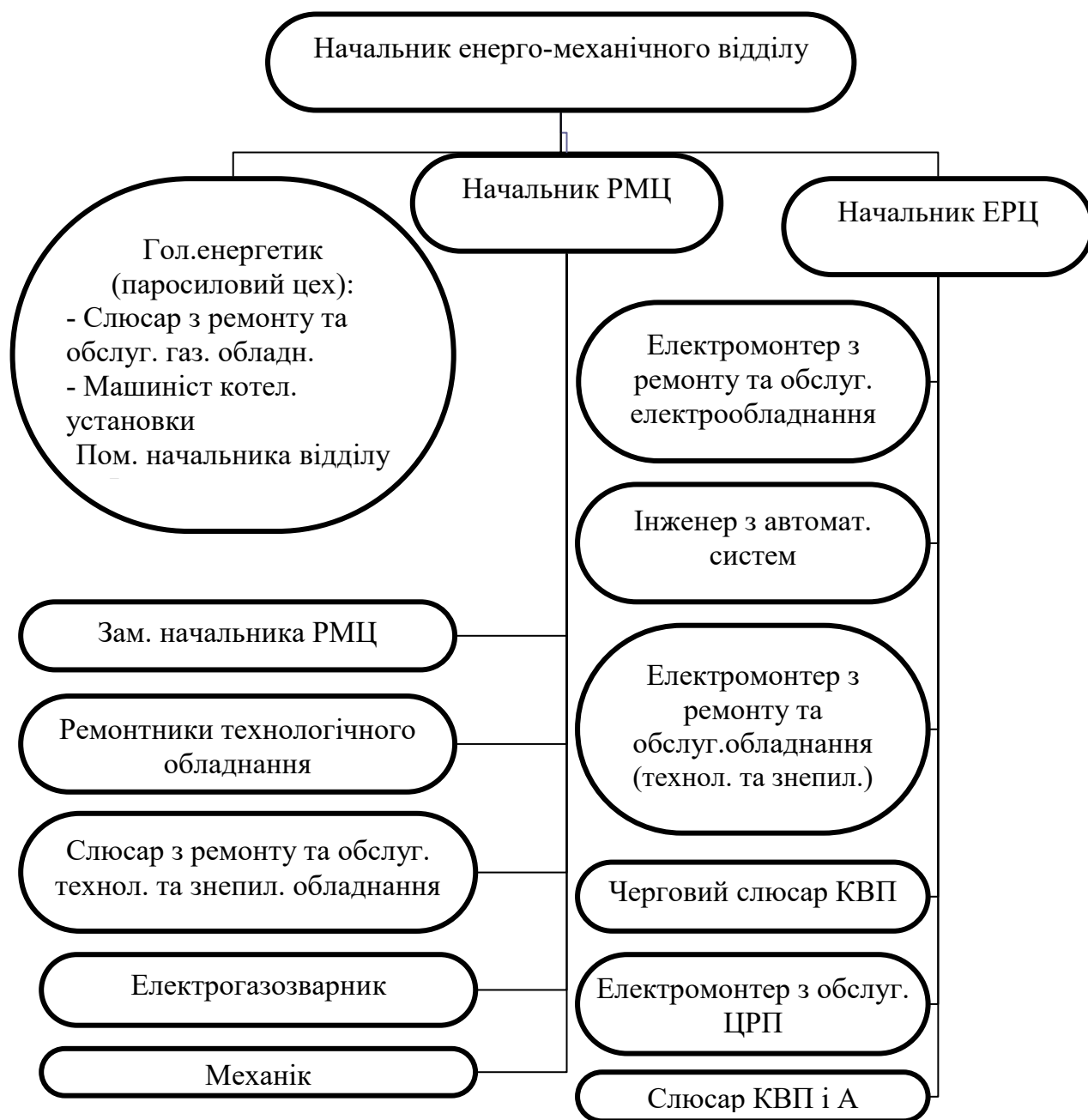


Рис. 2.9. Енерго-механічний відділ

Джерело: складено автором

Начальнику енерго-механічного відділу (Рис.2. 9.) підпорядковуються помічник начальника відділу, інженер-метролог, головний енергетик, начальник ремонтно-механічного цеху та начальник електро-ремонтного цеху.

Майже ключове значення для успіху діяльності підприємства має формування кадрової політики. Основний підхід компанії до кадрової політики заключається в перспективному капіталовкладенні в персонал. ТОВ «Цемент»

намагається збільшити цінність підприємства за рахунок підвищення потенціалу робітників. Кадрова стратегія організації ТОВ «Цемент» складається з 5 основних компонентів:

1. Професійний підбір персоналу;
2. Підвищення продуктивності роботи, з постійним оцінюванням діяльності;
3. Навчання, розвиток і планування кар'єри персоналу;
4. Створення ефективної та динамічної організації, її постійний розвиток з використанням прямої і відкритої системи комунікації.

Таблиця 2.2

Кадровий склад ТОВ «Цемент» на 1. 01. 2022 р.

Показники	Категорії	Частка
за якісним складом	чоловіки	86%
	жінки	14%
за віковими групами	до 30 років	5%
	від 31 до 40 років	40%
	від 41 до 50 років	35%
	від 51 до 55 років	15%
	старше 55 років	5%
за рівнем освіти	вищу	30%
	середню професійну	60%
	середню загальну	10%
по професійній категорії	керівники	13%
	фахівці	17%
	робітники	70%

Джерело: складено автором

На ТОВ «Цемент» працює 201 особа. На підприємстві є відділ кадрів який займається основними питаннями що стосуються персоналу. ТОВ «Цемент» розглядає свій персонал як стратегічні сили, і з цієї причини мета компанії – стати показовим роботодавцем як для працівників, так для потенційних кандидатів. Проводять політику просування торгової марки на ринку праці, інформує

потенційних кандидатів про цілі, цінності, пріоритети і можливості, що надаються працівникам. Конкурентоспроможність фірми може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших фірм цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами. Конкурентоспроможність фірми показує відмінності даної фірми від її конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності. Це здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. За останні роки конкуренція на ринку різко позначила слабкі сторони підприємства: повільна адаптація до зміни попиту, відставання за якістю продукції, застосовуваних старих технологій, більш високий рівень витрат на виробництво, ніж за кордоном. Як ми бачимо з таблиці ТОВ «Цемент» займає середнє конкурентне становище на ринку Одеського регіону, поступаючись своїм основним конкурентам Dyckerhoff» і «Heidelberg Cement». Підприємство повинно накопичувати свої конкурентні сильні сторони, такі як, цінова політика, виробничі потужності. І захищати свої конкурентні слабкості, тобто покращувати якість послуг, розширювати асортимент та використовувати нові технології. Підприємство повинно будувати стратегію на своїх сильних сторонах і здійснювати дії по ліквідації слабких сторін. У той же самий час рейтинг сильних сторін конкурентів показує, звідки можна чекати їх атак і, навпаки, де вони слабкі.

Основні конкуренти ТОВ «Цемент» - це німецькі підприємства («Dyckerhoff» і «Heidelberg Cement»), вони отримують вигоду з особливого «кредиту довіри», що має місце на ринку (синдром «Німецькі технології»).

Конкурентна позиція фірми оцінюється порівняно з позиціями основних конкурентів в розрізі кожного істотного показника конкурентної сили. Ключові фактори успіху і конкурентні критерії визначаються в процесі аналізу галузі і конкуренції в ній.

Проаналізуємо конкурентоспроможність фірми за допомогою зваженої оцінки конкурентної сили, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Зважена оцінка конкурентної сили ТОВ «Цемент» на ринку Одеського регіону.

Ключові фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентної сили									
		ТОВ «Цемент»		ПП «Стройдом-Одесса»		ПП «Артем»		«Dyckerhoff»		«Heidelberg Cement»	
		Оц.	Зваж. оц.	Оц.	Зваж. оц.	Оц.	Зваж. оц.	Оц.	Зваж. оц.	Оц.	Зваж. оц.
Репутація	0,15	7	1,05	6	0,9	6	0,9	9	1,35	9	1,35
Частка ринку	0,1	7	1,05	6	0,9	6	0,9	7	1,05	7	1,05
Цінова політика	0,15	8	1,6	7	1,4	7	1,4	6	1,2	6	1,2
Якість товару	0,2	7	1,4	6	1,2	6	1,2	9	1,08	9	1,08
Асортимент товару	0,1	6	0,9	7	1,05	7	1,05	7	1,05	8	1,2
Виробничі потужності	0,15	8	1,2	6	0,9	7	1,05	9	1,35	9	1,35
Нові технології	0,15	6	0,9	6	0,9	6	0,9	8	1,2	9	1,35
Зважена загальна оцінка	1		8,1		7,25		7,4		9,6		9,95

Джерело: складено автором

Характеристика основних техніко- економічних показників діяльності ТОВ «Цемент» подана в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ

«Цемент»

Стаття	Код рядка	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2021	2023 до 2022
		тис.грн.			Приріст, %		
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робот, послуг)	10	259 099	153 390	134 356	-40,80	- 48,14	-12,41
Податок на додану вартість	15	42 003	25 565	22 393	-39,14	-46,69	-12,41
Акцизний збір	20		-				
	25						
Інші вирахування з доходу	30		-				
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робот, послуг)	35	217 096	127 825	111 963	-41,12	-48, 43	-12,41
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робот, послуг)	40	137 747	121 154	116 426	-12,05	-15,48	-3, 90
Валовий:							
Прибуток	50	79 349	6 671		-91,59	-100,00	-100,00
Збиток	55			-4463			
Інші операційні доходи	60	34 799	9 637	17 097	-72, 31	-50,87	77,41
Адміністративні витрати	70	17 312	18 558	23 273	7,20	34,43	25,41
Витрати на збут	80	1 742	1 942	2 303	11,48	32,20	18, 59
Інші операційні витрати	90	3 780	10 583	15 050	179,97	298, 15	42,21
Фінансові результати від операційної діяльності:							
Прибуток	100	91 314				-100,00	
Збиток	105		-14 775	-27 992			89, 46
Доход від участі в капіталі	110		-				
Інші фінансові доходи	120	1 129	2 327	688	106,11	-39,06	-70, 43
Інші доходи	130			84			
Фінансові витрати	140	17 494	28 865	22 120	65,00	26,44	-23,37
Витрати від участі в капіталі	150		-				
Інші витрати	160	81 999	30 982	5 432	- 62,22	-93,38	-82,47
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:							
Прибуток	170						
Збиток	175	-7 050	-72 295	- 54	925,46	676,91	-24, 24

				772			
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180						
Фінансові результати від звичайної діяльності:							
Прибуток	190						
Збиток	195	-6 513	-72 295	- 54 772	1010,01	740,96	-24, 24
Надзвичайні:							
Доходи	200		-				
Витрати	205		-				
Податки з надзвичайного прибутку	210		-				
Чистий:							
Прибуток	220						
Збиток	225	-6 513	-72 295	-54772	1010,01	740,96	-24,24
Матеріальні витрати	230	108442	76 833	76 249	- 29,15	-29,7	-0,77
Витрати на оплату праці	240	11 388	11 253	11 942	-1,19	4,86	6,12
Відрахування на соціальні заходи	250	4 306	4 355	4 469	1, 14	3,79	2,62
Амортизація	260	9 831	18 130	13 813	84, 42	40,50	-23,81
Інші операційні витрати	270	3 780	10 583	9 953	179,97	163,31	-5,95
Разом	280	171 748	163 693	135 903	-4,69	-20,87	-16,98

Джерело: складено автором

З таблиці 2.3. бачимо, що з 2021 р показники мають тенденцію до зниження і як результат маємо: валовий прибуток в 2021 р становив 79 349 тис грн., в 2022 р знизився на 91,59% і становив 6 671 тис грн., а в 2021 р ми маємо збиток у розмірі 4 463 тис грн.. Одночасно з цим збільшуються адміністративні витрати, інші операційні та витрати на збут. Негативним є показник доходу від реалізації продукції – зменшився приблизно на 40% відносно до 2021 року. У цілому ми бачимо, що підприємство зазнає великих збитків. Від’ємні показники ТОВ «ЦЕМЕНТ» зумовлені наступними факторами:

- додаткові кошти були витрачені в 2005 році на мінімізацію нанесення шкоди екології і зменшення енерговитратності, була впроваджена низка інновацій, закуплені сучасні технології. Оскільки власних ресурсів не вистачило, підприємство було змушено взяти гроші в кредит;

- неспроможність підприємства до теперішнього часу загасити кредит через курсову валютну різницю;
- в 2023 році рішенням нового керівництва було змінено технологію виробництва цементу (п'ять етапів виробничого ланцюга скорочені до одного). Тепер підприємство закупає в Кам'янці- Подільському готовий клінкер, тому близько 70% технічного обладнання незадіяне, через що збільшуються витрати на амортизацію (в 2022р. до 2021 – на 84%). В цей час матеріальні затрати зменшились в 2022р. до 2021 – лише на 16%, а собівартість готової продукції на 12%.

Показники платоспроможності підприємства:

У табл.. 2.5. наведено динаміку показників платоспроможності підприємства у період з 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників платоспроможності підприємства ТОВ «Цемент» за
2021 – 2023 рр**

Показники	2021 Рік	2022 рік	2023 Рік	Норматив	Відхилення	
					2021 - 2022	2022 – 2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,48	1,29	0, 96	>1	0,19	0,33
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,81	0,58	0, 57	>0,8	0,23	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,2	0,27	>0,25	0,09	-0, 07

Джерело: складено автором

Дані таблиці говорять про те, що усі оборотні активи підприємства у 2021 р покривали 148% поточних зобов'язань, у 2022 р – 129%, а у 2023 р – 96%, що не відповідає нормативу (>1). Норма для показнику термінової ліквідності >0.8, це свідчить про певну стабільність підприємства, на ТОВ «ЦЕМЕНТ» показник у межах норми лише в 2021 р – 81%, у 2022 р складає 58 %, а у 2023 р знизився до 57%. Щодо грошових коштів, то в 2021 р вони покривали 29% поточних зобов'язань, у 2022 р – 20%, а у 2023 р – 27%, при нормативі не менш за 0.25.

На рис. 2.10. – 2. 12. представлена графічна ілюстрація динаміки показників платоспроможності у період з 2021-2023 рр.:

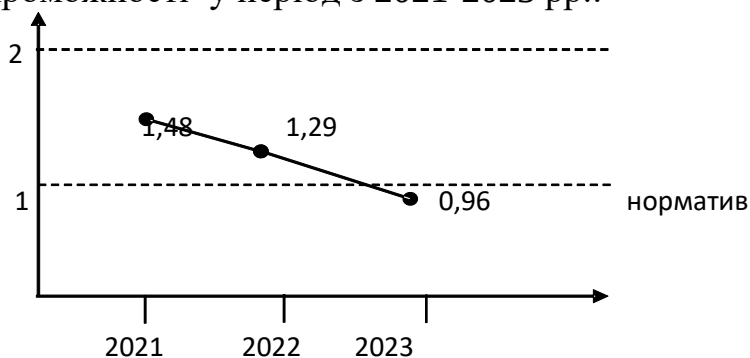


Рис. 2.10. Зміни коефіцієнту поточної ліквідності у 2021 – 2023 рр

Джерело: складено автором

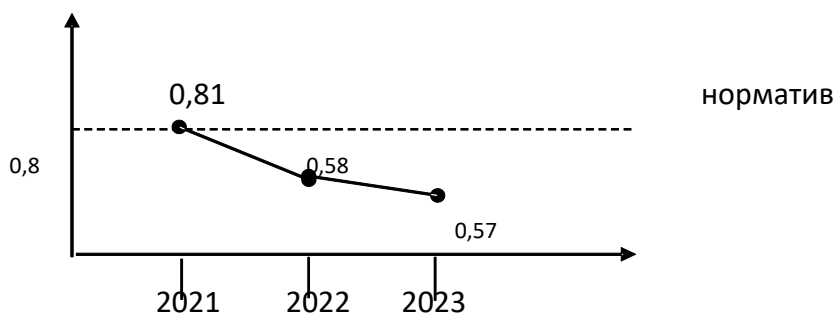


Рис. 2.11. Зміни коефіцієнту термінової ліквідності у 2021 – 2023 рр

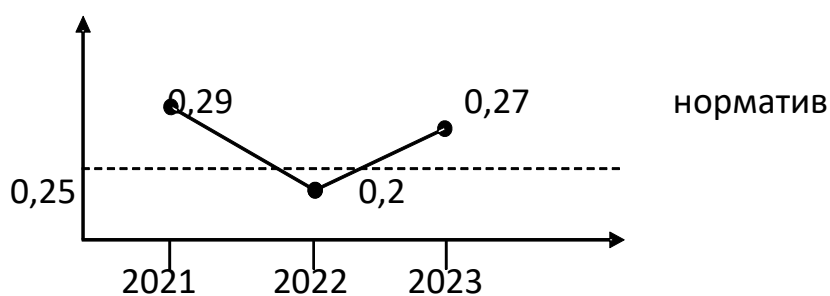


Рис. 2.12. Зміни коефіцієнту абсолютної ліквідності у 2021 – 2023 рр

Джерело: складено автором

Ми бачимо, що в цілому показники платоспроможності більш менш відповідають нормативам, але показники 2022 та 2023 років значно нижчі за показники 2021 року. Ситуацію можна пояснити фінансовою кризою, змінами на

підприємстві: нове керівництво та скорочення процесу виробництва, великим розміром заборгованості і курсовою різницею.

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом

Якщо співвіднести робочий капітал з виручкою від реалізації, то ми отримаємо коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом:

У табл. 2. 6. представлено динаміку коефіцієнту забезпеченості робочим капіталом у період з 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6

**Динаміка коефіцієнту забезпеченості реалізації робочим капіталом у
2021-2023 рр**

К.забезпеч. робоч капіт. (ОА-ПЗ)/ЧД, %	2021	2022	2023
	10, 54	10,74	-2,28

Джерело: складено автором

Цей показник часто висвітлює тенденції, які інші коефіцієнти випускають; коефіцієнт дає можливість проаналізувати ліквідність з іншого боку, аніж попередньо розглянуті коефіцієнти.

Аналіз фінансової стійкості підприємства

У табл. 2.7. представлено динаміку показників фінансової стійкості у період з 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості у 2021-2023 рр

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	5,22	- 0,51	-1, 27
Коефіцієнт фінансової стійкості	10	14,85	- 21,68
Коефіцієнт власного капіталу	0,09	0,06	-0,05

Джерело: складено автором

Коефіцієнт покриття фінансових витрат показує у скільки разів прибуток перевищує боргові відсотки; так от у 2021 р прибуток перевищував борги у 5,22 раза, а от у 2022 р і 2023 р коефіцієнт набув від'ємного значення і склав - 0,51 і - 1,27 відповідно. Це свідчить про те, що підприємство не здатне обслуговувати борги. Коефіцієнт фінансової стійкості являє собою відношення позикового і власного капіталу. На ТОВ «ЦЕМЕНТ» у 2021 р коефіцієнт становив 10,00, у 2022 р – 14,85, а у 2023 р склав - 21,68, такий результат отримано через від'ємне значення власного капіталу. Аналізуючи фактори, що були перераховані вище, товариство можна визнати неплатоспроможним. Крім того, частка власного капіталу в загальній сумі джерел активів у 2021 році склала 9%, у 2022 році - 6% при нормативі 50%.

Аналіз рентабельності

Рентабельність власного капіталу унаочнює яким чином операційна ефективність трансформується у вигоди власників та оцінює ефективність використання капіталу власників. Він знаходиться як відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК).

Рентабельність сукупного капіталу вказує на ефективність діяльності всього підприємства і розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ).

У табл. 2.8. представлено динаміку показників показників рентабельності у період з 2021-2023 рр.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності підприємства у 2021-2023 рр

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність сукупного капіталу, %	25,16	- 4,07	- 6,62

Джерело: складено автором

Ми бачимо, що показники рентабельності від'ємні, це пояснюється збитковим фінансовим становищем ТОВ «Цемент».

Розраховувати рентабельність власного капіталу недоцільно, оскільки власний

капітал в 2022 та 2023 роках мають від'ємне значення. В результаті отримаємо від'ємні показники. В 2021 році цей коефіцієнт становить $(-0,2, \text{ тобто } (-20\%))$, а в 2022 становить $(-2,78, \text{ тобто } (-278\%))$. Окрім цього, чистий прибуток в 2023 році також має негативне значення, отже, виконуючі математичні дії, при діленні одного від'ємного значення на інше від'ємне, отримуємо позитивний показник, що не відповідає дійсності.

У 2021 р власний капітал забезпечував 9% активів, у 2022 р – 6%, а у 2023 р показник набув від'ємного значення і становив $-0,05$, оскільки підприємство взяло кредити і не мало вже власного капіталу.

Зважаючи на проведену характеристику основних техніко-економічних показників, які мають тенденцію до скорочення, а також беручи до уваги, що у ТОВ «Цемент» з'явилися нові власники, можна говорити про те, що підприємство повинне бути націлено на певні зміни і в організаційній культурі підприємства.

2.2. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал підприємства, багато в чому, визначається техніко-технологічними характеристиками виробничого устаткування, його здатністю до переналагоджування, перепланування операцій тощо. Ще більше значення мають творча атмосфера співпраці, стиль управління та мотиваційні преференції працівників підприємства. [20, с. 185]

Як свідчить практика, великі підприємства з потужним виробничо-технічним потенціалом часто інертні щодо інноваційних змін, ніж малі підприємства. В той же час невеликі підприємства, часто, мають недостатні ресурсні можливості для реалізації масштабних інноваційних проектів. Отже, одні не цілком налаштовані на зміни, а інші нездатні їх здійснювати, що свідчить про їх різний інноваційний потенціал.

Високий потенціал свідчить про спроможність організації вести інноваційний пошук і здійснювати організаційні зміни у процесі реалізації будь-якої інноваційної стратегії. Низький потенціал не забезпечує такої можливості і обмежує вибір інноваційних стратегій. Тому оцінювання інноваційного

потенціалу є необхідною складовою процесу розроблення стратегії розвитку підприємства.

Виробничо-технічний потенціал підприємства – здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого зовнішнього середовища.

Виробничо-технічний потенціал підприємства визначає розвиток усіх елементів організації як виробничо-господарської системи. Тому в процесі аналізу внутрішнього середовища необхідно з'ясувати, які з його елементів можуть сприяти реалізації стратегії розвитку, а які є слабкими ланками. Вплив елементів організаційного механізму на структуру і рівень інноваційного потенціалу підприємства надано у таблиці 2. 9.. Саме слабкі ланки підприємства є першочерговими об'єктами інноваційної діяльності.

Таблиця 2.9

Структура і рівень інноваційного потенціалу підприємства [20, с. 193]

Елементи організаційного механізму	Інноваційний потенціал			
	Низький	Наявність (+/-)	Високий	Наявність (+/-)
1.	2.	3.	4.	5.
Організаційні цілі				
Загальні	Максимізація прибутків	-	Задоволення потреб споживачів	+
Маркетингові	Максимізація обсягів збуту продукції, що випускається	+	Визначення перспективних напрямків розвитку продукції та диверсифікації виробництва	-
Фінансові	Фінансування поточних витрат, орієнтація на власні кошти	+	Пошук можливостей залучення зовнішніх джерел для інвестування інноваційних проектів	-
Індивідуальні цілі працівників	Розв'язання поточних завдань у межах свого робочого місця	-	Пошук можливостей вдосконалення, в т.ч. за межами робочого місця	+
Структура і система управління				
Виробничі	Забезпечення ритмічності виробництва, мінімізація виробничих витрат	+	Максимальне використання можливостей існуючої технології щодо розвитку продукту та диверсифікації виробництва	-

Тип структури	Лінійна Функціональна <u>Лінійно-функціональна</u>	+	Лінійно- штабна, Лінійно-функціональна з елементами програмно- цільових утворень, Матричні та проектні структури	-
Зв'язки між структурними підрозділами	Переважаю вертикальні за усталеним скалярним ланцюгом	+	Поєднання вертикальних і горизонтальних з переважанням горизонтальних	-
Тип відповідальності	Чітко визначена ієрархія	+	Постійні зміни лідерів залежно від характеру проблем	-
Практика делегування повноважень	Високий рівень централізації	+	Високий рівень децентралізації	-
Рівень стандартизації процедур	Жорсткий розподіл трудових функцій	+	Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами	-
Стиль управління	Авторитарний, заснований на жорсткому контролі за виконанням поставлених завдань	-	Демократичний, заснований на співробітництві та залученні персоналу до розроблення рішень	+
Методи прийняття рішень	Здебільшого індивідуальні, засновані на минулому досвіді	-	Евристичні, креативні, із залученням експертів і зовнішніх консультантів, групові	+
Система інформування персоналу	Оперативна інформація про виконання планових завдань певним підрозділом	+	Докладне інформування про діяльність організації, проблеми та завдання	-
Методи управління	Переважаю адміністративні	-	Переважаю економічні	+
Технологія				
Технологічні процеси	Стабільні, стандартизовані	+	Здатні до переналадження	-
Обладнання	Високоспеціалізоване	+	Універсального типу або гнучкі автоматизовані виробничі модулі	-
Виробничі приміщення	Спеціально спроектовані під певний виробничий процес з метою повного використання приміщень	+	Універсального типу, наявність резервних площ і можливість переконфигурації виробничого простору	-

Продовження табл.

1.	2.	3.	4.	5.
Персонал				
Політика вибору персоналу	Підбір персоналу за схемою заповнення наявних вакансій	+	Підбір персоналу за схемою створення робочих місць для ключових працівників	-
Політика розвитку персоналу	Поглиблення знань згідно з існуючою спеціалізацією	+	Набуття знань у суміжних сферах діяльності	+
Мобільність персоналу	мінімальна, здебільшого за ієрархічною градацією	-	Можливість горизонтальних і вертикальних переміщень згідно з розв'язуваними завданнями	+
Оплата праці	Оплата на основі витрат праці	+	Оплата на основі досягнутих результатів	-
Мотивація бажаної поведінки	Заохочення виконавчої дисципліни	+	Заохочення ініціативності	-
Організаційна культура	Переважають формальні, знеособлені стосунки	-	Розвинута організаційна культура, довірливі стосунки у колективі. Дух корпоративної єдності	+
Разом	16	-	8	-

Джерело: складено автором

Після вивчення впливу організаційного механізму на рівень інноваційного потенціалу підприємства, ми бачимо наступну картину: 16 пунктів, що свідчать про низький інноваційний потенціал, проти 8. Підтверджуються практичні дані, які свідчать, що великі підприємства часто інертні щодо інноваційних змін, у порівнянні з малими. На підприємстві взагалі відсутній маркетинговий відділ, визначення перспективних напрямків розвитку продукції та диверсифікації виробництва стає неможливим, закоренілі технологічні аспекти виробництва, через це після скорочення виробничого процесу на підприємстві з'явилося незадіяне обладнання ці та інші фактори роблять інноваційний потенціал на підприємстві низьким. Вищому керівництву необхідно терміново звернути увагу на слабкі сторони, що гальмують інноваційний розвиток підприємства.

Звісно не можна робити однозначні висновки щодо інноваційного

потенціалу ТОВ «ЦЕМЕНТ» лише за результатами одного способу дослідження. Окрім внутрішніх факторів впливу також важливо врахувати, що може дати зовнішнє середовище, оцінити інноваційний клімат, для цього необхідно провести SWOT-аналіз.

2.3. SWOT- аналіз

Загальновідомою методикою оцінювання потенціалу організації є SWOT-аналіз, який дає змогу не просто оцінити здатність організації реалізовувати інновації, а й визначати вплив на цю здатність інноваційного клімату, сформованого у зовнішньому середовищі.

Інноваційний потенціал складається із тих елементів внутрішнього середовища підприємства, які обумовлюють його готовність і здатність до змін. Вони, з одного боку, відображають існуючі її можливості, характеризуючи її здатність до оптимального функціонування та розвитку; з іншого боку, актуалізують нові можливості, обумовлені синергетичним ефектом співпраці структурних елементів, що сприяє накопиченню інтелектуальних ресурсів, які можуть бути використані з метою інноваційного розвитку. [31, с. 197]

У табл. 2.10. наведено дані щодо SWOT-аналізу.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз

Зовнішні фактори Внутрішні фактори	Можливості: 1. Наявність альтернативного палива і сировини. 2. Велика кількість кваліфікованих трудових ресурсів у регіоні. 3. Зростання попиту на цементну продукцію в регіоні. 4. Зменшення довжини (скорочення ланок) ланцюжка постачання на ринку. 5. Поява нових технологічних новацій вироблення цементу. 6. Ослаблення позицій вітчизняних конкурентів.	Загрози: 1. Політична нестабільність в країні. 2. Імпортні поставки цементу. 3. Нестійкість ринку будівництва в посткризовий період. 4. Підвищення курсової різниці. 5. Скорочення грошових доходів населення. 6. Зростання цін на ресурси від постачальників.
--	--	--

Сильні сторони : 1. Висока конкурентоздатність завдяки географічній складовій, яка дає можливість продавати весь вироблений цемент у своєму регіоні. 2. Сучасна технологія помолу з повністю закритим циклом (технологічна перевага над конкурентами в цьому процесі). 3. Інвестиції в розвиток помелу, складування і відвантаження цементу і контроль якості (лабораторія). 4. Омолоджений і мотивований колектив. 5. Комп'ютеризація управління. 6. Зростаюча привабливість підприємства як роботодавця.	Поле С і М Розширення асортименту. Збільшення обсягів виробництва продукції. Підвищення рівня якості продукції. Впровадження технологічних новацій.	Поле С і З Здійснення гнучкої політики реагування на зміни зовнішнього середовища. Посилення конкурентних позицій підприємства завдяки високій репутації, відносно високій якості послуг.
Слабкі сторони: 1. Велика кредитна заборгованість 2. Залежність від постачальників. 3. Відсутність роздрібної торгівельної мережі. 4. Слабка маркетингова діяльність підприємства. 5. Застаріла технологія виробництва.	Поле Сл і М Збільшення обсягів виробництва. Вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Впровадження нової технології виробництва цементу. Створення мережі роздрібної торгівлі.	Поле Сл і З Впровадження політики боротьби за споживачів. Режим економії ресурсів. Створення відділу маркетингу.

Джерело: складено автором

За результатами проведеного SWOT-аналізу були визначені сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, перелік яких, дозволить визначити систему стратегічних заходів щодо перспектив інноваційного розвитку ТОВ «ЦЕМЕНТ».

З цього аналізу видно, що слабкими сторонами підприємства є залежність від постачальників, слабка маркетингова діяльність підприємства, застаріла технологія виробництва та ін. Але всього цього можна уникнути, використовуючи наявні у підприємства можливості.

Основними напрямками розвитку підприємства є:

Задоволення вимог будівельного комплексу в асортименті та будівельно-технічних властивостях цементу. Оскільки в регіоні зростає попит на цементну продукцію.

Впровадження високоефективних енергозберігаючих технологій, що допоможе підприємству економити ресурси.

Організація виробництва нових видів цементу з урахуванням сучасних вимог будівельного комплексу.

Підвищення рівня якості продукції, за допомогу сучасних технологій.

Вдосконалення технологій виробництва та обладнання для випуску цементу.

Вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, шляхом створення на ньому відділу маркетингу.

Висновки до другого розділу

У другому розділі дипломної роботи була досліджена діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ЦЕМЕНТ» і надана його загальна характеристика.

Дані про результати діяльності підприємства дозволяють зробити узагальнений висновок про те, що ТОВ «ЦЕМЕНТ» є одним із найбільших підприємств в регіоні, що прагне зайняти лідируюче положення у своєму сегменті ринку.

На основі форми 1-Ф та 2-Ф фінансової звітності підприємства (баланс та звіт про фінансові результати) за 2021-2023 рр було проведено аналіз основних техніко-економічних показників господарської діяльності. В результаті отримані відомості щодо динаміки показників платоспроможності підприємства, проаналізована фінансова стійкість, рентабельність сукупного та власного капіталу.

За результатами проведеного SWOT- аналізу були визначені сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, перелік яких, дозволив визначити систему можливих стратегічних заходів щодо перспектив інноваційного розвитку ТОВ «ЦЕМЕНТ», серед яких збільшення обсягів вироблення продукції та розширення асортименту, підвищення рівня якості продукції, створення на підприємстві відділу маркетингу, використання нових технологій виробництва цементу.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЦЕМЕНТ»

3. 1. Стратегічні напрямки інноваційного розвитку підприємства

Під час формування ринкової економіки України спостерігається посилення нестабільності макро- і мікросередовища, в якому функціонує підприємство. При таких динамічних умовах доцільним стає використання концепції стратегічного інноваційного менеджменту. Прийняття на озброєння даної концепції підприємствами дозволяє не тільки своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища, при цьому по можливості знижувати її негативний вплив, використовувати нові можливості, що відкриваються підприємству, але і зосередитися на недоліках в організації його діяльності. Таким чином, використання інструментів стратегічного інноваційного менеджменту дозволяє спрогнозувати потенційні загрози, які можуть виникнути в перспективі і передбачити, а, отже, використовувати можливості, які з'являються. [17, с.230]

Стратегічний інноваційний менеджмент забезпечує оптимальне функціонування підприємств в умовах підвищеної нестабільності чинників зовнішнього середовища і їх мінливості в часі за рахунок інноваційних факторів.

Саме завдяки інструментарію стратегічного інноваційного менеджменту підприємства можуть гнучко пристосовуватися до умов маркетингового середовища, що швидко змінюються. Одним з таких управлінських інструментів є SWOT – аналіз. Нагадаємо, що SWOT – аналіз – один з основних етапів стратегічного планування, результати якого є основою для визначення позиції підприємства на ринку, формування і генерування стратегії його розвитку. Після проведення SWOT- аналізу з'ясувалось, що основним завданням менеджменту підприємства «ЦЕМЕНТ» на найближчий час буде мінімізація слабких сторін шляхом використання існуючих можливостей. Прийшов час визначитися з базовою стратегією розвитку та її інноваційних складових.

Через скрутне фінансове положення підприємство не може застосовувати

наступальні стратегії, що передбачають залучення додаткових витрат. Окрім того, світовий досвід свідчить, що ефективнішим є об'єднання інноваційних стратегій (наступально-захисних), це забезпечує гнучкість їх поведінки серед конкурентів на ринку. Використання спільних стратегій є доцільним і для ТОВ «ЦЕМЕНТ». Зробивши попередні необхідні дослідження, можна прийти до висновку, що підходящим буде спільне застосування стратегії освоєння і заповнення «ринкових ніш» (клас помірно-наступальних стратегій) зі стратегією імітації (клас оборонних стратегій). Поєднання саме цих стратегій позитивно відобразиться на подальшій діяльності компанії, адже вони спрямовані на подолання слабких сторін, а також упровадження ефективних інновацій з найменшими витратами. В умовах швидкого науково-технічного прогресу просто необхідно користатися його результатами, на основі вже проведених досліджень розробити власний напрямок діяльності. Відсутність необхідності вкладати гроші у НДДКР дуже вигідно для компанії; сьогодні інформація широкодоступна, тому важливо лише правильно скористатися нею. Ретельним вивченням ринку на підприємстві зазвичай займається маркетинговий відділ, але на ТОВ «Цемент» його не існує. Частину функцій маркетингового відділу виконує дирекція з комерції та логістики: просування товару на ринок, аналіз продажу, вивчення цінової політики. За одним із вагомих завдань маркетологів – розробкою рекламної компанії - на підприємстві не закріплено відповідального. Це має свій негативний відбиток на об'ємі реалізації продукції. Тому мало буде лише перейняти вже відому технологію і запустити товар у виробництво, разом із цим необхідно провести зміни у закоренілій організаційній структурі.

Інноваційна стратегія не буде справді ефективною, якщо вона не враховує ситуації на підприємстві, створює істотної переваги над конкурентами та не забезпечує розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, визначимо основні і першочергові напрямки реформування для вироблення інноваційної стратегії:

- Диверсифікація виробництва цементу, впровадження нових видів цементу;
- Режим економії ресурсів на підприємстві;

- Впровадження нової технології виробництва;
- Підвищення якості продукції

Інноваційна стратегія ТОВ «ЦЕМЕНТ» має ґрунтуватися на досвіді провідних виробників цементу, аналізу останніх досягнень технологічного та технічного розвитку в сфері будівництва та повинна забезпечити реалізацію наступних пунктів:

1. Зростання прибутковості та підвищення ефективності діяльності;
2. Подальше розширення ринку споживачів, захоплення нових сегментів ринку;
3. Удосконалення механізмів продажу товарів.

Також неможна забувати про необхідність реалізації поточних завдань, що сприяють переходу від пасивного до активного продажу товару і постійно вдосконалювати механізми взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами.

З цією метою потрібно:

- Розробити та впровадити нові тарифи на продукцію
- Активізувати пошук та продаж товару новим та існуючим клієнтам,
- Розширити співпрацю з дилерами та агентами.
- Активізувати інноваційні перетворення на підприємстві з підвищення якості продукції.

Обрана стратегія потребує швидкозростаючого ринку, який є сьогодні. Імітатори досягають успіху тим, що забирають споживачів у авторів нового продукту чи послуги своїм обслуговуванням; творча імітація задовольняє вже існуючий попит, а не створює новий. Проте імітаційна частина загальної стратегії не вільна від ризику, причому значного. Загрозою може бути неправильна оцінка ситуації та імітація того, що не має перспектив з точки зору ринкових відносин.

Однак неможливо забувати, що на сьогоднішній день компанія знаходиться у кризовому стані, несе великі збитки, і у зв'язку з цими факторами не може віділити велику суму коштів на реалізацію будь-якого інноваційного проекту. Тому головним завданням менеджменту підприємства є пошук і введення інновації, що не буде потребувати значних капіталовкладень, але в той же час виявиться ефективною і в результаті принесе підприємству прибуток.

Перш за все необхідно визначити фактори, що впливають на величину прибутку і вплив яких саме виявляється найбільшим. До основних факторів, від яких залежить прибуток у промисловості, відносяться:

- обсяг виробництва товару;
- ціна за одиницю продукції;
- собівартість одиниці продукції.

Оскільки фінансовий стан компанії зараз не дозволяє нарощувати обсяг виробництва або знижати ціну на продукцію, необхідно обрати той фактор, значення якого можна змінити без додаткових витрат – собівартість. До складу собівартості входять наступні елементи:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні потреби;
- амортизація основних фондів;
- інші витрати

Це, в свою чергу, фактори, що мають вплив на величину собівартості виробленої продукції, але вони мають не однакову питому вагу у складі собівартості. Найбільша частка припадає на матеріальні витрати, отож, слід знижати вартість матеріальних витрат.

Для того, щоб відстежити і упевнитись у залежності розміру прибутку від собівартості пропонується скористатися кореляційно-регресійним аналізом.

Кореляційно-регресійний аналіз - класичний метод стохастичного моделювання господарської діяльності. Він вивчає взаємозв'язки показників господарської діяльності, коли залежність між ними не є строго функціональної і спотворена впливом сторонніх, випадкових факторів. При проведенні кореляційно-регресійного аналізу будують різні кореляційні та регресійні моделі господарської діяльності. У цих моделях виділяють факторні і результативні показники (ознаки).

Основним завданням кореляційно-регресійного аналізу є з'ясування форми і тісноти зв'язку між результативним і факторним показниками. Під формою зв'язку

розуміють тип аналітичної формули, що виражає залежність результативного показника від змін факторного. Побудова **моделі парною регресії** (або однофакторної моделі) полягає в знаходженні рівняння зв'язку двох показників y і x , тобто визначається як вплине зміна одного показника на інший. **Рівняння моделі парної регресії** можна записати в загальному вигляді:

$$y = f(x) \quad (3.1)$$

де y - залежний показник (результативна ознака);

x - незалежний, такий, що пояснює чинник.

Моделі регресії можуть бути лінійними і нелінійними.

Рівняння лінійної регресії має вигляд:

$$y = a + bx \quad (3.2)$$

Рівняння нелінійної регресії представлене:

гіперболічна функція:

$$y = a + \frac{b}{x} \quad (3.3)$$

ступенева модель:

$$y = a \cdot x^b \quad (3.4)$$

показова модель:

$$y = a \cdot b^x \quad (3.5)$$

експоненціальна модель

$$y = e^{a+bx} \quad (3.6)$$

Знаходження моделі парної регресії зводиться до оцінки рівняння в цілому і по параметрах (a , b). Для оцінки параметрів однофакторної лінійної моделі використовують метод найменших квадратів. Суть нелінійних рівнянь, які знаходяться в тому випадку, якщо немає лінійних моделей, полягає в приведенні їх до лінійного вигляду і як при лінійних рівняннях вирішується система щодо коефіцієнтів a і b .

$$\begin{cases} na + b \sum x = \sum b \\ a \sum x + b \sum x^2 = \sum yx \end{cases} \quad (3.7)$$

Для знаходження коефіцієнтів a і b в рівнянні моделі парної регресії можна використовувати формули.

$$a = \bar{y} - b \cdot \bar{x} \quad (3.8)$$

$$b = \frac{\text{cov}(x,y)}{\sigma_x^2} = \frac{yx - yx}{x^2 - \bar{x}^2} \quad (3.9)$$

Для створення кореляційної матриці оберемо найвагоміші фактори, що мають вплив на величину прибутку, вихідні дані зобразимо у вигляді табл.3. 1.

Таблиця 3.1

Кореляційна матриця

Період, рік.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, грн.	Податок на додану вартість, грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн.	Собівартість реалізованої продукції, грн.	Матеріальні витрати, грн.	Витрати на оплату праці, грн.	Відрахування на соціальні заходи, грн.	Амортизація, грн.	Інші операційні витрати, грн.	Валовий прибуток, грн.	Валовий збиток
			Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
2007	65 969	10995	54 975	41092	28054	5024	2092	4268	1654	32 857	
2008	72 457	12076	60 381	49333	36357	4917	1878	4465	1716	44 803	
2009	142 671	23778	118 892	78740	62031	7296	2845	4572	1996	51 565	
2010	217 096	36183	180 913	136358	113653	9 798	3487	6457	2 963	63 930,80	
2021	259 099	42 003	217 096	137 747	108442	11 388	4 306	9 831	3 780	79 349	
2022	153 390	25 565	127 825	121 154	76833	11 253	4 355	18 130	10 583	6 671	
2023	134 356	22 393	111 963	116 426	76249	11 942	4 469	13 813	9 953		-4 463

На основі цих даних визначимо ступінь кореляції показників, отримані дані відобразимо за допомогою табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ступінь кореляції показників							
X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y	
41092	28054	5024	2092	4268	1654	54 975	
49333	36357	4917	1878	4465	1716	60 381	
78740	62031	7296	2845	4572	1996	118 892	
136358	113653	9798	3487	6457	2963	180 913	
137747	108442	11388	4306	9831	3780	217 096	
121154	76833	11253	4355	18130	10583	127 825	
116426	76249	11942	4469	13813	9953	111 963	
0,895052	0,954361	0,730609	0,696666	0,285865	0,136497		

Джерело: складено автором

Найбільшу залежність показника у – чистий дохід - демонструють показники x1 та x2 (собівартість реалізованої продукції та матеріальні витрати відповідно), саме вони мають сильний вплив на величину чистого доходу, а через нього безпосередньо на прибуток. Нажаль, неможливо прямо відобразити залежність величини прибутку від величини собівартості з тієї причини, що маються від’ємні значення у вихідних даних, через це зображення відбувається за допомогою використання даних з доходу. Для наочної демонстрації зобразимо залежність у графічному вигляді рис. 3.1.

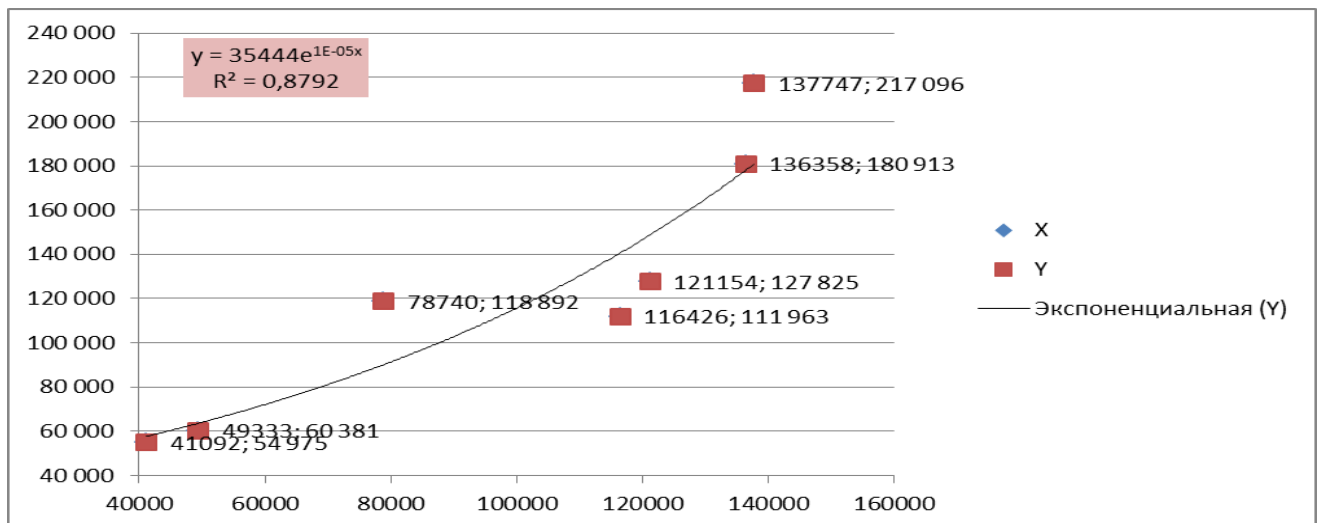


Рис. 3.1 Графічний вигляд залежності величини прибутку

Рівняння ряду в нашому випадку має вигляд: $y = 35444e^{1E-05x}$

Величина достовірної апроксимації: $R^2 = 0,8792$

Чим ближче величина достовірної апроксимації до 1, тим тісніший кореляційний зв'язок і модель є більш точною. Таким чином, в нашому випадку саме експоненціальна модель є найбільш приємною в порівнянні зі ступеневою, гіперболічною або експоненціальною, адже забезпечує найбільший $R^2 = 0,8792$.

Провівши аналіз, можна визначити, що для збільшення величини прибутку підприємству необхідно, перш за все, зменшити матеріальні витрати. Оскільки саме вони показують найбільший вплив на собівартість. Знижуючи останню шляхом технологічної новації, компанія забезпечить більший прибуток.

3. 2. Заходи щодо реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства на засадах технологічних перетворень

Зростання житлового та промислового будівництва в Україні призвело до збільшення попиту на цемент. Його споживання на внутрішньому ринку зростає приблизно на 11% в рік. У зв'язку з великими обсягами дорожнього будівництва, і подальшим розвитком вітчизняного виробництва зростання споживання цементу в найближче десятиліття продовжиться.

Для збільшення обсягу випуску цементу необхідна докорінна реконструкція цементних заводів, сполучена з великими капіталовкладеннями. Головним здорожчуючим фактором при виробництві цементу є високі ціни на енергетичні та інші ресурси, ціни на транспортні, ремонтні та інші послуги. Витрати на паливо та електроенергію на цементних заводах в середньому складають близько 42%.

Важливим напрямком зниження енергоємності виробництва цементу без великих капіталовкладень є розширення використання техногенної сировини та альтернативного техногенного палива. Такі напрямки активно розвиваються в Німеччині, США та в інших країнах.

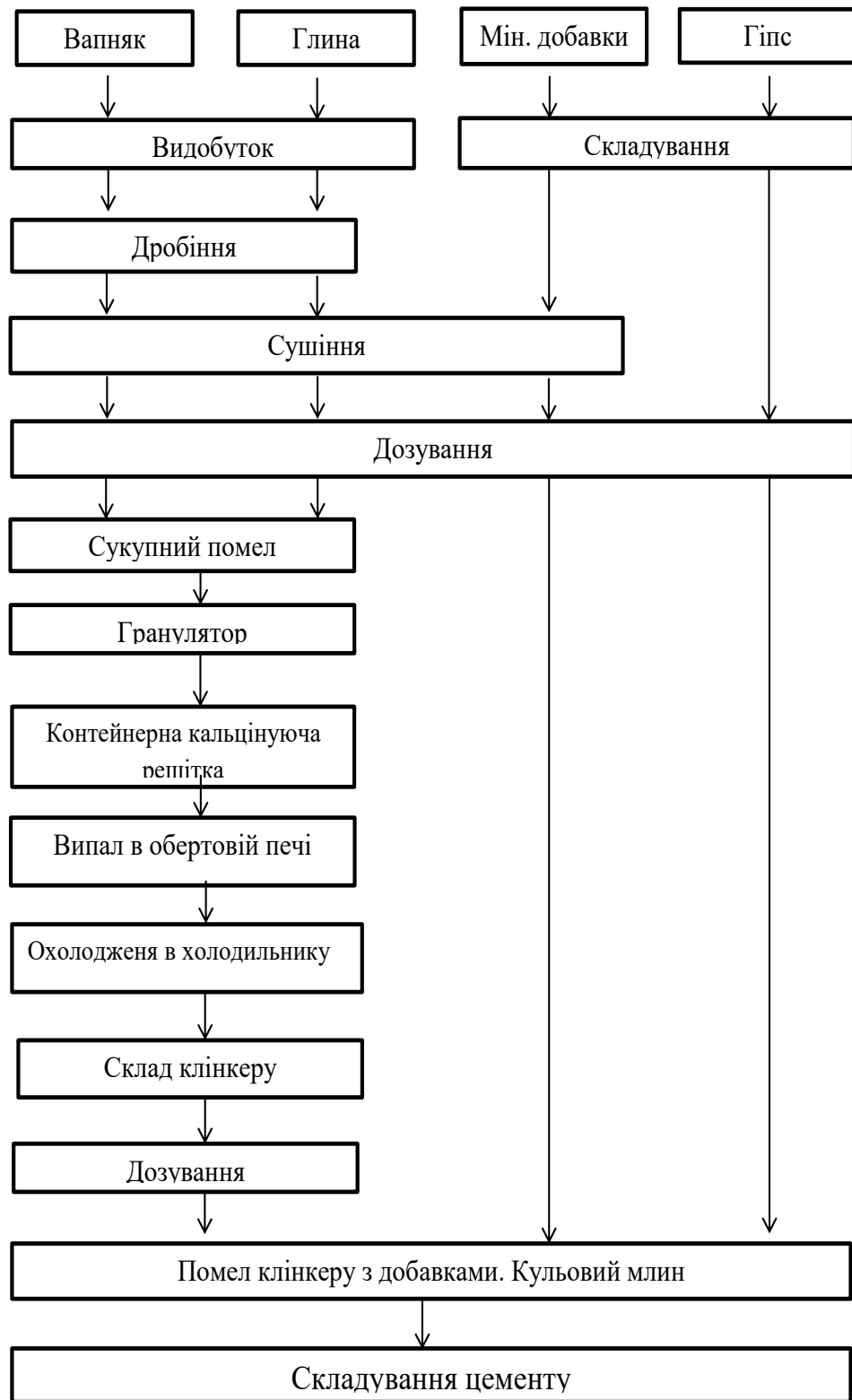
Одним із шляхів підвищення ефективності цементного виробництва є перехід до бесклінкерної технології отримання цементу з металургійних

шлаків та інших виробничих відходів. Основа цього цементу - шлак. Отримують його двома способами. Перший заснований на використанні шлаку, який залишається в процесі виробництва чавуну..

У другому способі змішуються основні компоненти - Al_2O_3 , SiO_2 , CaO , одержуваних із сировини - зольна пил, вулканічний попід, пуццолана, вапняк, вапняна глина, карбонат кальцію або доломітізований вапняк, а також мінеральні відходи, що містять кальцій, алюміній, кремній.

Технологія і виробництво: спосіб перший – шлаковий

З мінеральних в'язучих найбільш широко в індустрії будівельних матеріалів застосовується портландцемент - речовина, що одержується тонким подрібненням портландцементного клінкеру з гіпсом та із спеціальними добавками. Клінкер отримують високотемпературним випаленням однорідної сировинної суміші, що складається з вапняку і глини. Властивості портландцементу визначаються якістю клінкеру. Вводяться в портландцемент добавки, призначені для регулювання його характеристик і здешевлення. [19, с.194] На рис. 3.3. наведена принципова технологічна схема традиційного виробництва портландцементу.



**Рис. 3.3. Принципова технологічна схема традиційного виробництва
портландцементу**

Джерело: складено автором

Зі схеми видно, що традиційне виробництво є довгим, складним, енерго-

та капіталомістким процесом.

Пропонована безклінкерного («холодна») технологія виробництва цементу (в'язучого) являє собою процес переробки металургійних шлаків і отримання гідравлічних в'язучих ідентичних цементам марок М300 або М400. Цей процес складається з декількох безперервних, пов'язаних між собою стадій (рис.3.4.):

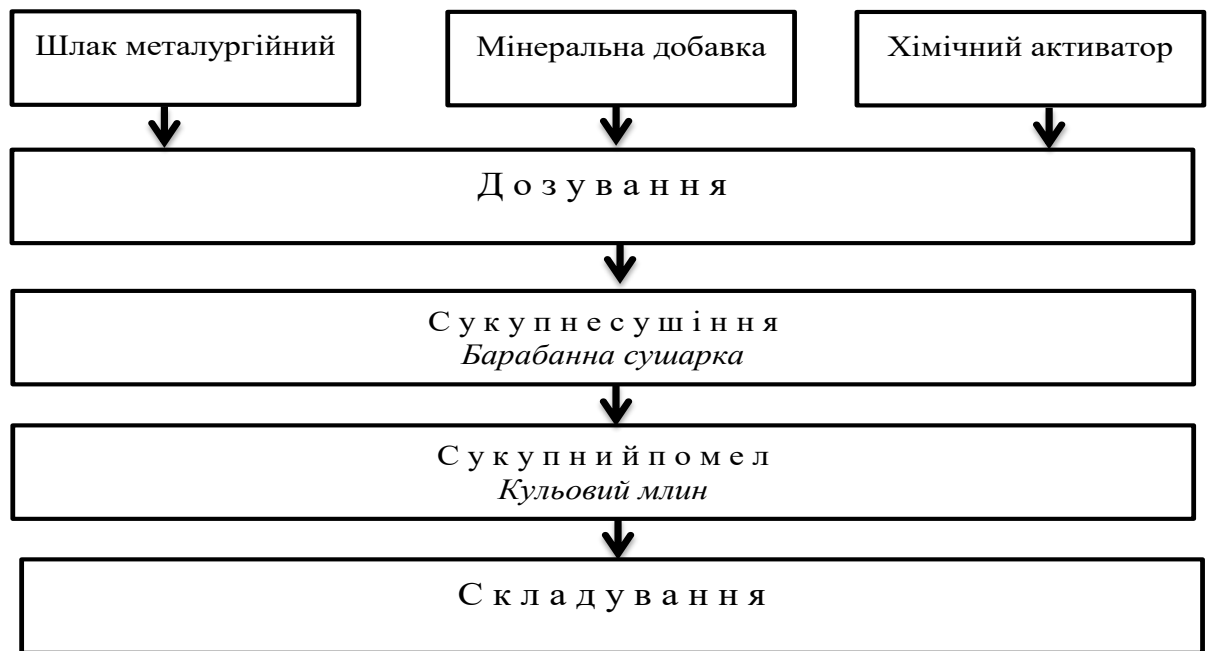


Рис. 3.4. Принципова технологічна схема виробництва шлакових цементів безклінкерним способом

Джерело: складено автором

Детальніше розглянемо етапи виробництва шлакових цементів безклінкерним способом:

- 1-я стадія - дозування сировини: подача сировини зі складу та складання в необхідних пропорціях шихти - суміші шлаку, мінеральних добавок та хімічного активатора;
- 2-я стадія - сушіння підготовленої шихти - необхідна для забезпечення її подальшого тонкого помелу; проводиться в барабанній сушарці;
- 3-я стадія - розмел шихти: на цій стадії здійснюється тонкий помел

шихти, її повна гомогенізація і формування властивостей цементу; процес проводиться в кульовий млині;

- 4-я стадія - затарювання і відвантаження готового цементу.

Така технологія виробництва забезпечує гнучкість виробництва і можливість швидкого переходу до випуску інших видів і марок цементів, виробництва широкої гами кольорових цементів з незначним збільшенням собівартості продукції.

Низький рівень капітальних витрат і низька енергоємність виробничого процесу дозволяє отримати кінцевий продукт високої якості з низькою собівартістю виготовлення.

Запаси доменних шлаків вимірюються десятками мільйонів тонн. Відходи металургійних підприємств накопичувалися на Донбасі протягом десятиліть.

Застосування шлаків у якості сировини для виготовлення цементу, поряд з дешевим кінцевим продуктом, дозволить вирішити проблему екологічної безпеки прилеглих до металургійним підприємствам районів. Використовувані у виробництві мінеральні добавки і хімічні активатори також є відходами виробництва. Вони утворюються на багатьох вітчизняних підприємствах, підприємства витрачають значні кошти на їх утилізацію.

Безклінкерний цемент має підвищену міцність на вигин у порівнянні з портландцементами. Так, бетон марки М-400 з безклінкерного цементу має міцність на вигин таку ж, як бетон марки М-600 на основі портландцементу. Безклінкерного цементу мають підвищену адгезію до поверхні щебеню, малочутливі до її забрудненості і не вимагають відмивання щебеню при виробництві бетону. На відміну від звичайного (сірого) портландцементу пропонується до виробництва безклінкерний цемент має світлий (близький до білого) колір. Тому він легко піддається пігментації - на тому ж обладнанні можна здійснювати випуск кольорових цементів.

Переваги пропонованого цементного виробництва:

1. Простота, економічність технологічного процесу та використовуваного обладнання;

2. Використання в якості сировини промислових відходів (дешевизна, усунення забруднень навколишнього середовища);
3. Невелика потужність виробництва дозволяє скоротити термін між виготовленням та використанням цементу, усуваючи тим самим його дезактивацію (нормативний термін зберігання свіжого портландцементу - 3 місяці);
4. Можливість випуску цементу з підвищеною швидкістю тверднення (згідно з вимогами Замовників);
5. Можливість виробництва широкої гами кольорових цементів з незначним збільшенням собівартості продукції.
6. Гнучкість виробництва, можливість швидкого переходу до випуску інших видів і марок цементів.

Технологія і виробництво: спосіб другий - безклінкерний цемент, одержаний із сировини з високим вмістом Al_2O_3 , SiO_2 , CaO

Спочатку з сировини отримують гідравлічний шлак за допомогою плавлення.

На виході з плавильної печі розплав охолоджується і піддається грануляції. Дана система грануляції з водяним охолодженням дозволяють забезпечити високу реактивність шлаку. Охолоджуюча вода подається під великим тиском, що дозволяє забезпечити швидке охолодження рідкої скломаси і високий вміст скла в шлаку. В результаті з охолоджуючої системи виходить сухою шлак, готовий до використання. Швидке охолодження розплаву дозволяє отримати шлак з дуже високою потенційною реакційною здатністю. Гранулят може зберігатися протягом тривалого періоду часу без втрати даного властивості. Після подрібнення до порошкоподібного стану шлак готовий до реакції при взаємодії з водою. [13, с.24]

Для виготовлення готового до використання цементу змішуються три компоненти: гранульований шлак, порошкоподібний додатковий матеріал (зольна пил, вулканічний попіл, пуццолана, пісок, глина містить пісок або вапно містить пісок, доменні шлаки), активізатор, який додається в невеликих

кількостях (від 2 до 5% від маси суміші). Компоненти дозуються і змішуються в потрібних пропорціях для отримання цементу бажаної якості.

В табл. 3.3. представлена характеристика властивостей звичайного і запропонованого видів цементу для доведення переваг останнього.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика властивостей безклінкерного цементу і традиційного портландцементу

Фізико-хімічні властивості цементу/будівельного розчину	Звичайний цемент, порівняний з властивостями портландцементу	Модифікований
Легкоукладальність	0	++
Температура гідратації	++	+
Міцність при стиску у віці 1 день	++	+
Міцність при стиску у віці 28 днів	0	++
Стійкість до проникнення води	0	+
Стійкість до впливу CO ₂	0	+
Корозостійкість	0	0
Сульфатостійкість	++	+++
Стійкість до впливу сірчаної кислоти	+	++
Стійкість до впливу хлору	+	+

Умовні позначки:

0 однаково

+ небагато перевершує

++ перевершує

+++ набагато перевершує

Аналізуючи споживчі властивості, бачимо, що безклінкерний цемент майже за всіма показникам переважає традиційний портландцемент. Отриманий безклінкерний цемент використовується в тих самих сферах

застосування, що і традиційний цемент, його споживчі властивості цементу аналогічні властивостям традиційного цементу. Бетон, вироблений на основі безклінкерного цементу, відрізняється високою зносостійкістю, менш схильний до дії агресивних середовищ.

3. 3. Ефективність інноваційних змін у діяльності підприємства.

Окрім переваг у споживчих показниках, для підприємства важливі і економічні показники. Економічна ефективність інновацій є найважливішою складовою аналізу і оцінки конкретного інноваційного проекту.

Для того, щоб обчислити переваги пропонованого продукту в грошовому відображенні, скористаємося даними табл.. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика витрат на виробництво безклінкерного цементу і традиційного портландцементу

	Портландцемент		Безклінкерний цемент	
Сировина на т цементу				
	кг	грн	кг	грн
Вапняк	1200	756	400	252
Глина	200	102	50	25,5
Гіпс	50	20,5	0	0
Зольний пил	100	35	650	227,5
Активізатор	0	0	100	80
Всього	1550	913,5	1200	585
Електроенергія на т цементу				
	кВт*ч	грн	кВт* ч	грн
Електроенергія	180	54,97	100	28,02
Разом	-	968,47	-	613,02

Джерело: складено автором

Після проведених розрахунків бачимо, що на виробництво 1 т. портландцементу необхідно витратити 968,47 грн/т, в порівнянні з витратами на безклінкерний цемент – 613,02 грн/т, що менше на 355,45 грн.

Розглянемо, як би змінилася собівартість при витратах у розмірі 613,02 грн/т. В 2023 році об'єм реалізованої продукції склав 117 784 т, отже собівартість безклінкерного цементу буде дорівнювати:

$$117\,784 \cdot 613,02 = 72\,203 \text{ тис грн.}$$

Тепер проаналізуємо вплив планової собівартості на прибуток за інших рівних умов. Аналіз наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив планової вартості на прибуток за інших рівних умов

	За звітн.п- д, тис.грн	За пл..п-д, тис грн
Дохід від реалізації продукції	134 356	134 356
Податок на додану вартість	22 393	22 393
Чистий дохід від реалізації продукції	111 963	111 963
Собівартість реалізованої продукції	116 426	72 203
Валовий :		
збиток	-4 463	
прибуток		37 760

Джерело: складено автором

Ми наочно бачимо, як кардинально змінюється валовий прибуток при зниженні собівартості продукції на 37%, для подальшого підвищення цього показника підприємству необхідно нарощувати об'єм виробництва.

Не менш важливим достоїнством процесу виробництва безклінкерного цементу є те, що воно в меншому ступені забруднює навколишнє середовище в порівнянні з традиційним методом виробництва цементу. За допомогою табл. 3.6. проведемо порівняльну характеристику.

Таблиця 3.6**Порівняльна характеристика викидів шкідливих речовин в атмосферу**

Викиди газів і пилу в атмосферу (мг/Н м ²)		
	Портландцемент	Безклінкерний цемент
CO ₂	528	175
NO ₂	600 - 2200	200 - 300
SO ₂	35	35
пыль	<50	<50

Джерело: складено автором

За даними таблиці викид вуглекислого газу (CO₂) скорочується на 67%, а не менш токсичного оксид азоту (NO₂) – на 86%.

Аналізуючи результати від впровадження нового виду сировини, очевидним є висновок щодо ефективності нововведення.

Висновки до третього розділу

Активне використання підприємством новацій - це єдиний шлях зростання. Тільки інновації можуть сприяти економічному зростанню. Таким чином, взявши за пріоритетне інноваційний шлях розвитку, підприємство забезпечить собі випуск конкурентоспроможної продукції, а разом із цим високі прибутки. Управління інноваційною діяльністю на основі стратегічного підходу вимагає від підприємства вибору не лише найбільш оптимальної інноваційної стратегії, здатної забезпечити йому підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, але і ефективних напрямів її реалізації.

В процесі впровадження інноваційної стратегії ТОВ «ЦЕМЕНТ» було обґрунтовано доцільність впровадження інноваційного проекту – нового виду продукції – безклінкерний цемент.

У розділі 3 були визначені загальні напрямки інноваційного розвитку

ТОВ «ЦЕМНТ», з метою покращення фінансового стану підприємства запропоновано введення нового виду цементу на основі альтернативної сировини, детально розглянуті сучасні рекомендовані технології виробництва; також надані порівняльні характеристики споживчих та екологічних властивостей цементу, що виробляється на підприємстві зараз та цементу, що пропонується до виготовлення. Доведена доцільність виробництва цементу на основі нового виду сировини.

Окрім цього була розрахована собівартість модифікованого цементу – безклінкерного, і на цій підставі виведений ймовірний прибуток підприємства після нововведення: плановий прибуток підприємства становить 37 760 тис грн. у порівнянні зі збитком у розмірі -4 463 за звітній період при інших рівних умовах. А якщо ж підприємство у майбутньому плануватиме збільшити обсяг виробництва, величина прибутку також відповідно зросте.

За допомогою порівняльних таблиць наочно була доведена ефективність впровадження безклінкерного цементу.

ВИСНОВКИ

Одним з головних завдань будь-якого суспільства є оволодіння найновітнішими науково-технічними досягненнями. Необхідність науково-технічного розвитку економічних систем будь-якого рівня викликається такими причинами, як: зростання культури суспільства і підвищення вимог споживачів щодо якості та різноманітності товарів і послуг; конкуренція виробників з метою збереження свого місця на ринку і отримання найвищого прибутку; ресурсні та екологічні обмеження, що виникають у зв'язку з вичерпанням традиційних ресурсів та необхідністю збереження довкілля; прогрес у суміжних галузях та країнах, з якими кооперується дана економічна система: системний розвиток науки за внутрішніми законами пізнання природних та суспільних явищ.

Актуальність формування та постійного вдосконалення національних системи управління нововведеннями зумовлена місцем, яке посідає НТП у житті суспільства, особливо в період економічних трансформацій.

По-перше, НТП забезпечує інтенсивний розвиток виробничих сил і підвищення техніко-економічного рівня продукції; розширює можливості варіювання ресурсами і послаблює залежність розміщення продуктивних сил від природних умов; дозволяє підвищити можливості імпортозаміщення і збільшити експортний потенціал держави.

По-друге, перехід економіки України до ринку, усвідомлення ресурсних та екологічних обмежень, орієнтація на світовий ринок, викликає нагальну необхідність сполучення інвестицій з інноваціями, оскільки застосування застарілих рішень, обертається значними збитками і втратою конкурентоздатності національної економіки.

По-третє, централізований механізм управління НТП в Україні демонтований, тоді як виробничо-економічні системи поки що не мають достатньої рефлексії до нововведень. Попередній розвиток виробничо-економічних систем на переважно екстенсивній основі призвів до консервації

застарілих виробничих процесів, деградації якості продукції. Переорієнтація на нові соціально-економічні пріоритети обумовлює необхідність узгодженого регулювання НТП на всіх рівнях управління, переміщення центру ваги управління нововведеннями на виробничий рівень.

Дані про результати діяльності підприємства дозволяють зробити узагальнений висновок про те, що ТОВ «ЦЕМЕНТ» є сучасним підприємством, що прагне зайняти лідируюче положення у своєму сегменті ринку

На основі форми 1-Ф та 2-Ф фінансової звітності підприємства (баланс та звіт про фінансові результати) за 2009-2021 рр було проведено аналіз основних техніко-економічних показників господарської діяльності. В результаті отримані відомості щодо динаміки показників платоспроможності підприємства, проаналізована фінансова стійкість, рентабельність сукупного та власного капіталу.

Після розгляду і аналізу основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЦЕМЕНТ», очевидним став повний спектр проблем, наявних в даній компанії. Найважливішою проблемою виявилася велика кредитна заборгованість, яка має негативний вплив фінансовий стан підприємства.

Цьому явищу є певне пояснення:

- підприємством була витрачена велика сума коштів на переобладнання у 2005 році, власних грошей не вистачало, в результаті чого було використано валютний кредит;
- майже одночасно з цим стан економіки України і світу погіршився, країна опинилася у кризі, разом із тим ТОВ «ЦЕМЕНТ» до сьогоднішнього часу не може погасити кредит через велику курсову різницю.

Так проведений аналіз сьогоденного стану підприємства свідчить про глибоке кризове становище організації.

Інноваційний шлях розвитку - це єдиний шлях зростання. Тільки інновації можуть сприяти економічному зростанню. Таким чином, взявши за пріоритетне інноваційний шлях розвитку, підприємство забезпечить собі

випуск конкурентоспроможної продукції, а разом із цим високі прибутки.

Управління інноваційною діяльністю на основі стратегічного підходу вимагає від підприємства вибору не лише найбільш оптимальної інноваційної стратегії, здатної забезпечити йому підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, але і ефективних напрямів її реалізації.

В процесі впровадження інноваційної стратегії ТОВ «ЦЕМЕНТ» було обґрунтовано доцільність впровадження інноваційного проекту – нового виду продукції – безклінкерний цемент.

В роботі були визначені загальні напрямки інноваційного розвитку ТОВ «ЦЕМЕНТ», з метою покращення фінансового стану підприємства запропоновано введення нового виду цементу на основі альтернативної сировини, детально розглянуті сучасні рекомендовані технології виробництва; також надані порівняльні характеристики споживчих та екологічних властивостей цементу, що виробляється на підприємстві зараз та цементу, що пропонується до виготовлення. Доведена доцільність виробництва цементу на основі нового виду сировини.

Окрім цього була розрахована собівартість модифікованого цементу – безклінкерного, і на цій підставі виведений ймовірний прибуток підприємства після нововведення: плановий прибуток підприємства становить 37 760 тис грн. у порівнянні зі збитком у розмірі -4 463 за звітний період при інших рівних умовах. А якщо ж підприємство у майбутньому плануватиме збільшити обсяг виробництва, величина прибутку також відповідно зросте.

За допомогою порівняльних таблиць наочно була доведена ефективність впровадження безклінкерного цементу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України. - К: Преса України, 1997. - 80 с.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» зі змінами, внесеними згідно з Законами України в 1991-2005 р. // Голос України. - 1991. - 21 листопада.
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» №40ТУ від 4 липня 2002р. // Урядовий кур'єр. - 2002. - 7 серпня.
4. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. — К.: Вища школа, 2016. — 167с.
5. Іванілов О.С., Таряник О.М. “Інноваційний потенціал підприємства”, Економіка, фінанси, право. №12/2014р., с.165.
6. Ілляшенко С.М. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія – Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. – 616 с.
7. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібн. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2013. – 278 с.
8. Ілляшенко С. М. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління : монографія / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко ; за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2017. – 250 с.
9. Кірина Л.В., Кузнецова С.А. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Під ред. В.В. Титова. - 2018. – 491 с.
10. Ковальчук К.Ф., Фріман Є. М. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник|фактору| підвищення його економічної безпеки / Є. М. Фріман, К. Ф. Ковальчук // Сб. наукових праць Кіровоградського національного технічного університету. – 2019. – № 15. – с.25 – 29.
11. Ковалев Г.Д. Основи стратегічного менеджменту: Уч. посібник для

- вузів / Під ред. проф. В.А. Швандара. - М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2017 - 218 с.
- 12.Лапко О. Розвиток системи управління науково-інноваційною сферою в Україні / О. Лапко // Економіка і прогнозування. – 2022. – №1. – с. 55-62.
 - 13.Онишко С.В. Деякі методологічні аспекти дослідження інноваційної моделі економіки// проблеми науки. 2021. № 5. с.30-35.
 - 14.<http://www.odessacement.com.ua/>
 - 15.Панченко Є.М. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. - К., 2017. – 257 с
 - 16.Стадник В.В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Академвидав, 2016. – 464 с.
 - 17.. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт – бланк, 2020. – 456 с.
 - 18.Ткаченко Ю. Характеристика методів експертних оцінок при прогнозуванні розвитку ринку послуг / Ю. Ткаченко // Вісник Хмельницького національного університету 2018, – № 1, – Т. 2. – С. 192–195
 - 19.Уткін Е. А. Інноваційний менеджмент / Е. А. Уткін, Г. І. Морозова, Н. І. Морозова. – М. : АКАЛІС, 2021. – 208 с
 - 20.Федулова Л.І. Інноваційна економіка: Підручник. — К.: Либідь, 2016. — 480с.
 - 21.Шершнева З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершнева, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2019. – 384 с.
 - 22.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.
 - 23.Hippel V.L.. U. S. high technology trade and competitiveness. Staff-report/ . V.L. Hippel. -U. S. Department of Commerce, 2019. – P.193
 - 24.P. Kelly, M. Kranzberg. – San Fransisco, University Press, 2015. – 400 p